

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Matic Korošec

Status in delovanje Centra urbane kulture Kino Šiška

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Matic Korošec

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

Status in delovanje Centra urbane kulture Kino Šiška

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

ZAHVALA

Hvala Kinu Šiški, ker je, in hvala gospodu Simonu Kardumu, dr. Gregorju Tomcu in mag. Urošu Bonšku, da so mi povedali, kako jo ustvarjajo.

Hvala mentorju, dr. Mihaelu Klinetu za ideje, konstruktivno kritiko in spodbudo.

Status in delovanje Centra urbane kulture Kino Šiška

Magistrsko delo proučuje status in delovanje Javnega zavoda Center urbane kulture Kino Šiška. Predstavlja ga kot neprofitno organizacijo s pomočjo identifikacije njenih tipičnih lastnosti in fokusom na opredelitvi njene uspešnosti ter osvetlitvi in argumentov za njeno tržno delovanje. Program storitev Kina Šiška razumem kot ponudbo storitev na trgu urbane kulture, zavod Kino Šiška pa kot tržno znamko, ki ima visoko profilirano vsebinsko zasnovo, jasno izraženo poslanstvo, vizijo in deležnike – skratka izoblikovano identiteto, s pomočjo katere oblikuje imidž, in s tem povečuje svojo prepoznavnost. S tovrstnim delovanjem uresničuje svoj primarni – neprofitni smoter. Magistrsko delo predstavlja empirično preverjanje teoretskih izhodišč o trznem delovanju in znamčenju organizacij s teoretsko aplikacijo na neprofitne organizacije. Študija primera Kina Šiška opredeljuje načrtovano identiteto znamke Kina Šiška in njenega imidža, kot ga vidijo vodilni deležniki zavoda. Njegova tržna znamka ima namreč specifičen imidž, ki se ustvarja v kogniciji njenih deležnikov preko komuniciranja vsebine njene identitete v družbeni prostor, kjer obstajajo. Gre za ugotavljanje, kako uspešno vodstveni deležniki menijo, da projicirajo identiteto v imidž, in ali rezultat uspešne projekcije pomeni, da imidž tržne znamke Kina Šiška na račun svoje prepoznavnosti pozitivno vpliva na uspešnost zavoda.

Ključne besede: Kino Šiška, neprofitna organizacija, uspešnost, tržna znamka, identiteta tržne znamke, imidž tržne znamke

Status and Functioning of the Centre for Urban Culture Kino Šiška

This Master's thesis examines the status and functioning of the Public Institution Centre for Urban Culture Kino Šiška. It presents Kino Šiška as a non-profit organization through the identification of its typical features and it focuses on the definition of its performance, and exposing of arguments for its market performance. The program of Kino Šiška consists of services in the field of urban culture and it is understood as branded offering. Consequently, Kino Šiška is understood as a brand that has a high profiled content design, a clear mission statement and stakeholders – it has a formed identity which forms its image, and thus increases its recognition of the institution. This type of functioning enables it to fulfil its primary – non-profit purpose. The thesis provides an empirical verification of theoretical foundations of marketing and branding of organizations with a theoretical application to non-profit organizations. The case Study of Kino Šiška defines its intended brand identity and its image, as seen by the leading stakeholders of the institute. The brand of Kino Šiška has a specific image that is being created in the cognition of its stakeholders through communication of the content of its identity in the environment of their stakeholders. This is to determine how to successfully manage stakeholders believe that the identity is projected in the image, and whether the result of a successful projection means that the image of the brand Kino Šiška on account of its recognition has a positive impact on the performance of the institute.

Key words: Kino Šiška, non-profit organization, performance, brand, brand identity, brand image

Kazalo vsebine

Seznam tabel in slik.....	8
1 Uvod.....	9
1.1 Predstavitev raziskovalnega problema z namenom in cilji magistrskega dela	11
1.2 Hipoteze	12
1.3 Struktura magistrskega dela in metodološka izhodišča	13
2 Opredelitev neprofitne organizacije	14
2.1 Neprofitni sektor	14
2.1.1 Aspekti neprofitnega sektorja.....	15
2.2 Definiranje neprofitne organizacije.....	16
2.3 Neprofitnost.....	17
2.4 Lastnosti neprofitne organizacije	17
2.4.1 Pravni vidik	18
2.4.2 Strukturno-operacionalni aspekt	18
2.4.3 Ekonomski vidik ali pridobivanje sredstev	19
2.3.4 Funkcionalni aspekt.....	20
2.5 Večdimenzionalnost neprofitnih organizacij	20
3 Uspešnost neprofitne organizacije	23
3.1 Opredelitev uspešnosti neprofitne organizacije	23
3.2 Program – jedro neprofitne organizacije	25
3.3 Konstrukcija identitete neprofitne organizacije	26
3.3.1 Smoter in vrednote	26
3.3.2 Poslanstvo in vizija.....	27
4 Marketing in neprofitna organizacija	29
4.1 Komercializacija NPO	29
4.2 Marketing in neprofitna organizacija	30
4.2.1 Teorija družbene menjave	31
4.3 Definicija marketinga.....	32
4.3.1 Neprofitni marketing	32
4.4 K potrošniku usmerjen marketinški pristop	33
4.5 Marketinški splet.....	34
4.5.1 Storitveni marketinški splet.....	35
5 Opredelitev tržne znamke	36

5.1	Funkcije tržne znamke	38
5.2	Premoženje tržne znamke	39
5.3	Strategija znamčenja organizacije	41
6	Identiteta in imidž tržne znamke	43
6.1	Identiteta tržne znamke	44
6.1.1	Identiteta tržne znamke organizacije	44
6.2	Imidž tržne znamke	46
6.2.1	Imidž tržne znamke in imidž organizacije	47
7	Odnos med identiteto in imidžem tržne znamke	48
7.1	Imidž tržne znamke – rezultat projekcije njene identitete.....	49
8	Študija primera: Javni zavod Center urbane kulture Kino Šiška.....	52
8.1	Raziskovalni načrt.....	53
8.1.1	Odnos med strateškim tržnim delovanjem, programsko uspešnostjo in funkcijo znamčenja Kina Šiška	53
8.1.2	Predstavitev identitete tržne znamke Kino Šiška po Broomleyevi metodi	54
8.1.3	Predstavitev imidža tržne znamke Kino Šiška na podlagi razlikovanja od konkurenčnih organizacij	55
8.1.4	Analiza skladnosti načrtovane identitete in imidža Kina Šiška	55
9	Predstavitev Centra urbane kulture Kino Šiška	56
9.1	Zgodovina nastanka Javnega zavoda Center urbane kulture Kino Šiška.....	56
9.2	Kino šiška – neprofitna organizacija in njen smoter	57
9.3	Strategija znamčenja Kina šiška.....	58
9.4	Program Kina Šiška – vsebina identitete njegove tržne znamke	61
10	Analiza identitete in imidža tržne znamke Kino Šiška	62
10.1	Odnos med strateškim tržnim delovanjem, programsko uspešnostjo in funkcijo znamčenja Javnega zavoda Kino Šiška.....	62
10.1.1	Strateško tržno delovanje javnega zavoda Kino Šiška.....	62
10.1.2	Programska uspešnost	63
10.1.3	Tržna znamka Kino Šiška	65
10.2	Predstavitev identitete Kina Šiška po Broomlyevi metodi leksikalnih atributov....	66
10.3	Predstavitev imidža Kina Šiška na podlagi razlikovanja s konkurenčnima institucijama Cvetličarno in AKC Metelkovo.....	69
10.3.1	Kino Šiška – alter ali šminka?	71

10.4	Analiza skladnosti načrtovane identitete in imidža Kina Šiška	72
11	Diskusija.....	74
11.1	Zaključek.....	78
12	Literatura.....	80
Priloge.....		90
Priloga A:	Delni transkript intervjuja s Simonom Kardumom	90
Priloga B:	Delni transkript z mag. Urošem Bonškom.....	102
Priloga C:	Delni transkript intervjuja z dr. Gregorjem Tomcem	110

Seznam tabel in slik

Tabela 2.1: Področja delovanja neprofitnih organizacij.....	21
Tabela 10.1: Konkretizacija določbe o tržnem delovanju Kino Šiška z argumentacijo njegovih akterjev.....	62
Tabela 10.2: Primerjava zastavljenih letnih ciljev in opredeljenega smotra s percepcijo zadovoljitve le-teh.....	63
Tabela 10.3: Prikaz zastopanosti identificiranih leksikalnih atributov programa.....	66
Tabela 10.4: Prikaz zastopanosti primarnih in relevantnih spremljajočih (sekundarnih in terciarnih) atributov identitete TZ Kino Šiška.....	68
Tabela 10.5: Prikaz leksikalnih atributov imidža Kina Šiška v odnosu z Cvetličarno in Metelkovo.....	70
Slika 2.1: Blaginjski trikotnik.....	22
Slika 3.1: Pozitivna povratna zanka med dimenzijami celostne uspešnosti organizacije.....	24
Slika 4.1: Grafični prikaz sestavin razširjenega marketinškega spleta ali 7 P-jev.....	36
Slika 7.1: Model skladnosti med načrtovano identiteto in želenim imidžem.....	51
Slika 9.1: Primer vizualne identifikacije indosirane znamke Kina Šiška.....	60
Slika 10.1: Prikaz dinamike odnosov med znamčenjem, trženjem in uspešnostjo Kina Šiška.....	65
Slika 10.2: Prikaz odnosa med osrednjim in povezovalnim atributom ter spremljajočimi atributi.....	71
Slika 10.3: Prikaz polja prekrivanja med najmočnejše zastopanimi atributi identitete ter osrednjim, povezovalnim in relevantnimi spremljajočimi atributi imidža TZ Kina Šiška.....	72
Slika 10.4: Procentualni prikaz zastopanosti atributov identitete v imidžu – razmerje med poljem prekrivanja in neuresničenim potencialom.....	73

1 Uvod

Sodobno gospodarstvo in država nista sposobna v celoti zadovoljiti potreb posameznikov po določenih produktih oz. storitvah. To vrzel zapolnjujejo neprofitne organizacije (Horak 1995, 17). Njihov cilj je zadovoljitev potreb različnih interesnih skupin z bolj ali manj specifičnimi proizvodi oz. storitvami in ne kopičenje finančnih sredstev (Horak 1995, 18). Skrbijo torej za t.i. javni in skupni družbeni interes (Anthony in Young 2002, 4). Ključna lastnost neprofitnih organizacij je, da dobička ne smejo razdeliti med člane, temveč ga lahko porabijo za kritje stroškov izvajanja dejavnosti in druge investicije, ki zvišujejo kakovost njene produkcije (ZUJIK 2007, 23. čl.).

Sistem pridobivanja sredstev neprofitne organizacije temelji primarno na finančnih sredstvih ustanovitelja, kombinira pa se z donatorstvi, sponzorstvi, članarinami, na sredstvih od prodaje produktov oz. storitev in oddajanja prostorov, večinoma po nekoliko nižji ceni od tržne. Kljub izvornemu neprofitnemu smotru pa sodobne neprofitne organizacije ne živijo v vakuumu neprofitnega sektorja, soočajo se z razmerami na trgu svoje vrste storitev, in se mu morajo, če želijo obstajati, prilagoditi. To pomeni, da morajo razmišljati in delovati tržno (Horak 1995, 19). Slovenske kulturne neprofitne organizacije, vključujoč Kino Šiška so pravzaprav dvoživke (Tomc 2012), ki kombinirajo profitni in neprofitni model pridobivanja sredstev, od česar je odvisna njihova uspešnost.

Uspešnost neprofitne organizacije pa zopet ni enoznačno finančne oz. materialne narave, temveč se v grobem meri z stopnjo uresničenosti svojega poslanstva in vizije, kar sestoji iz doseganja zastavljenih ciljev (Tavčar 2005), rezultira pa v zadovoljitvi potreb uporabnikov; pri kulturnih zavodih gre predvsem za kakovost izvedbe zadanih programskih shem. V tem magistrskem delu bo zaradi narave predmeta proučevanja, Centra urbane kulture Kino Šiška, ki omogoča uporabnikom dejavnosti s področja sodobne urbane kulture, fokus na nematerialni uspešnosti, torej s predpostavko, da je organizacija *bottom line* oz. finančno preskrbljena ali vsaj neproblematična.

Zakaj se uspešnost kulturnega javnega zavoda tako razlikuje od uspešnosti profitnih organizacij? Dejavnosti Kina Šiška so večinoma storitvene narave. Vrednosti kulturnih storitev se ne da meriti z ekonomskimi parametri, saj je njeno razumevanje podrejeno subjektivnosti publike, ker uporaba tovrstne storitve temelji na posameznikovem doživetju oz. izkušnji storitve,

tega pa se npr. po morda ponesrečenem koncertu ne da zamenjati za drugačnega, niti fizično shraniti ali objektivno spremeniti (Shostack 1977, 73). Gre za uspešnost, ki temelji na neoprijemljivi vrednosti ponudbe in predstavlja bolj izmuzljiv koncept kot vrednost produktne ponudbe, vendar to še ne zmanjša njegove resničnosti.

Neprofitne organizacije je s stališča njihovega tržnega vedenja skozi prizmo osnovnih konceptov marketinga mogoče razumeti kot tržne znamke. Gre za korporacijsko znamčenje, pri katerem vsako označevanje izdelka ali storitve s tržno znamko temelji na celotni organizaciji. To pomeni, da ime oz. koncept organizacije prevlada nad vsakršnim dojemanjem izdelčne znamke oz. v primeru neprofitnih organizacij, vrste storitve. Pri takšni konceptualizaciji je upravljanje s tržno znamko od znotraj gojenje organizacijske kulture, od zunaj pa zmanjšuje težave zaradi preobilice informacij in daje možnost odjemalcu, da dobi vtis o naravi celotne organizacije. To pomeni, da imidž tržne znamke organizacije omogoča priklic atributov vseh vsebin njenega programa ali drugače, da specifičen imidž neprofitne organizacije, ki se korporacijsko znamči, s podobnimi asociacijami opredeljuje njeno celotno vsebino. Korporacijsko znamčenje omogoča deležnikom identifikacijo z organizacijo na podlagi ponotranjenja izoblikovane identitete organizacije (de Chernatony 2002, 39–41).

Osnova imidža tržne znamke je njena identiteta, torej njena vsebina. Pri Kinu Šiška je to njen program dejavnosti, s čimer si organizacija lahko odgovori na vprašanje kaj je oz. kaj predstavlja. Imidž tržne znamke je komunikacija njene identitete – predstavlja končno vsoto vtisov o znamki, ki jih potrošnik dobi iz različnih virov (Herzog v Stern in drugi 2001, 206) oz. vseh podob, s katerimi jo asociira (Newnam v Stern in drugi 2001, 206). Vsi ti vtisi in asociacije se združijo v specifičnost znamke, ki je v večini podobna, kompatibilna predvsem pa všečna ciljnemu segmentu uporabnikov (Herzog v Stern in drugi 2001, 206). Vtisi o tržni znamki determinirajo, kakšno držo imajo do nje potencialni potrošniki in kako to vpliva na njihovo izbiro. Imidž tržne znamke ima lahko več dimenzij – funkcionalno, ekonomsko, družbeno in psihološko, njeno dojemanje pa je mogoče regulirati preko stila, oglaševanja in drugih atributov produktov oz. storitev (Newman v Stern in drugi 2001, 206).

Javni zavod Center urbane kulture Kino Šiška je slovenski javni kulturni zavod – neprofitna organizacija, ki na področju urbane kulture predstavlja fenomen centralizacije slovenske urbane kulture. V Sloveniji se je kot tak etabliral prvi, kar pomeni njegovo pionirstvo v ponudbi storitev, ki zadevajo slovensko, predvsem pa tujo urbano kulturno produkcijo (Kardum

2009, 3). Kot entiteta na trgu javnih dobrin ponuja organizacijo in izvedbo storitev oz. izdelkov – glasbenih in kulturnih dogodkov (koncertov), gledaliških in filmskih predstav, gostinstvo in izobraževanje (Mestni svet Mestne občine Ljubljana, 3. člen). Kino Šiška s svojo specifičnostjo in subtilno marketinško tendenco oblikuje zanimiv in predvsem za zdaj še neproučevan tržno-komunikacijski koncept v okviru neprofitne organizacije.

Zakaj proučevanje korporacijskega znamčenja Kina Šiška, neprofitne organizacije in njene uspešnosti? Zaradi fascinacije z njeno kulturno produkcijo in akademskih aspiracij po pionirstvu v proučevanju, vsekakor, a o tem ne gre izgubljati besed. Srž intrigantnosti Kina Šiška je v njegovi uspešnosti. V osnovi je Kino Šiška neprofiten, vendar deluje tudi tržno. To je kot določilo navedeno v njegovem ustanovnem aktu. Kljub bimodalnosti pridobivanja sredstev pa uresničuje svoje poslanstvo, ki je neprofitno, njegova uspešnost pa glede na argumente tretjega odstavka Uvoda nematerialna.

Odgovor, kako Kino Šiška dosega raven svoje uspešnosti, je v njegovi prepoznavnosti, ki jo dosega s specifičnimi vsebinami – programom. Specifičnost programa je takšna zaradi visoke profilacije oz. izbora vsebin, čemur botruje *bit* organizacije – njena identiteta. Slednja pa tudi s pomočjo še tako specifičnega programa ne bi pripomogla k zadovoljitvi kulturnih potreb uporabnikov, če se ne uporabljala prvin trženja – tržne znamke. Z znamčenjem je mogoče identiteto zavoda prevesti v imidž zavoda, ki je osnova za njeno prepoznavnost, ta pa ključ do pritegnitve ciljnih uporabnikov in s tem izpolnjevanja svojega smotra.

1.1 Predstavitev raziskovalnega problema z namenom in cilji magistrskega dela

Namen magistrske naloge je raziskati uspešnost neprofitne organizacije Kino Šiška in proučiti, kako nanjo vplivata identiteta in imidž njene znamke. Bistvo komuniciranja identitete je nastanek imidža tržne znamke, ki je skupen širokemu spektru sodobne kulturne produkcije, in je čim bolj skladen s predstavo, ki jo ima o njem pošiljatelj. Ko ciljni potrošnik sporočilo dekodira, pravzaprav odkrije podobo, imidž oz. reprodukcijo misli in emocij pošiljatelja (Haberman in Dolphin v Verčič in Grunig 2003, 52).

Imidž tržne znamke skriva vrsto simbolnih odnosov in psiholoških konceptov, ki predstavljajo pomembne dejavnike v vedenjskem odnosu med organizacijo in njeno publiko (Grunig 2003, 53). Program dejavnosti oz. storitev Kina Šiška razumem kot tržno blago, Kino Šiška pa kot

blagovno znamko, ki ima razmeroma profilirano vsebinsko usmeritev, prepoznavno vizualno podobo, poslanstvo, vizijo in klientelo, skratka izoblikovano identiteto, ki jo preko komunikacije prevaja v imidž in s tem povečuje svojo prepoznavnost in tako uresničuje svoj primarni neprofitni smoter.

Cilj naloge je najprej s teoretskimi viri proučiti neprofitno organizacijo *per se*, s fokusom na opredelitvi njene uspešnosti, ter osvetliti in argumentirati njeno tržno delovanje. Za slednje bo služilo proučevanje ključnih elementov marketinga in identifikacija koncepta znamčenja neprofitne organizacije kot marketinškega orodja za povečevanja njene uspešnosti.

Naslednji cilj je empirično preverjanje teoretskih izhodišč o tržnem delovanju in znamčenju Kina Šiška. Iz tega sledi opredelitev načrtovane identitete Kina Šiška in njenega imidža, kot ga vidijo vodstveni deležniki zavoda. Tržna znamka Kino šiška ima namreč specifičen imidž, ki se ustvarja v kogniciji njenih deležnikov preko komunikacije vsebine njene identitete v družbeni prostor, kjer obstajajo. Vsebino identitete predstavlja visoko profiliran program zavoda, v družbeni prostor, kjer obstajajo. Raziskal in prikazal bom torej, kako uspešno vodstveni deležniki menijo, da prevajajo identiteto v imidž, in posledično, ali imidž tržne znamke Kina Šiška na račun svoje prepoznavnosti pozitivno vpliva na uspešnost zavoda.

1.2 Hipoteze

Glede na predmet proučevanja – status in delovanje Centra urbane kulture Kino Šiška, in raziskovalnega problema, ki ga odpira, in ga podrobno predstavljajo namen in cilji magistrskega dela, sem oblikoval spodnje raziskovalne hipoteze.

H1: NPO Javni kulturni zavod Center urbane kulture Kino Šiška se zaradi namena povečevanja svoje uspešnosti poslužuje trženja in zato funkcionira kot tržna znamka.

H2: Kino Šiška izvaja program, katerega načrtna specifičnost vsebin (profiliranost) konstituira identiteto zavoda in hkrati identiteto tržne znamke Kino Šiška.

H3: Kino Šiška komunicira vsebine identitete svoje tržne znamke z namero, da pri uporabnikih ustvarja specifičen in prepoznaven imidž.

H4: Kino Šiška je uspešen zato, ker je prepoznaven na trgu kulturnih storitev oz. dejavnosti, na kar pozitivno vpliva identiteta njegove tržne znamke, katere vsebine so s komuniciranjem projicirane v družbeni prostor in posledično v njen imidž.

1.3 Struktura magistrskega dela in metodološka izhodišča

Magistrska naloga je sestavljena iz treh glavnih delov. Prvi predstavlja izsledke analize primarnih in sekundarnih teoretskih znanstvenih virov oz. literature na temo neprofitnih organizacij, tržne znamke, marketinga in znamčenja organizacij.

Drugi del predstavlja študijo primera Kina Šiška in sestoji iz predstavitve zavoda in iz empirične analize. Predstavitvi zavoda služijo viri: uradna spletna stran Kina Šiška z vsemi dostopnimi dokumenti oz. informacijami javnega značaja ter druge spletne, praviloma neznanstvene, objave ter intervjuji z vodilnimi deležniki (v nadaljevanju *akterji*) Kina Šiška.

Analiza je sestavljena iz štirih sklopov – proučevanje dinamike odnosa med strateškim tržnim delovanjem, programsko uspešnostjo in funkcijo korporacijskega znamčenja, opredelitev identitete in imidža tržne znamke Kino Šiška ter uspešnost prevajanja identitete v imidž oz. uresničenje njenega potenciala. Kot viri so služili dokumenti javnega značaja ter intervjuji z vodilnimi deležniki zavoda. Analiza je bila izvršena z Bromleyevo metodo identifikacije zastopanih atributov in njihove jakosti zastopanosti. Pri prvem sklopu je uporabljena variacija omenjene Bromleyeve metode, in sicer predstavitev konkretizacije pomenskega ujemanja ciljev in drugih kategorij iz letnega poročila zavoda z izjavami intervjuvancev. Metodologija za posamezen sklop analize je izčrpnije predstavljena v poglavju *Raziskovalni načrt*.

Tretji del predstavlja sklep z zaključkom, kjer bodo na podlagi teoretskih ugotovitev in rezultatov analize sprejete ali ovržene raziskovalne hipoteze. Ugotovitve so mestoma podkrepljene z izsledki uporabljenih virov, zlasti intervjujev z akterji Kina Šiška.

2 Opredelitev neprofitne organizacije

Namen tega poglavja je jasno definiranje konceptov *neprofitna organizacija*, *neprofitni sektor* in *neprofitnost*, ki so potrebni za razumevanje aktualne slovenske neprofitne organizacije v splošnem, v nadaljevanju pa bodo predstavljali teoretsko ogrodje za študijo primera – proučevanje statusa in delovanja Javnega zavoda Center urbane kulture Kino Šiška.

Obstaja mnogo različnih neprofitnih organizacij (v nadaljevanju tudi NPO) in njihovih filigransko natančnih tipologij, delitev in klasifikacij, zato bo fokus na splošnem orisu NPO in njihovi umestitvi v diskurz neprofitnega sektorja, ki pa bo hkrati tvoril dovolj specifičen okvir za predmet proučevanja, javnega kulturnega zavoda Center urbane kulture Kino Šiška. Ta pristop je namenjen konkretizaciji in racionalizaciji kompleksnega, mestoma težko obvladljivega področja, saj definicije naštetih pojmov, kot pravi Kolaričeva (2002, 29), mnogokrat temeljijo zgolj na diferenciaciji neprofitnih organizacij od profitnih, ne povedo pa, kaj in kakšne dejansko so.

2.1 Neprofitni sektor

Za celostno razumevanje NPO, njihovega statusa, delovanja in pomena je potrebno najprej raziskati njihovo ozadje, torej predstaviti njihovo družbeno-politično in institucionalno umestitev v sfero delovanja.

Kljub raznolikosti svetovne institucionalne realnosti, do katere je pripeljalo različno organiziranje človeka v političnem, ekonomskem in družbenem smislu, je mogoče identificirati dva velika kompleksa organizacij – dva sektorja, ki konvencionalno razmejujeta družbeno življenje sodobne svetovne družbe: tržno gospodarstvo in državo ali zasebni in javni sektor. Obstaja pa tudi t.i. tretji sektor, sistem institucij, ki zajema pomemben družbeni prostor zunaj zasebnega in državnega sektorja – *neprofitni sektor* (Salamon in Anheier 1997, 1–2).

Neprofitni sektor je skupek številnih javnih in zasebnih neprofitnih, dobrotelčnih (volonter-skih), nevladnih organizacij ter združenj oz. društev, ki delujejo na najrazličnejših področjih (vse od humanitarne pomoči, npr. kuhinje za brezdomce, do prestižnega filharmoničnega orkestra). Tvori set organizacij in praks poleg vladnih institucionalnih organizacij, države same, javnega sektorja na eni strani in profitnega oz. gospodarskega sektorja na drugi. Čeprav

obstajajo ločnice med naštetimi poli, so te mnogokrat zabrisane – organizacije prehajajo med sektorji ali v svojem delovanju združujejo sicer tipične aktivnosti profitnega in neprofitnega sektorja (Anheier 2009, 4–7).

2.1.1 Aspekti neprofitnega sektorja

Salamon in Anheier (v Anheier 2009, 35) poudarita, da je specifika neprofitnega sektorja odvisna od širšega političnega, družbenega in ekonomskega razvoja v določeni državi oz. regiji ter od njenih kulturnih značilnosti. Logično se v literaturi pojavljajo različna definiranja in poimenovanja neprofitnega sektorja, ki so odvisna od vrste organizacij, ki ga po avtorjevem mnenju karakterizirajo in kažejo v različnih perspektivah.

Neodvisni sektor npr. predstavlja institucije, ki delujejo kot t. i. tretja sila – poskušajo delovati neodvisno od zasebnega in državnega sektorja. *Prostovoljni sektor* poudarja prostovoljno delo organizacij in prostovoljnega dela znotraj njih. *Nevladni sektor* označuje skupino nevladnih organizacij (NVO), ki prispevajo k pospeševanju ekonomskega in socialnega razvoja neodvisno od vlade (Salamon in Anheier 1997, 12–14).

Izraz *neprofitni sektor* je najpogosteje uporabljen v slovenski in tuji literaturi (ang. nonprofit sector) in predstavlja najbolj vključujoč, in za to magistrsko delo pomensko najbolj ustrezen termin. Kljub temu pa ni popolnoma neproblematičen. Njegov glavni poudarek je, da organizacije, ki ga sestavljajo, primarno ne generirajo dobička (Salamon in Anheier 1997, 12–14). Poenostavitev do te mere, kot bo jasno iz sledečih poglavij, pa ni nujno najustreznejša, saj NPO lahko pridobijo več sredstev, kot so jih porabile.

Neprofitni sektor je torej odvisen od spleta različnih tipov NPO, ki jih združujejo ključne značilnosti. Njegovo bistvo pa je, da ustvarja raznolikost in bogastvo institucij, lociranih med državo in trgom. To dogajanje vodi nekakšno pričakovanje koristi, ki jo družbi zagotavlja neprofitni sektor in se odraža v predanosti določenim skupnim vrednotam, idealu družbe ali *skrbi za skupni družbeni interes*. To je oblikovanje družbene eksistence (na podlagi norm, pričakovanj, kulturnih praks in vedenja), vpeto v mrežo NPO (Smith 1998, 2.1–2.2).

2.2 Definiranje neprofitne organizacije

Z identifikacijo smotra obstoja neprofitnega sektorja lahko definiramo družbeno entiteto, ki ga pravzaprav udejanja – *neprofitna organizacija*. Država ponuja temeljne storitve in dobrine, dostopne vsem državljanom pod enakimi pogoji (Kramer v Anheiner 2009, 174), a s svojim gospodarstvom ni sposobna v celoti zadovoljiti potreb posameznikov po določenih produktih oz. storitvah. To vrzel zapolnjujejo neprofitne organizacije (Horak 1995, 17), ki bogatijo skupno dobro s storitvami, ki so nujne za dobro družbenih segmentov, katerih partikularni interesi so sicer lahko prezrti, a vseeno predstavljajo mnenje civilne družbe. Od dejavnosti tržnih organizacij se razlikujejo cenovno (dostopnejše cene), kvalitativno (drugačne vrednote) in po ciljnih uporabnikih, potrošnikih itd. (Kramer v Anheiner 2009, 174–175).

Neprofitna organizacija je ciljno usmerjena, družbeno odprta in dinamična entiteta, katere cilj je zadovoljiti potrebe različnih interesnih skupin z relativno specifičnimi proizvodi oz. storitvami in ne kopičenje finančnih sredstev (Horak 1995, 18). Dobička ne sme razdeliti med člane oz. deležnike in večati njihovega premoženja ali ga progresivno akumulirati, temveč ga lahko porabi za kritje stroškov in druge investicije, ki zvišujejo kakovost njenega »outputa« (Mestni svet Mestne občine Ljubljana, 2008, 21. čl).

Najbolj eksaktna definicija neprofitne organizacije torej temelji na razlikovanju od profitne organizacije in sicer tako, da pove, da temeljni smoter obstoja in delovanja NPO ni enak tistemu za delovanje profitnih oz. tržnih organizacij. Smisel obstoja in delovanja profitne organizacije temelji na individualnem interesu *homo economicus*¹, ki je operacionaliziran kot »maksimiziranje profitabilnosti kapitala za njegove lastnike« (Monnier in Thiry v Kolarič 2002, 10). To pa ne pomeni, da proces maksimiziranja profitabilnosti kapitala v neprofitni organizaciji ne poteka, temveč pomeni, da to ni njen glavni smoter. To je delovanje v skladu s splošnim družbenim interesom, delovanje v splošno družbeno korist (Kolarič in drugi 2002, 10–11).

¹ *Homo economicus* je politično-ekonomski koncept, ki ga v evolucijski maniri razvije John Stuart Mill. Predstavlja sodobnega človeka, racionalnega akterja družbe, katerega zanimanje je usmerjeno vanj samega. Teži k maksimizaciji uporabnosti kot potrošnik in ekonomskemu bogatenju kot producent. Njegovo bistvo primarno temelji na posedovanem; poskuša čim več čim zanj luksuznih dobrin preko menjave, ki zahteva čim manj sredstev in dela (Mill v Nicoletti 2012).

2.3 Neprofitnost

Za neprofitne organizacije v slovenščini obstaja več izrazov, ki pa niso nujno sinonimi ali splošno uveljavljeni termini, mnogokrat pa se jih tudi neustrezno enači z nevladnimi organizacijami². Tavčar (2005, 16) uporablja izraza *nepridobitno* in *nepridobitne organizacije*, saj meni, da mednje lahko štejemo tudi gospodarske družbe ali podjetja, ki v celoti ali deloma opravljajo dejavnost, ki ni profitna ali pa poslujejo z izgubo in zato niso profitne. Rus (v Hrovatin 2002, 71) uporablja izraz *nedobičkonosne* organizacije, kar je implikacija na profitne organizacije, ki ne prinašajo dobička in na organizacije. V angleški literaturi se distinkcija kaže v rabi terminov *nonprofit*, *non-for-profit* in *for-profit organizations*, za organizacije, ki prinašajo dobiček, so torej dobičkonosne oz. profitabilne (ne glede na to ali so ustanovljene kot profitne ali neprofitne), pa se uporablja pridevnik *profitable*.

Poimenovanje NPO je torej posledica predhodne definicije pojma neprofitnost, s katerim ne razumemo delovanja, ki ne ustvarja dobička, temveč delovanje, kjer se razlika med prihodki in odhodki ustvarja, vendar se dobiček ne deli med člane, niti si ga ne smejo razdeliti člani uprave ali drugi organi pravne osebe. Dobiček se lahko uporabi le za financiranje dejavnosti, za katere je ustanovljena pravna oseba (Trstenjak 1988, 30). Razlika ali celo napaka pri razumevanju neprofitnosti organizacije je torej v tem, na kateri koncept se osredotočimo, kljub temu pa je *profit* angleški izraz za *dobiček*, iz česar se tvori tudi slovenska, a očitno ne dovolj uveljavljena izpeljanka, beseda *pridobitno*. Glede na večinsko rabo oblik termina *neprofitno* v slovenski literaturi, bo v izključni rabi tudi v tem magistrskem delu.

2.4 Lastnosti neprofitne organizacije

Definicije neprofitne organizacije same po sebi ne povedo veliko o predmetu proučevanja. Za bolj konkretno sliko je treba identificirati njihove tipične lastnosti. Za to je najbolj uporabna četverica aspektov, s katerimi NPO obravnavata (Salamon in Anheier 1997, 30–34). Vsak aspekt bo podkrepljena z izsledki regulativ, zakonov in drugih virov, ki bodo ustvarili sliko neprofitne organizacije v slovenskih razmerah.

² Vseh NPO ne ustanovijo nevladni subjekti, čeprav mnoge definicije nevladnost izpostavljajo kot njihovo ključno značilnost (Rakar in Črnak Meglič 2010, 11–15). NVO dopolnjujejo dejavnost države tako, da jih ustanovijo nevladni subjekti, ter da ji z akcijami nasprotujejo in pokrivajo partikularne družbene interese in so nosilke inovacij in osveščajo dogajanjih v družbi (Hrovatin 2002, 71–73).

2.4.1 Pravni vidik

Pravna država določa kriterije, po katerih se lahko glede na pravno ureditev določena organizacija uvršča v neprofitni sektor. To ločnico v Sloveniji določa Zakon o gospodarskih družbah (ZGD), ki med neprofitne šteje vse organizacije, ki niso zasebna podjetja ali zasebni zavodi, zasebne zdravstvene organizacije, državna podjetja in samostojno podjetništvo (Tavčar 2005, 15–16). To so v najširšem smislu organizacije v zasebnem pravu, ustanovljene za različne cilje, vendar pa nobena od njih ni ustanovljena zaradi dobička (Šporar 2002, 314). Pomembna lastnost neprofitnih organizacij je tudi določena stopnja izvzetosti iz sistema plačevanja davkov. V NPO je načeloma obdavčen le del dobička, ki je pridobljen iz profitne dejavnosti (Anthony in Young 2003, 75).

NPO so lahko ustanovljene s strani države, občin ali druge z zakonom pooblašene javne pravne osebe in domače in tuje fizične pravne osebe. Kljub temu da se NPO razvrščajo glede na dejavnost, je ta včasih težko določljiva, saj se večinoma ne ukvarjajo z le eno od njih in jih tako lahko klasificiramo po prevladujočih dejavnostih. Pri razvrščanju organizacij je kriterij predvsem, komu je dejavnost pretežno namenjena:

- *Javnosti* – javna uprava;
- *posameznikom in družbenim skupinam* – zavodi, fundacije ali
- *njihovim članom* – društva, združenja, zbornice, fundacije, verske skupnosti (Horak 1995, 47).

2.4.2 Strukturno-operacionalni aspekt

Ta aspekt opredeli strukturo in delovanje neprofitnih organizacij ali bolje, karakteristike ali pogoje, ki jim mora zadostiti. Skoraj identične skupne lastnosti navedeta tudi Salamon in Anheier (1997, 33–34), zato kljub poudarku, da gre za generalizacijo lastnosti specifičnih organizacij, sklepam, da služijo kot verodostojno ogrodje za splošno razumevanje delovanja:

- *organiziranost oz. institucionaliziranost* – redno, formalno združevanje članov in protokolarnost procesov.
- *Zasebnost oz. nevladnost* – institucionalna ločenost od države, kar pomeni, da država ne more biti ustanoviteljica in neposredno ne sodeluje pri upravljanju.
- *Neprofitnost oz. distributivnost* – dobička ne razdeli med svoje člane ali zaposlene, temveč ga porabi za investicije v izvajanje svojih programov.

- *Samostojno upravljanje* – organizacije so usposobljene za vodenje in nadzor lastnih aktivnosti in imajo svoje interne procese upravljanja.
- *Volunterstvo* – dobrodelni prispevek javnemu dobremu ali vključevanje dobrodelnosti v lastno vodenje (Salamon in Anheier 1997, 30–34).

2.4.3 Ekonomski vidik ali pridobivanje sredstev

Salomon in Anheier (1997, 30–34) menita, da je z ekonomskega vidika temeljna razlika med neprofitnimi in ostalimi organizacijami v tem, da neprofitne organizacije sredstva primarno pridobivajo iz javnih oz. državnih virov, z donacijami, sponzorstvi, članarinami in ne s trženjem dobrin oz. storitev na trgu. To pa glede na spodnje vire ne drži povsem. Posebnost NPO je namreč v specifičnem ekonomskem menedžmentu, točneje v načinu pridobivanja sredstev in financiranja. NPO pridobivajo sredstva za delovanje s kombinacijo različnih načinov, iz različnih virov in v različnih oblikah (Hrovatin 2002, 79). V grobem sredstva NPO razdelimo v 3 osnovne vrste:

- monetarna oz. *finančna sredstva*³ ustanoviteljev in sredstva iz javnih virov,
- *dobiček od prodaje storitev oz. izdelkov, članarin, donacij in sponzorstev* posameznikov ali drugih organizacij (Kolarič et al. 1995, 85) ter
- *volonterska oz. humanitarna sredstva* – plačano in neplačano volontersko delo, donacija dobrin, transakcija storitev (Hrovatin 2002, 79–80).

Zakaj NPO načine pridobivanja sredstev kombinirajo? Anheier (2009, 204) pravi, da je lahko velik del njihovih sredstev nemonetaren, Hrovatinova pa meni, da se lahko tudi v celoti financirajo iz proračunskih ali neproračunskih virov, a zaključí, da je ključna kombinacija obeh vrst sredstev. Zaradi omejene količine javnih sredstev se NPO usmerjajo v oblikovanje čim večjega kroga deležnikov, s čimer se izognejo partikularizmu interesov. Takšen sistem pridobivanja sredstev je za NPO bistven, saj omogoča uporabniku storitve ali dobrine za ceno, ki je nižja od tržne, in si jo lahko privoščí plačati večji segment potencialnih uporabnikov, predstavlja pa tudi kritično instanco nebogatenja NPO, a lahko pomeni zagato pri pridobivanju sredstev (Hrovatin 2002, 80–81).

³ Finančna sredstva NPO pridobivajo iz različnih virov: v obliki subvencij in donacij iz državnega oz. regionalnega ali občinskega proračuna (Hrovatin 2002, 80), s koncesijskimi pogodbami, sklenjenimi z državo (Kolarič 2002, 30), s fundacijami (Hrovatin 2002, 80), sredstva iz pokojninskih skladov in skladov za zdravstvena zavarovanja, prihodki od prodaje iger na srečo nacionalne loterije (Kolarič in drugi 1995, 85).

2.3.4 Funkcionalni aspekt

Smoter obstoja NPO je mogoče najizčrpnije razložiti s funkcijami, ki jih opravljajo, in katere družbene potrebe zadovoljujejo. Funkcije povedo, iz katerih razlogov NPO obstajajo preko okvirne identifikacije dejavnosti, ki jih opravljajo. Funkcija v tem primeru pomeni vloge, za katere se pričakuje, da jih bo NPO opravljala. Kramer (v Anheiner 2009, 174–175) identificira štiri glavne vloge NPO.

Prva funkcija je *zagotavljanje storitev*, o čemer govori že sama definicija NPO na začetku poglavja. Druga je *zagotavljanje inovativnosti* in pomeni pionirstvo v pristopih, delovanju, programih in izvedbi storitve. NPO se mora diferencirati od dejavnosti tržnih organizacij, hkrati pa s pestrostjo nadgraditi državne institucije, tako da poveže zadovoljevanje dejanskih potreb uporabnikov in kvalitativno preseže ali vsaj konkurira tržnim organizacijam.

NPO s svojimi storitvami goji in pomaga izražati vrednote različnih družbenih skupin – *izvaja skrbništvo skupnih vrednot*. Ustvarja pomemben mehanizem, ki promovira in varuje tudi partikularistične vrednote in omogoča družbenim skupinam izražanje religijskih, ideoloških, kulturnih, političnih, in drugih pogledov; na nek način omogoča svobodo govora. *Funkcija advokata* pa pomeni skrb za slišnost in interese prezrtih, diskriminiranih in obrobni družbenih skupin. Služijo kot kritika in mediator pri odločitvah države s ciljem vplivanja na pozitivni razvoj v politiki, ki zadeva njene uporabnike.

Ključna lastnost NPO je povezovanje funkcij neprofitne dejavnosti (Salomon v Anheier 2005, 176), npr. advokatska vloga je lahko nadgradnja skrbništvu vrednot, inovativnost pa posledica vloge pri zagotavljanju storitev. Funkcije lahko razumemo idealno tipsko, a na ta način ne zaobhamemo kompleksnosti NPO, če pa jih med seboj povežemo ali med njimi iščemo vzročno-posledične povezave, se koncept NPO ne zdi več tako abstrakten. Ugotavljanje funkcij s predstavljenim teoretskim izhodiščem je uporabno pri deduktivnem sklepanju iz konkretnih dejavnosti NPO na funkcije, pri čemer pa jih je včasih težko smiselno ločiti.

2.5 Večdimenzionalnost neprofitnih organizacij

Kolaričeva (2002, 20) meni, da neprofitne organizacije v določenih pogledih nimajo t. i. difference specifik. To pomeni, da nimajo lastnosti, ki so značilne le zanje in po katerih se jasno razlikujejo od drugih organizacij. Posledica je njihova velika raznovrstnost. Značilnosti posamezne NPO se tako izoblikujejo na podlagi načina izbire in izvajanja svojih dejavnosti, zagotavljanja sredstev, opredeljevanja vsebine in družbene vloge (Kolarič 2002, 23).

Neprofitne organizacije lahko klasificiramo z različnimi merili, vsem uveljavljenim klasifikacijam pa je skupno merilo področje delovanja. Mednarodna klasifikacija neprofitnih organizacij International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO) opredeljuje dvanajst glavnih področij, na katerih delujejo neprofitne organizacije (Kolarič 2002, 28–29):

Tabela 2.1: Področja delovanja neprofitnih organizacij

Zap. Št.	Področje
1	kultura in rekreacija oz. šport
2	izobraževanje in raziskovanje
3	zdravje oz. zdravstvo
4	socialno varstvo
5	okolje
6	razvoj lokalnih skupnosti in stanovanjskih zadev
7	pravo, zagovorništvo in politika
8	financiranje in promocija volontarizma NPO
9	mednarodno delovanje
10	regijski razvoj
11	poslovna in profesionalna združenja in sindikalizem
12	druga (neopredeljiva) področja

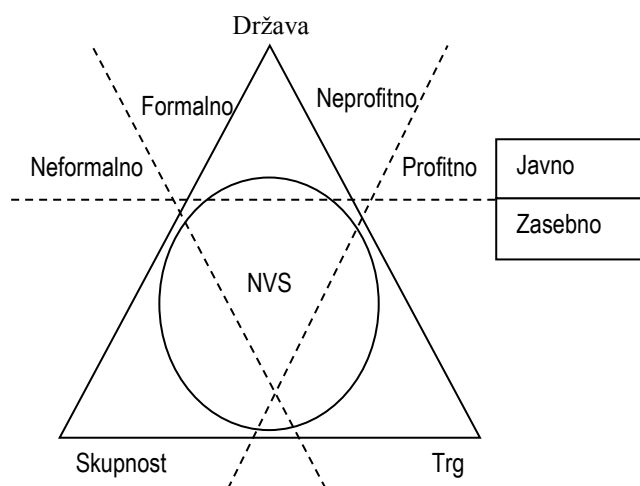
Vir: INCPO (v Anheier 2009, 383).

S klasifikacijo področij delovanja tako ovržemo kaotičnost razumevanja posamezne NPO zaradi domnevne odsotnosti difference specifik. Na tem mestu se odpre nov aspekt obstoja NPO – treba je razložiti njihovo večdimenzionalnost v smislu prehajanja med družbenimi sferami.

NPO so lahko bolj ali manj formalne. Če je stopnja organiziranosti in formaliziranosti minimalna, sredstva pa zagotavljajo člani, katerim je dejavnost v smislu skupnega družbenega

interesa namenjena. Po drugi strani se NPO lahko tako približajo sferi države, da delujejo kot državne institucije (virji so stalni in prihajajo od dominantnega vira, večinoma od države ali občine, kamor je tudi usmerjeno delovanje – zagotavljanje storitev oz. produktov za državo). Tanka je tudi meja s profitno naravnostjo – lahko se tako približajo trgu, na videz delujejo kot PO. Zanje je značilna profesionalizacija (zaposlujejo strokovnjake s posameznih področij), kar je posledica boja za konkurenčnost in posledično komercializacije, če so sredstva s tržnega naslova znaten vir njihovega prihodka (Kolarič 2002, 24).

Slika 2.1: Blaginjski trikotnik



Vir: Kolarič (2002, 23).

Z blaginjskim trikotnikom je mogoča ponazoritev odnosov med posameznimi temeljnimi sferami, ki sestavljajo sodobni družbeni prostor in ugotoviti, kje v družbi imajo mesto NPO. (Kolarič in drugi 2002, 17). Družbeni prostor je mogoče razdeliti na štiri sfere – trg, država, skupnost in civilna družba. Dimenzija neprofitnosti (služenje javnemu ali skupnemu interesu kot družbenemu interesu) je vmesni, del, unija sfer ali v t.i. sferi civilne družbe, ki je preplet sfer z diferenco specifike.

Kolaričeva trdi, da NPO nimajo difference specifike, a sodeč po naboru med seboj povezujočih se funkcij na številnih področjih trdim, da je ravno to njihova razlikovalna lastnost znotraj neprofitnega sektorja in od profitnih organizacij. Od poudarka na izbiri njihovih dejavnosti je namreč odvisno, na katero področje se nagibajo in tvorijo t. i. raznovrstnost, ki je ključen indikator za diferenciranje, a ga Kolaričeva paradoksalno zanemari, saj meni, da mora NPO imeti diferenco specifike, preden sploh izbere dejavnosti, ki jo opredelijo.

Tudi dejstvo, da obstaja množica različnih tipov NPO je argument, ki podpira njihovo diferenco specifičnosti. Prav tako je specifičnost NPO povezovanje sektorjev oz. prehajanje med sektorji z določenimi dejavnostmi. To sicer onemogoči idealno-tipsko koncepcijo NPO, vendar predstavlja razlikovalno lastnost med njimi in jim med organizacijami daje prednost pri prilagajanju na družbeno-politične in ekonomske razmere ter pove, da so NPO edinstvene zaradi tega, ker običajno opravljajo več dejavnosti hkrati kot ostale organizacije.

3 Uspešnost neprofitne organizacije

Ko govorimo o uspešnosti NPO, se ne da izogniti njihovi primerjavi s profitnimi organizacijami. Ne ker bi med njimi obstajala smiselna analogija presojanja uspešnosti, temveč zaradi pomembnosti poudarka na specifičnosti NPO in poskusom opredelitve uspešnosti NPO.

Kaj konstituira uspešnost delovanja NPO? Večina literature se osredotoča na kvantitativne kategorije (bilanca finančnega stanja, razmerje med porabljenimi sredstvi in številom projektov itn.), kar implicira na finančno in materialno uspešnost, ne zajame pa bistva NPO, saj zanemari nematerialno uspešnost in merjenje le-te. NPO mora biti *bottom line* uspešna, kar pomeni, da se izogne zadolževanju ali prenehanju obstajanja, vendar je enako pomembna uspešnost izvajanja svojih dejavnosti, torej svojega programa (Brooks 2002, 262), na čemer bo temeljilo tudi nadaljnje proučevanje.

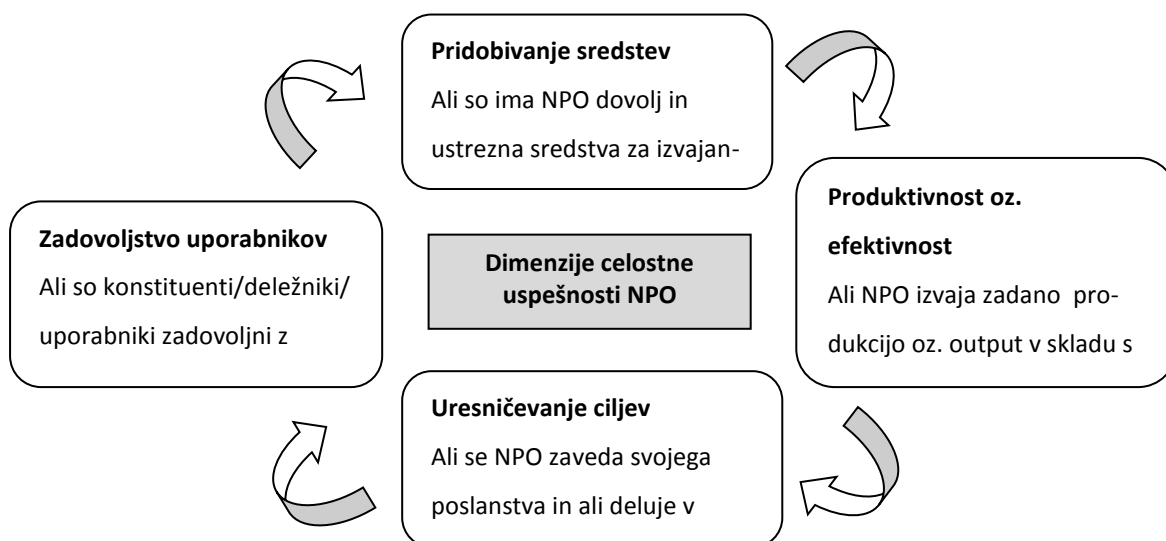
3.1 Opredelitev uspešnosti neprofitne organizacije

Kako se spopasti z opredeljevanjem uspešnosti NPO z odsotnostjo abstraktnega teoretiziranja? S proučevanjem meril za njeno presojanje. Sledi predstavitev teoretičnega modela za merjenje uspešnosti NPO, ki bo služila kot orodje za identifikacijo ključnih vsebin NPO, ki generirajo njeno uspešnost.

Kushner and Poole (v Brooks 2002, 263) razvijeta model integriranega merjenja uspešnosti organizacij neprofitnega sektorja – t.i. neprofitna uspešnost je definirana s štirimi dimenzijami, ki identificirajo ključne kategorije evalvacije programa. Vsaka od dimenzij temelji na zanki povratne zanke, saj so v vzročno-posledičnem razmerju. Če organizacija npr. nima

dovolj sredstev, to vodi v neuspešne ali neefektivne dejavnosti, ogrozi doseganje njenih ciljev in ne zadovolji uporabnikov (Brooks, 2002, 263).

Slika 3.1: Pozitivna povratna zanka med dimenzijami celostne organizacijske uspešnosti



Vir: Kushner in Poole (v Brooks 2002, 263).

Kaplan in Norton (v Tavčar 2005, 157–158) razvijeta Skladen sistem meril (SSM), s katerim je mogoče sistematično presojati uspešnost organizacije, s skoraj identičnimi dimenzijami kot pri modelu integriranega merjenja. Izvirajoč iz vizije organizacija deluje na štirih področjih, ki jih razumemo kot dimenzije delovanja ali temeljne naloge, ki jih morajo uresničiti, da upravičijo svoj obstoj:

- *finance* (Kako zadovoljiti svoje ustanovitelje?);
- *interni procesi v organizaciji* (S kakšnimi procesi ustreči ustanoviteljem in uporabnikom?);
- *učenje in rast* (Kako naj se razvijamo, da bomo uresničili svojo vizijo?);
- *program* (Kako in s čim naj ustrezemo svojim uporabnikom?).

Vsaka od dimenzij mora imeti med seboj skladne kategorije: smoter, merila, standard uspešnosti (pričakovana uspešnost pri doseganju smotrov v danem obdobju). V tem oziru je model SSM nadgradnja integriranemu modelu, saj znotraj dimenzij ponuja konkretne prijeme za ugotavljanje povezav med zastavljenim in dejanskim stanjem organizacije. Poslanstvo organizacije je zgrajeno iz več smotrov, zato morajo biti ti med seboj skladni in predstavljati rezultat

interesov deležnikov, cilji predstavljajo korake k doseganju smotrov, zato se med seboj ne smejo izključevati (Tavčar 2005, 156).

Sinteza modelov omogoča celostno razumevanje nematerialne uspešnosti, saj poudarja identificiranje, definiranje in načine merjenja med seboj povezanih aspektov NPO. Jasno je, da igrajo pri uspešnosti veliko vlogo nematerialni vidiki delovanja. Razumevanje uspešnosti je treba prilagoditi posameznemu smotru, oblikovati zanj posebna merila, saj ne obstaja univerzalen način merjenja uspešnosti ne znotraj NPO ne med njimi. Izsledke merjenja je treba zlepi v celoto, ki tvori evalvacijo uspešnosti NPO. Modela osvetlita tudi ključni pojem pri razumevanju delovanja in uspešnosti NPO, to je program ali strateški načrt za določeno (večletno) obdobje, temeljni strateški dokument NPO, ki s konkretnimi akcijami oz. projekti opredeli poslanstvo NPO.

3.2 Program – jedro neprofitne organizacije

Sodeč po zgornjih modelih presojanja uspešnosti NPO obstaja več načinov evalvacije organizacije, za nadaljevanje tega dela pa bo ključna evalvacija programa.

Program NPO je družina izdelkov oz. storitev, namenjenih menjalnim razmerjem s ciljno skupino uporabnikov. Združuje razvijanje produktov oz. storitev, izvajanje le-teh in trženje ali v primeru NPO – menjavo. Menjalna razmerja so večsmerna; osnovna (z uporabniki storitev) in interesna (posamezniki, skupine in država, ki NPO oskrbujejo oz. odločajo o njenem delovanju). Da NPO razvije program, ki ga lahko uspešno izvaja, mora zadostiti trem konstitutivnim dimenzijam:

- *ponudba storitev ali izdelkov*, ki uporabnikom prinašajo pričakovane koristi – zadovoljijo njihove potrebe in pričakovanja;
- *segmentiranje tržišča ali integracija elementov programa s ciljnim skupinami uporabnikov*;
- *izbira ustrezne tehnologije in vrsta produkcije, ki lahko generira ponudbo, ki zadovolji uporabnika* (Tavčar 2005, 160).

Portfelj dejavnosti (ki se udejanjajo s storitvami oz. izdelki) NPO oblikuje program, ta pa poslanstvo NPO. To obsega enega ali več delov programa, ki obetajo konkurenčno prednost organizacije v menjalnih razmerjih. (Tavčar 2005, 162).

NPO morajo delovati družbeno odgovorno – njihovo poslovanje mora biti transparentno, večina informacij pa javno dostopnih. NPO mora svojim deležnikom nuditi vpogled v svoje delo, zato ga mora na določen časovni interval evalvirati (Anheier 2009, 190). Manifest leta je letno poročilo javnega zavoda, ki ga sestavlja računovodski in poslovni del. Slednje je pomembno zato, ker obsega izkaz o doseženih ciljih, s čimer zavod poroča o uspešnosti poslovanja – učinkovitosti uresničevanja svojega poslanstva (Čižman v Dolžan 2007, 24–26).

Splošni del poslovnega poročila vsebuje opis njegovega razvoja, predstavitev organov, pregled dejavnosti in vplivov (gospodarskih, monetarnih, fiskalnih ...) na njegovo delovanje. Za evalvacijo uspešnosti NPO pa je najpomembnejši t.i. posebni del, ki vsebuje opisna poročila o izvedbi programov, projektov in dejavnosti ter poročilo o doseženih ciljih:

- *kakšni cilji so bili zastavljeni;*
- *kako so bili doseženi;*
- *kako se doseženi cilji povezujejo v uresničitev delovanja zavoda kot celote;*
- *kakšne nove zamisli izvirajo iz izkušenj o dosedanjem delu v povezavi z novimi izzivi in družbenimi okoliščinami* (Čižman v Dolžan 2007, 27).

3.3 Konstrukcija identitete neprofitne organizacije

Definiranje koncepta uspešnosti NPO je potekalo preko teoretičnih modelov meril za njeno presojanje do oprijemljive instance, vsebine NPO – programa in konkretnih metod za njegovo evalvacijo. Pri proučevanju delovanja NPO pa je treba ugotoviti, kakšni so dejavniki, ki (so)oblikujejo specifičen program zavoda, za kar bo služila predstavitev konceptov, ki botrujejo njegovemu nastanku in povejo, kaj NPO kot organizacija z določenim programom sploh je, in kaj predstavlja – ali z drugimi besedami, kaj je njena identiteta.

3.3.1 Smoter in vrednote

NPO mora najprej opredeliti svoj smoter, ki je sinteza interesov vplivnih udeležencev, želenih temeljnih dosežkov (Tavčar 2005, 158) ali postavk, s kakšnim namenom organizacija deluje in h katerim vrednotam teži. Gre za samo bistvo, *raison d'être* – razlog za eksistenco družbene entitete (Podnar in drugi 2007, 21).

Začenši z identifikacijo pomanjkanja produktov ali storitev, ki jih sicer zagotavljata profitni sektor in država artikulira svojo diferenco specifike, *tržno nišo* in se profilira kot entiteta, ki bo na neprofitni način služila javnemu in skupnemu interesu. Tako tudi izbere področje delovanja in razvije strategijo za razvoj dejavnosti, s katerimi ga bo obogatila. NPO ne ustvarja novih potreb ali primarno tekmuje na trgu s storitvami, ki že obstajajo, temveč omogoča storitve na dostopnejši način ali zagotovi storitev, ki je PO zaradi nedobičkonosnosti ne opravljajo, npr. knjižnična izposoja gradiva, ali pa predstavlja dobrino, ki je esencialna za krepitev narodne zavesti, npr. narodno gledališče.

Določanje smotra sovпада z določanjem funkcij NPO, ki je primarno skrb za vrednote različnih družbenih skupin, njihovo izražanje in zagovarjanje. Organizacija mora torej delovati v skladu s svojimi vrednotami⁴ (usklajevanje ciljev z vrednotami deležnikov). Tako oblikuje zavest o specifičnem delovanju organizacije, hkrati pa se oblikuje njena filozofija eksistence. Vrednote organizacije so njeno središče – določajo njeno prepričanje, pričakovanja njenih uporabnikov, stališča in naravnost. Skupne vrednote organizacije tvorijo sistem prepričanj deležnikov o njenem smislu, namenu in poslanstvu, ki opredeljujejo razlog, zaradi katerega obstaja (Musek Lešnik 2003, 119–129).

3.3.2 Poslanstvo in vizija

S poslanstvom NPO legitimizira svoj obstoj. To se manifestira v javni izjavi o poslanstvu, ki povzame njen smoter. Iz nje izvemo obseg dejavnosti NPO, kako je opredeljena na trgu, način njenega poslovanja oz. delovanja, kako pridobiva sredstva in intelektualni kapital in kakšen je njen odnos do vodenja in rasti organizacije, kakšne so zahteve zainteresiranih in kako jih zadovoljujejo. Anheier 2009, 180). Poslanstvo orientira delovanje organizacije, motivira zaposlene in uporabnike in nudi nastavek za lastno evalvacijo (Anheier 2009, 176–178).

Izjava o poslanstvu konkretno izraža namen ali dolgoročne cilje organizacije, opredeli, katere potrebe zadovoljuje, ključne vrednote in načela delovanja ter nakaže za prihodnost (Anheier 2009, 177–178) tako, da odgovori na vprašanja:

- *Kdo smo?*
- *Zaradi katerih družbenih potreb obstajamo?*

⁴ Vrednote so človekova prepričanja o tem, kaj je pozitivno, zaželeno (Musek Lešnik 2003, 121); usmerjajo njegova prepričanja, odnos do delovanja v družbi in vedenje. Zavzemajo osrednje mesto v strukturi posameznikove osebnosti, prav tako pa so v jedru kulture vsake organizacije (Gordon v Hood 2003, 2).

- *Kaj počnemo, da zadovoljujemo te potrebe?*
- *Kako se odzivamo našim deležnikom?*
- *Kakšne so naša kultura, filozofija in vrednote (Kovač 1997, 5–7)?*

Poslanstvo ima poleg identifikacijske funkcije jasen integracijski namen. Združuje deležnike (vodstvo, zaposlene, partnerje in sodelujoče pri dejavnostih) in ciljne skupine uporabnikov, katerim so dejavnosti namenjene. V NPO se namreč križajo interesi več zainteresiranih subjektov iz različnih družbenih skupin, katerim mora NPO zagotoviti določeno mero udejstvovanja pri organizaciji oz. blaginjo zaradi svoji storitev (Hrovatin 2002, 73–75).

Vizija je kvalitativen preskok v prihodnost, ki generira strateške cilje za njen razvoj (Kavčič 1999, 25–26). Zgrajena je na podlagi ocene o njenih prednostih ter uvidu v ustrezno zadovoljevanje potencialnih socialnih potreb v družbi na podlagi pričakovanih socialnih dinamik, problemov. Namen vizije ni postaviti absolutnega vodila za doseg želenega cilja organizacije, temveč prizadevanje za krepitev integracije posameznikov in skupin v smer kompleksnejšega, progresivnega razvoja (Kavčič 1999, 23–24). Končni cilj, h kateremu teži organizacija, je dolgoročna konkurenčna prednost v vseh dejavnostih. To se pri NPO kaže v naraščajoči kakovosti izdelkov in storitev, odličnosti poslovanja in vedenja, imidža ter ravni zadovoljstva zaposlenih in uporabnikov.

Vizija je projekcija stanja podjetja v prihodnost, ki ima motivacijsko moč, ko je jasno usmerjena, izzivalna, privlačna in temelji na vrednotah, ter je uresničljiva. Povzroča ustvarjalno napetost in sproža proces identifikacije uporabnikov in zaposlenih z organizacijo, zlasti če leti predstavljajo njegove sooblikovalce, ne zgolj uresničevalcev (Mayer v Kavčič 1999, 24). To pomeni, da vsi udeleženci NPO s svojimi prispevki vodijo na podlagi enake, zunanje in notranje motivacije, ki se manifestira v ustvarjalnosti in posledično razvoju organizacije.

Definicije konstitutivnih elementov identitete ponujajo teoretsko izhodišče za proučevanje identitete in posledično imidža NPO. Konkretizacija zgornjega sta dejanski (zapisani) izjavi o poslanstvu in viziji organizacije (tudi bistveni del ustanovnega akta vsake slovenske NPO), saj predstavljata osrednji konstitutivni točki NPO, s čimer pove, katere so njene dejavnosti in kako profiliran program sestavljajo. Prav specifične lastnosti oz. profiliranost programa pa bo igrala odločilno vlogo pri nadaljnjem proučevanju javnega zavoda Kino Šiška.

4 Marketing in neprofitna organizacija

Zakaj raziskovati marketing NPO, če je njihovo bistvo neprofitna naravnost? Ker je marketing disciplina, ki omogoča prepričevanje uporabnikov, da uporabljajo storitve neke organizacije in ne enake storitve njene tekmice. Ta preprosta logika velja tako za profitni kot neprofitni sektor. Poslanstva NPO vključujejo prvine prepričevanja financerjev za investicije, privabljanje ciljne publike, integracije zaposlenih (Andreasen in Kotler 2003, 5–7). Četudi ne gre za klasično trženje storitev v ekonomskem smislu, je to ciljno zavezovanje subjekta organizaciji preko njene storitve, kar je treba povzročiti, in v tem je srž marketinga.

Odsotnost uporabe trženja na drugi strani lahko pomeni nesposobnost uresničevanja poslanstva NPO, saj potemtakem niso zadovoljene potrebe uporabnikov, npr. univerze ne oblikujejo ustreznih programov za študente. Organizacija se začne oddaljevati od subjektov, zaradi katerih obstaja (Jančič 1999, 53). Za razumevanje marketinga NPO je torej potrebno najprej raziskati, kako se je v NPO zasidral, torej razložiti proces komercializacije in definirati pojem marketinga ter ga aplicirati na NPO.

4.1 Komercializacija NPO

Tradicionalno so NPO v smislu sredstev za delovanje odvisne od donacij, sponzorstev in državnega, javnega financiranja ter prostovoljnega dela (Maram 1). Kljub temu pa so se skozi razvoj posluževale komercialnega pridobivanja sredstev: zaračunavanje šolnin, članarin ali prodajo storitev oz. dobrin (Bosscher 2009, 2). NPO so kreativne in pri pridobivanju sredstev poskušajo izkoristiti priložnosti za prodajo svoje dejavnosti čim bolj dobičkonosno. Ta pojav se imenuje komercializacija⁵ NPO (Kolarič 2003, 49). Dejavniki za njeno prisotnost pa so po Youngu in Salamonu (v Anehier 2009, 211) ekonomske in družbene spremembe, ki generirajo pritiske, ki vodijo NPO v vključevanje v sistem trženja in so primarno posledica pomanjkanja sredstev, širjenja segmentov uporabnikov in zahtev po družbeno odgovornem delovanju organizacij.

⁵ Pojem komercializacija implicira na proces, teoretiki pa ga razlagajo kot lastnost, ki je v NPO stalno prisotna. V izogib dvoumnosti bom, razen v posebnih primerih, npr. v naslovu poglavja, uporabljal izraza komercialnost ali tržno vedenje, ki jasneje opredelita lastnost, ki se je razvila s komercializacijo.

Z Jamesovo klasifikacijo komercialnih aktivnosti lahko razumemo načine aktivnosti NPO, ki konstituirajo njihovo komercialnost, treba pa je poudariti, da je meja med tovrstnimi storitvami in izdelki ter popolnoma profitno dejavnostjo velikokrat zabrisana (Anheier 2009, 211):

- *dobrine in dejavnosti, povezane s poslanstvom* (trgovina s spominki v muzeju), ki so »opravičljive«;
- *dobrine in dejavnosti, ki niso povezane s poslanstvom* (kavarna v muzeju) in utegnejo ogrozati poslanstvo;
- *direktno zaračunavanje za storitve* (vstopnina za koncert, članarina).

Pokazatelj komercializacije je relativno povečan delež dohodka od prodaje profitnih storitev, ki so vezane na programske dejavnosti NPO (Kolarič et al. 2002, 168). Trženjsko vedenje pa se kaže v oglaševanju kot usmerjenosti v doseganje širše skupine uporabnikov na podlagi prepoznavnosti NPO, ustvarjanje konkurence med vsemi vrstami organizacij ter poudarek na strateškem menedžmentu in fleksibilnosti organizacije (Anheier 2009, 211).

Tržno vedenje NPO je deležno negativne in pozitivne kritike. Nasprotniki sicer priznavajo, da komercialna dejavnost pozitivno vpliva na neprofitni sektor, vendar to pomeni odmik od njihove osnovne premise, kršenje njene etične integritete v smislu smotra, ugleda in imidža, ter vodi v zmanjšanje podpore javnega sektorja (Young v Bosscher 2009, 7). Sam se strinjam z Jančičem, ki meni, da so se tržno začele obnašati najbolj »razsvetljene« NPO, saj niso vztrajale le pri uresničevanju svojega poslanstva, odvisnega od mreže deležnikov. Tržno vedenje tako predstavlja adaptacijo na izzive družbenih okoliščin z dodatnim pridobivanjem sredstev zaradi večje prepoznavnosti in finančne stabilnosti (Maram 1).

Menim, da osnovna premisa poslanstva, torej absolutno neprofitno delovanje v realnosti izzveni kot glorificirano vodilo NPO, ki ga tržno vedenje ne ogroža, temveč pomaga uresničiti s konstruktivnim – dopolnilnim marketinškim vedenjem. Ali potemtako še lahko govorimo o neprofitnih organizacijah? Lahko, saj lahko njihov smoter ne glede na način pridobivanja sredstev in integracijo uporabnikov v celoti ostane neprofiten. Pri uporabi tržnih praks NPO ne gre primarno za pridobivanje monetarnih sredstev, temveč predvsem za povečevanje uspešnosti pri uresničevanju javnega in skupnega dobrega (Anheier 2009, 211).

4.2 Marketing in neprofitna organizacija

V prejšnjem poglavju je bilo govora o implementaciji marketinških konceptov na področje neprofitnih organizacij, a je za razumevanje dinamike med profitnim in neprofitnim sektorjem nujno definirati, kaj je marketing, nato pa predstaviti specifike marketinga v NPO.

Marketinški koncept izhaja iz spoznanja, da se mora organizacija za lastno korist usmeriti v zadovoljevanje potreb drugih družbenih subjektov. To se manifestira v spletu aktivnosti, ki oblikujejo zaželeno tržne povezave. Smisel marketinga je olajšanje procesa menjave med ponudniki (produktov, storitev, idej itd.) in potrošniki, uporabniki le-teh (Podnar in drugi 2007, 9). Marketing v grobem predstavlja identificiranje in zadovoljevanje družbenih in posameznikovih potreb na organizaciji praviloma dobičkonosen način (Kotler in Keller 2009, 45) v primerjavi s svojimi tekmeci, konkurenti.

4.2.1 Teorija družbene menjave

Teorija družbene menjave temelji na podmeni, da posamezniki z medsebojnimi interakcijami in procesi menjav ustvarjajo družbeni sistem. Ta ni sestavljen iz neodvisnih posameznikov, temveč na podlagi odnosov med njimi. Posameznik vstopa v proces družbene menjave, ker mora zadovoljiti določeno potrebo, nadomestiti manko, ki mu pred menjavo povzroča nelagodje. V menjavo z drugimi vloži določeno presežno vrednost in v zameno pričakuje njeno protivrednost, rezultat pa mora biti obojestranska korist (Jančič 1999, 16–18).

Menjavo najdemo v vseh aspektih družbenega življenja, npr. izmenjevanje igrač med otroki, pomoč med prijatelji, davčni odnos med posameznikom in državo itd. (Blau v Jančič 1999, 18). Družbena menjava torej nima zgolj ekonomske-materialne dimenzije – saj se v interakcijah med posamezniki vršijo tudi čustvene, družabne, protokolarne protivrednosti, ki se morajo med seboj izravnati, prav tako kot ekonomske.

Kako teorijo družbene menjave aplicirati na NPO? Njene storitve težko opredelimo kot ekonomske protivrednosti v menjalnih razmerjih, a ji ne moremo od njih popolnoma ločiti. NPO zadovoljuje večinoma nematerialne potrebe posameznikov, a za produkcijo dejavnosti potrebuje tudi materialna sredstva. Prav tako ne moremo enostavno meriti njene koristi, saj je ta nematerialna – zadovoljstvo deležnikov. NPO mora najprej vstopiti v menjalno razmerje z ustanoviteljem, mnogokrat tudi v tržna razmerja (prodaja vstopnic za koncert) in v družabna in čustvena razmerja (privabljanje ljudi na koncert, npr. z oglasi). Da bi NPO zadovoljila pot-

rebe uporabnikov in bi oni hkrati zadovoljili njeno potrebo po uresničevanju poslanstva, mora dobiti sredstva, denimo od občine, ta pa iz menjave dobi kulturno izobražene občane. NPO kombinira materialno in nematerialno vrsto družbene menjave.

4.3 Definicija marketinga

Iz opredelitve marketinškega koncepta izhajata dve vrsti uveljavljenih definicij marketinga. Prva, t. i. upravljavska, ga definira kot organizacijsko veščino za ustvarjanje, komuniciranje in približevanju vrednosti produkcije uporabniku ter upravljanje odnosov z uporabniki na način, da koristijo organizaciji in delničarjem (Kotler in Keller 2009, 45–46). Ker je primarni cilj podjetja po tej definiciji dobiček, je fokus na stroškovno učinkovitejši zadovoljitvi od tekmecev (Podnar in drugi 2007, 10–11). Družbena definicija pa poskuša pokazati vlogo marketinga v družbi z neekonomskega vidika: »Marketing je družbeni proces, ki posameznikom in skupinam omogoča, da dobijo tisto, kar potrebujejo in želijo, na tak način, da ustvarijo, ponudijo in z drugimi prosto izmenjujejo izdelke in storitve, ki imajo vrednost« (Kotler in Keller 2009, 45–46).

Upravljavsko definicijo marketinga je za namene tega magistrskega dela preozka, ustrežnejša je družbena. To poleg teorije družbene menjave podpre Kotlerjeva trditve, ki pravi, da marketing predstavlja aktivnost, ki presega poslovno disciplino – maksimiziranje dobička kot domeno profitnih organizacij in ga je treba razumeti kot povezujočo se entiteto (Jančič 1999, 14). Organizacija je namreč odvisna od celotnega družbenega sistema (Sweeny v Jančič 1999, 14). Vsaka družbena entiteta mora vstopati v procese menjave in nastopa v različnih vlogah, ne le kot pobudnik menjave, temveč tudi kot iskalec menjave, spreminjevalec pogojev menjave ali pa tisti, ki menjavo onemogoči (Jančič 1999, 15).

4.3.1 Neprofitni marketing

V luči marketinškega univerzalizma na podlagi teorije o družbeni menjavi Kotler in Levy dokazujeta, da marketing ni domena profitnih organizacij, ampak da marketinško delujejo tudi tiste, ki primarno nimajo profitnih ciljev. NPO vstopa v procese menjave z deležniki, tudi če nimajo neposrednega menjalnega odnosa z NPO; imajo ga posredno prek institucij (večinoma medijev), ki vplivajo njeno delovanje. Zopet se strinjam z Jančičem, ki pravi, da je to preprosto *neprofitni marketing* ali način upravljanja organizacij, ki so nastale zaradi potrebe družbe

po urejenem reševanju določenih družbenih problemov in rezultira v marketinškem upravljanju organizacije v namen izvedbe programov na področjih, ki jih pokrivajo (Jančič 1999, 47–15). S tem namreč podpre svojo trditev, da se tržno vedejo razsvetljene NPO.

Med marketingom profitnih in neprofitnih organizacij obstajajo razlike, ki jih Hrovatinova (2002, 77–80) skuša identificirati s posebnostmi neprofitnega marketinga. Izpostavi identifikacijo potreb potencialnega uporabnika in odmik NPO od ustvarjanja novih potreb. To rezultira v trdnem medsebojnem odnosu med institucijo in deležniki in generira harmonizacijo potreb zunanjega sveta s cilji in sredstvi organizacije, ali po Kotlerju in Kellerju (2009, 50–51), »proces marketinga mora biti vpet v vsebinsko-strateško načrtovanje organizacije in ima nanj vpliv vsak deležnik«.

Ostale lastnosti – segmentacija trga, ugotavljanje tržne niše NPO in stremljenje k večji prepoznavnosti so preveč generične, da bi bile lahko diferenca specifične neprofitnega marketinga. Prav tako trdi, da NPO ne spodbuja masovne produkcije, kar je v nasprotju s težnjo NPO po zadovoljevanju potreb čim večjega kroga deležnikov.

4.4 K potrošniku usmerjen marketinški pristop

V preteklosti je bil marketing zaznamovan produktno ali produkcijsko-prodajno. Fokus je bil na razvoju določenega produkta in na prilagajanju želja in potreb potrošnikov, da bi ga kupili, neupoštevajoč njihovo suverenost (Andreasen in Kotler 2003, 40–42). To pomeni učinkovito nizkocenovno proizvodnjo generičnih, neinovativnih produktov in ustvarjanje masovne potrošnje po relativno nizki ceni (Kotler in Keller 2009, 58).

Sodobne organizacije se pri marketingu osredotočajo na potrošnika – proučujejo potrošnikove potrebe, želje, preference, percepcije ter jih upoštevajo in zadovoljujejo s prilagoditvijo oz. optimizacijo svoje produkcije glede na dobljene informacije (Andreasen in Kotler 2003, 42). Ta marketinški pristop implementirajo tako PO kot NPO, vendar je za slednje le v uporabnika usmerjen marketing legitimen, torej v skladu s poslanstvom, in uresničljiv.

To logiko, ki se sklada s specifiko neprofitnega marketinga, povzame koncept *odnosnega marketinga*. Ključni cilj te usmeritve je razvoj stabilnih in pozitivnih odnosov z ljudmi, ki jim je namenjena, in nanjo hkrati ne-/posredno) vplivajo. Organizacija mora namreč spoštovati

potrebe in želje svojih deležnikov in ustvariti prosperitornost med njimi z razvojem skupnih ciljev, strategij in vključevanjem mreže vseh zainteresiranih v svoje dejavnosti (Kotler in Keller 2009, 60–62).

4.5 Marketinški splet

Pred opredelitvijo tržne znamke je nujna identifikacija teoretske podlage njenega izvora. To bo potekalo z opredelitvijo temeljnih kategorij marketinga ali konkretnije – s predstavitvijo marketinškega spleta.

Marketing po Kotlerju in Andreasenu (2003, 59–67) predstavlja analizo, implementacijo in nadzor nad odnosi menjave med organizacijo ter njenimi eksternimi in internimi deležniki. NPO ima multiple skupine deležnikov, zato jim mora ustrezno prilagajati komunikacijske pristope in dejavnosti. Tržno delovanje NPO zahteva uporabo enakih marketinških pristopov kot v PO, ki jih udejanji z marketinški spletom. To predstavlja ogrodje za uspešno marketinško delovanje, ki združuje nabor tehnik in tržnih orodij za doseganje ciljnih uporabnikov.

Cilj marketinga je razviti marketinške aktivnosti, ki uresničujejo namero marketinških strategij – posredovanje vrednosti NPO deležnikom. McCarthy (v Kotler in Keller 2009, 62–63) klasificira marketinške aktivnosti kot preplet štirih kategorij – *splet štirih P-jev*, ki zajemajo marketinške prijeme:

- *Produkt* (oz. storitev): raznolikost produktov, kakovost, dizajn, blagovna znamka in njeno ime, spremljajoče storitve, garancija.
- *Promocija ali pospeševanje prodaje*: oglaševanje, prodajni načini in osebje, odnosi z javnostmi, direktni marketing.
- *Prostor*: komunikacijski kanali, medijska pokritost, dogajalni prostori, transport.
- *Cena* (price): cenik, popusti, kreditni pogoji, plačilni obroki in roki.

Z marketinškim spletom organizacija vpliva na deležnika tako, da mu s strateško premišljeno uporabo orodij približa produkt ali storitev. Organizacija mora razumeti skupine svojih deležnikov, da oblikuje njim prilagojeno in s tem koristno ponudbo, jih o tem informira preko ustreznega komunikacijskega kanala, določi ceno in posreduje vrednost storitve ter se odloči, na katerih mestih in oblikah bo dostopna. Ključno je, da vrednost storitve komunicira več marketinških aktivnosti hkrati, med katerimi obstaja potrebno

razmerje v progresivnosti oz. intenzivnosti, in da z ustrezno komunikacijo prispevajo k maksimizaciji uspešnosti organizacije (Kotler in Keller 2009, 63).

4.5.1 Storitveni marketinški splet

Storitve se od izdelkov razlikujejo po tem, da nimajo oprijemljivih lastnosti, narave. Vendar neoprijemljivost ni ključen modifikator v koncepciji, saj storitve niso zgolj produkti brez oprijemljivih lastnosti, temveč pomeni stanje oz. specifiko obstoja. Tudi pri storitvah se lahko pojavljajo oprijemljivi elementi, npr. hrana v restavraciji, vendar gre tu predvsem za izkušnjo storitve, katere vrednosti ne zagotavlja posedovanje, temveč proces potrošnje, konzumiranja: »Storitve ni mogoče shraniti na polico, se je dotikati, okusiti ali pomeriti kot obleko«. Oprijemljivo torej pomeni lastnost *otipljivost*, neoprijemljivost pa je njena protipomenka, ki pomeni, da se nečesa ne moremo dotakniti ali drugače zaznati s čutili (Shostack 1977, 73).

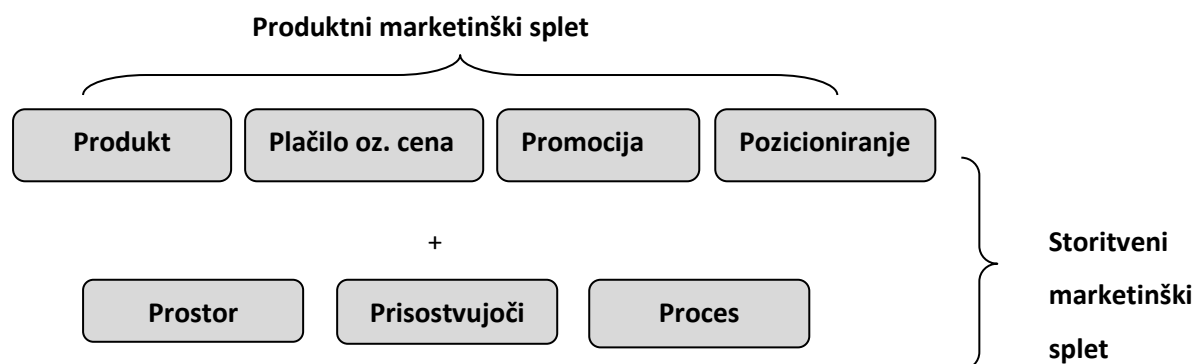
Tradicionalen ali t. i. osnoven marketinški splet je pogosto uporabljen teoretski koncept, ki predstavlja štiri široke kategorije variabel, ter služi kot ogrodje za načrtovanje in organizacijo trženja, kot tudi za vodilo pri njegovem izvajanju. Elementi spleta variirajo glede na strategijo trženja, Kotler in Bloom pa menita, da jih je zaradi uporabe v kontekstu storitev celo treba razširiti (Bitner 1991, 24). Trženje storitev se namreč od trženja izdelkov oz. dobrin – ponudbe fizične narave – razlikuje po tem, da gre za trženje procesov. Storitve se dogajajo v odprtem procesu, kjer potrošnik storitve ali njen uporabnik sodeluje kot sooblikovalec storitve oz. vpliva na to, kako bo izvedena. Tradicionalno so fizične dobrine proizvedene s t.i. zaprtimi produkcijskimi procesi (Grönroos 2006, 319).

Organizacija, ki trži storitve, npr. javni kulturni zavodi, natančneje Kino Šiška, ima glede na model storitvenega marketinškega spleta možnost, da pri vstopa v konzumpcijo storitve, tako da se njihov vpliv ne konča pri prodaji, pri čemer ponudnik izgubi vpogled v to, kaj se dogaja s produktom), temveč se nadaljuje v dejanski akt potrošnje. S tega stališča je tudi za potrošnika storitev interaktiven, »odprt« proces (Grönroos 2006, 319). Potrošnikov vpliv na storitev je tako dvoplasten: »Potrošnik sodeluje v produkcijskem procesu in ima posledično vpliv na to, kaj dobi v zameno. Na drugi strani pa ima potrošnik, ki kupuje oz. uporablja določeno storitev, vpliv na ponudbo storitve« (Grönroos v Grönroos 2006, 318).

Rezultat razširitve razumevanja ponudbe s storitvami in uporabnosti osnovnega marketinškega spleta je vpeljava razširjenega marketinškega spleta, ki splet štirih P-jev dopolni s tremi novimi P-ji oz. variablami:

- **Prostor**: okolje, v katerem se storitev izvršuje, in kjer sta ponudnik oz. izvajalec in potrošnik vpletena v interakcijo, ter vsakršna oprijemljiva sestavina, ki omogoča izvedbo ali komuniciranje storitve.
- **Prisostvujoči oz. ljudje**, ang. *people*: vsi človeški akterji, sodelujoči pri izvedbi storitve in tako vplivajo na potrošnikovo percepcijo; večinoma osebje, ki izvaja storitev, potrošnik in okolje, kjer storitev izvaja.
- **Proces**: dejanski proces, mehanizmi in potek aktivnosti, ki omogočajo izvedbo storitve – izvršni in organizacijski sistem storitve (Kotler, Bloom, Shapiro, in Booms v Bitner 1991, 25).

Slika 4.1: Grafični prikaz sestavin razširjenega marketinškega spleta ali 7 P-jev



Vir: Bhasin (2011).

5 Opredelitev tržne znamke

Tržna znamka je koncept, ključen za razumevanje marketinga (Kotler in Keller 2009), torej tudi pomembnega aspekta delovanja javnega zavoda Center za urbano kulturo Kino Šiška. To poglavje bo služilo kot nastavek za preverjanje prve, najsplošnejše hipoteze, ter druge in tretje, ki se dotikata vprašanja, ali se Kino Šiška predstavlja oz. funkcioniira kot tržna znamka (znamči sebe kot institucijo oz. se poslužuje znamčenja svojih storitev) in kakšno vlogo ima pri tem njena identiteta.

Organizacije težijo k zadovoljevanju potrošnikov z ustvarjanjem in izpostavljanjem *vrednosti* svojega outputa, kar je vsota določenih prednosti oz. ugodnosti, s katerimi potrošniki zadovoljijo svoje potrebe in želje. To je proces znamčenja oz. oblikovanja tržne znamke (v nadaljeva-

nju tudi TZ), določene storitve oz. produkta, ki služi razlikovanju produktov oz. storitev enega ponudnika od drugega (Kotler in Keller 2009, 53).

Tržna znamka je (po eni izmed najpogostejše uporabljenih definiciji) – Ameriškega marketinškega združenja (AMA) »vsakršno ime, izraz, dizajn, simbol ali katerokoli drugo lastnost, ki opredeljuje ponudnikovo storitev ali produkt kot razlikovalno formo v primerjavi z drugimi ponudniki« (v de Chernatony 2009, 101–102). Razlikovanje je lahko dejansko (racionalne, funkcionalne oz. oprijemljive narave), povezano z uporabnostjo trženega. Druga vrsta razlikovanja je neoprijemljiva. To so informacije, ki spremljajo in ustvarjajo specifično izkušnjo oz. doživetje (temeljijo na simbolnosti, generirajo čustva, občutja), povezane s tem, kar znamka predstavlja (Kotler in Keller 2009, 276). Storitve in torej določene neoprijemljive, skoraj abstraktne karakteristike, ki jo ločijo od drugih storitev iste vrste. Imajo neko dodano ali drugačno vrednost, ki presega siceršnjo generičnost.

Za Murraya (v Bezek 2008, 14) je TZ prav vse, kar tvori bistvo organizacije – direktor, zaposleni, izdelki, ugled, logo in drugi fizično-vizualni atributi, asociacije in pripisi, percepcija kupcev, vsota vseh komunikacij in celo glas oz. zvok, okus ter vonj; vsaka inkarnacija, vse, kar je živega, vsaka sekunda diha življenja organizacije.«

Holističnost tega razumevanja TZ racionalneje razloži naslednja definicija, ki bo osnova nadaljnjemu teoretskemu delu:

Tržna znamka je izdelek, storitev, oseba, podjetje, organizacija, kraj ali druga prepoznavna entiteta, ki ima zaradi svojih funkcionalnih lastnosti in pripisanih pomenov za uporabnika (in druge deležnike) edinstveno vrednost. Ta jo ločuje od konkurentov in ji na trgu zvišuje ceno, njenim uporabnikom prinaša oprijemljive in neoprijemljive koristi ter z njimi gradi odnos, temelječ na skupnih vrednotah (Košir 2005, 39).

Koncept tega magistrskega dela je aplikacija TZ na institucijo, katere bistvo je neprofitnost, zaradi česar je treba TZ obravnavati tako široko, da je mogoče z njeno tržno naravo razložiti morebitno vzorčno posledično povezavo z uspešnostjo NPO Kino Šiška. Definicije govorijo o tem, kaj vse je mogoče znamčiti, kar jasno kaže na univerzalnost koncepta, to pa zopet potrjuje legitimnost uporabe tudi za namene NPO. TZ je bila v tem delu prvič omenjena v teoriji štirih P-jev kot vsebina kategorije »produkt«, kar implicira na njeno podrejenost lastnostim trženega. Iz nadaljevanja bo razvidno, da je blagovna znamka kompleksnejši pojem, o čemer

priča osredotočenost definicij na koncept njenega premoženja in menim, da bi bila lahko logika tudi obratna – znamka kot temelj marketinškega spleta, znotraj nje pa uporaba orodij ali sestavine štirih oz. sedmih P-jev.

5.1 Funkcije tržne znamke

Identifikacija funkcij tržne znamke za dano organizacijo omogoča nadaljnje proučevanje morebitnega pozitivnega vpliva znamčenja na uspešnost NPO. Funkcije TZ namreč razumem kot nepogrešljiv uvid v sodobno tržno delovanje NPO in s tem povezane posebnosti.

Preko TZ poteka *identifikacija vira – ponudnika*, ki uporabniku omogoča, da pričakuje od njega uresničitev ponujenega: funkcionalnost in občutja, čustva, ki naj bi jih storitev zagotavljala (Kotler in Keller 2009, 277). To rezultira v menjalnem odnosu med uporabnikom in ponudnikom (Weilbacher v McLaughlin Ladmanová 2007, 4). TZ največkrat zagotavlja primarne točke diferenciacije med ponujenimi dobrinami na trgu (Wood 2000, 662); potrošniki namreč vrednotijo enake izdelke različno glede na to, kako so znamčeni (Kotler in Keller 2009, 277), to pa je ključno za uspeh podjetja (Wood 2000, 662).

TZ *oblikuje menjalni odnos s komunikacijo identitete* – je nosilka stika z javnostmi (omogoči oglaševanje, promocijo storitev itn.). Dolgotrajna uporaba storitve neke znamke v zavesti ljudi vzbuja pomene, ki se bolj ali manj skladajo s pomenom, ki ga znamka želi sporočiti – pojavlja se kot asociacija ob uporabnikovi misli na določeno storitev. Osnovna funkcija znamke je torej oblikovanje in nosilnost specifične identitete storitev (Weilbacher v McLaughlin Ladmanová 2007, 4).

Znamka služi kot *garancija*, da storitev ostane nespremenjena (Weilbacher v McLaughlin Ladmanová 2007, 4), saj signalizira stopnjo kakovosti, s čimer motivira potrošnika za ponoven nakup. Menjalni odnos se pogloblja, saj ima potrošnik vedno trajnejše impresije o znamki, za znamčeno pa je zato pripravljen plačati večjo ceno. Razvije se torej lojalnost znamki, česar posledica je stabilnost in predvidljivost povpraševanja, ter varnost, saj drugim ponudnikom preprečuje vstop na trg – onemogoča konkurenco (Kotler in Keller 2009, 277).

TZ je pravzaprav koncept; izkustvo le-te je večinoma neoprijemljivo, subjektivno in težko merljivo. Znamka ni racionalne ali materialne narave, temveč predstavlja »vsoto tistega, kar

posameznik ve, misli in čuti o določenem izdelku, storitvi.« *Znamka obstaja v glavah potrošnikov*, vendar je to dejstvo ne naredi nič manj resnične (Hansen in Hansen v McLaughlin Ladmanová 2007, 4). Po drugi strani *zagotavlja pravno zaščito edinstvenih lastnosti trženega*. Njeno ime je zaščiteno z registracijo, produkcijski procesi zavarovani preko patentne zakonodaje, dizajn pa avtorsko zaščiten. TZ za organizacijo predstavlja zaščiteno intelektualno lastnino in ji omogoča komercialno uporabo, investicije vanjo in akumuliranje njenega vrednostnega kapitala (Kotler in Keller 2009, 277).

Funkcije TZ na tem mestu razumem kot konkretizacijo lastnosti neprofitnega marketinga. TZ namreč pomeni orodje za oblikovanje in poglobljanje odnosa med ponudnikom in deležniki, kar se je izkazalo za temelj pri opredeljevanju obeh konceptov. Slednji odnos pa je kompatibilen tudi s funkcijami NPO, saj skrbništvo vrednot oz. advokatska vloga zahteva visoko stopnjo poznavanja in povezanosti med institucijo in deležniki. Za NPO sta torej garancija, kakovost in komunikacija, ki pomaga vzpostaviti menjalni odnos na podlagi percepcije znamke, morda še večjega pomena kot pri PO, saj le tako lahko pride do harmonizacije potreb družbe z delovanjem organizacije. Kako uspešna pa je pri tem dana organizacija, je mogoče razumeti s konceptom premoženja tržne znamke.

5.2 Premoženje tržne znamke

Najpreprosteje je premoženje tržne znamke (tudi PTZ) definirati na ravni podjetja – kot tok denarja, ki ga prinašajo znamčene storitve za razliko od neznamčenih (Yoo in drugi 2000, 196) oz. koliko je znamka vredna kot oprijemljiv in neoprijemljiv kapital, torej šele, ko je leta vključen v bilanco podjetja.

Feldwick ponudi drugačno razumevanje premoženja TZ, in sicer kot *merilo moči potrošnikove navezanosti na znamko* in *opis asociacij in prepričanj*, ki jih ima potrošnik o znamki (Wood 2000, 662). Prvi koncept pravzaprav pomeni moč tržne znamke, ki se manifestira v lojalnosti potrošnikov do TZ (Bennet v Zainuddin in Russell-Bennett 2007, 1873), opis asociacij pa *imidž* oz. *identiteta tržne znamke* (Wood 2000, 662). Oba koncepta se osredotočata na potrošnika, kar ju ločuje od materialne koncepcije vrednosti oz. kapitala.

Potrošnik je sodeč tudi po poglavju o marketingu – primarna skrb tako sodobnih PO kot NPO, in glede na zgornji odstavek je njihovo odzivanje na tržno znamko tisto, kar oblikuje njeno premoženje. Pristopi k PTZ brez upoštevanja potrošnikove perspektive torej ne morejo imeti večjega pomena. Keller (2009, 280) vpelje *premoženje tržne znamke, ki temelji na potrošniku*. Opredeljen je kot »pozitiven diferenciacijski učinek, ki ga ima potrošnikovo znanje oz. védenje o določeni TZ na njegov odziv na marketinške aktivnosti za to znamko«, kar ustvarja njeno moč (Leone et al. 2006, 125). Če se diferenciacija ne pojavi, je znamčeno le esencialna dobri- na ali generična verzija izdelka. (Kotler in Keller 2009, 280–281).

Potrošnikovo znanje oz. védenje o znamki ne pomeni zgolj osnovnih informacij o znamki, temveč vse, kar je z njo povezano:

- *dejstva* – vse, kar je potrošnik o njej izvedel (prebral, slišal itd.);
- *posledica izkušenj uporabe* – kaj je o njej empirično spoznal;
- *čustva in druga psihološka stanja*, ki jih je ob uporabi občutil;
- *čutnost* – kako si jo vizualno in drugače čutno predstavlja (Leone et al. 2006, 126).

Ko je govora o potrošnikovem znanju o znamki je treba razložiti tudi, da je le-to konceptuali- zirano glede na njegovo asociativno-spominsko mrežo v dveh komponentah:

- *zavedanje tržne znamke*, ki je sestavljeno iz sposobnosti priklica glede na jakost »vtis- njenosti« znamke v uporabnikov spomin in priklica oz. prepoznavanja znamke pod različnimi pogoji, ter
- *imidž tržne znamke* – potrošnikova percepcija znamke in preferiranje le-te kot refleksij- ja zgoraj omenjenega seta asociacij z njo. Slednje so konceptualizirane glede na karak- teristike tipa, v katerem se pojavljajo: atributi, prednosti in ugodnosti, frekvenca poja- vnosti, priljubljenost, moč oz. stabilnost ter edinstvenost (Keller in drugi 2008, 43).

Bistvo TZ je v tem, kako je njena celostna reprezentacija uskladiščena v potrošnikovi kognici- ji. Cilj podjetij je zgraditi uspešno TZ (Kotler in Keller 2009, 280), to pa pomeni tudi veliko premoženje znamke, kar se zgodi takrat, ko se potrošnik zaveda znamke in do nje goji poziti- vne, močne in edinstvene asociacije (Keller in drugi 2008, 43). To je najlažje razložiti preko koncepta, ki pomeni spoštovanje in pripadnost do določene TZ, kar je mogoče povzročiti s harmonizacijo potrošnikovih želja, potreb, mentalitete, prepričanj, čustev itd. in na podlagi pozitivnih izkušenj pri uporabi (Kotler in Keller 2009, 280).

Za pravilno vrednotenje TZ in veliko premoženje, temelječe na potrošniku, je torej ključen ustrezen diferencialni efekt, znanje o znamki in pozitiven odziv na marketinške aktivnosti (Keller in drugi, 43–44). Če je učinek obraten, tržna znamka izgubi svoje premoženje oz. je njena vrednost majhna ali negativna. Premoženje korporacijske znamke temelji na vrednotah, vedenju in asociacijah, ki jih imajo deležniki o organizaciji, ki pa niso nujno enaki tistim, ki jih imajo o posameznem izdelku oz. storitvi (Larkin v Keller 2002). O premoženju korporacijske znamke govorimo, ko relevantni deležniki vzpostavijo preferenčne asociacije o organizacijski znamki in lojalnost do nje. Ta skupek asociacij je izrednega pomena, saj predstavlja imidž institucije kot celote (Keller 2002).

Wood pri razumevanju PTZ enači identiteto in imidž TZ, medtem ko Keller pri koncepciji potrošnikovega znanja govori izključno o imidžu. Slednji imidž med drugim razume kot asociacije s TZ, ki so odvisne od pojavnosti in atributov. To implicira na nekakšen predpogoj – komuniciranje vsebine znamke. Wood pa slednje koncipira na nekoliko drugačen način, in sicer meni, da sta identiteta oz. imidž ustvarjena po meri ciljnega segmenta potrošnikov, ki sta jim posredovana z uporabo marketinškega spleta 4 P-jev. Identiteta in imidž TZ sta očitno pomembna gradnika TZ, saj omogočata ključno razumevanje njenega premoženja.

5.3 Strategija znamčenja organizacije

Organizacija, ki se poslužuje znamčenja, za dosego načrtovanih tržnih ciljev uporablja določeno strategijo znamčenja. Slednja predstavlja specifično uporabo ene ali več različnih vrst znamčenja ali drugače – določeno arhitekturo tržne znamke (Aaker in Joachimsthaler 2000).

Ta pomeni sistem hierarhičnih odnosov med organizacijo, njeno ponudbo in posameznimi tržnimi znamkami, ki to ponudbo označujejo (Podnar in drugi 2007, 131). Obstajajo tri temeljne strukture arhitekture TZ oz. vrste znamčenja:

*monolitna ali korporacijska znamka*⁶ predstavlja krovno znamko (najpogosteje ime organizacije) za vso ponudbo;

⁶ Naloga govori o neprofitni organizaciji, ne o korporaciji kot večina literature s področja znamčenja. Organizacija nadpomenka korporaciji, bo zato v nadaljevanju izraz korporacijska znamka razumljen kot znamka (neprofitne) organizacije.

- *izdelčna ali samostojna znamka*, kjer produkt ali storitev oz. skupina le-teh nastopa povsem samostojno, in ni nujno, da omogoča asociacijo z organizacijo;
- *idosirana ali podporna znamka* združuje samostojno izdelčno znamko in krovno ime (Podnar in drugi 2007, 131).

Sodobne organizacije se soočajo s konstantnimi spremembami razmer na trgu, ki s stališča trženja zahteva strateško zasnovano arhitekturo znamčenja. Namen le-te je namreč koherentno opredeljevanje vlog posameznih znamk in narave odnosov med njimi, saj organizacija lahko na tak način zagotovi želen vpliv, sinergijo in konkurenčno prednost na trgu svojih storitev. Za to pa praviloma ne zadostuje uporaba ene vrste znamčenja, temveč ustrezna kombinacija le-teh, saj ima vsaka svoje prednosti in slabosti, in v celostni arhitekturni sliki zavzame specifično funkcijo.

Samostojna znamka predpostavlja strategijo znamčenja posameznih storitev pod lastnim imenom in z ekskluzivnim pozicioniranjem. To pomeni, da načeloma niso povezane z nobeno krovno znamko, in čeprav več različno znamčenih storitev pripada isti organizaciji, veljajo v potrošnikovi kogniciji za samostojne. Njihova prednost je v sposobnosti doseganja posameznih specifičnih ciljnih uporabnikov; mogoče jih je pozicionirati tako, da zapolnjujejo tudi zelo specifične tržne niše. Monolitna znamka predstavlja dano organizacijo kot znamko oz. monolitno strategijo znamčenja. To pomeni, da komunicira zgolj eno znamko, se osredotoči na interne aspekte organizacije oz. jo predstavlja kot nekakšen dežnik, vrh hierarhije ali krovni koncept za izdelčne znamke (Podnar in drugi 2007, 131–133).

Razlika med znamkama je tudi v tem, da korporacijsko znamčenje lahko preseže samostojno (Aaker in Joachimsthaler v Muzellec in Lambkin 2009, 40), saj ustvarja višji strateški fokus na artikuliranju dobro definiranih internih vrednot (Balmer in Gray v Muzellec in Lambkin 2009, 41) za namen poosebljanja vrednostnega sistema organizacije (Kapferer 2012, 27). Hatch and Schultz (v Muzellec in Lambkin 2009, 41) to trditev potrdira tako, da poudarita moč korporacijske znamke, ki jo ustvarja združevanje vizije, kulture in imidža organizacije. Za to je nujna opredelitev njene identitete, ki predstavlja povezavo med pomeni njene vsebine ter trgom in drugimi zainteresiranimi deležniki (Hatch in Schultz v Muzellec in Lambkin 2009, 41). Korporacijska znamka se torej razlikuje od izdelčne znamke v tem, da zajema širši obseg asociacij (Keller 2000, 116–117).

King (v Muzellec in Lambkin 2009, 41) predvideva posledice korporacijskega znamčenja:

potrošnikova odločitev o nakupu oz. uporabi je manj determinirana z evalvacijo funkcionalnih prednosti oz. lastnosti izdelka oz. storitve, temveč temelji bolj na prispevkih ljudi povezanih in zaposlenih v organizaciji, njihovih sposobnostih in znanju, odnosu, vedenju, oblikovanju, alturizmu, načinih komunikacije, odzivnosti, pravzaprav v celotni kulturi organizacije.

Samostojna in monolitna znamka sodeč po Kingu predstavljata nekakšna idealno-tipska skrajna pola arhitekture tržne znake. Implicirata pa na vmesni prostor, ki ga zapolnjuje indosirana znamka, s tem, da povezuje njune lastnosti. Igra ključno vlogo pri ustvarjanju koherentne in učinkovite arhitekture znamčenja. Njena glavna prednost je, da omogoča razširitev znamke na trgu več storitev oz. izdelkov, saj naslavlja tako rekoč nasprotujoče si funkcije monolitnega in samostojnega znamčenja. Pripomore tudi k bolj učinkovitemu pozicioniranju posameznih znamk, tako da podkrepi premoženje že obstoječih. Njena morda največja prednost, zlasti s stališča širitve portfelja znamk ali prilagoditve organizacije trgu, pa je neizčrpna moč vpeljevanje novih znamk pod krovno monolitno ter signaliziranje inovativnosti in »svežine« nove ponudbe (Aaker in Joachimsthaler 2000, 9–10).

Predstavljene sestavine arhitekture znamčenja organizacije je treba razumeti idelano-tipsko, kot nekakšne osnovne gradnike, ki jih je mogoče med seboj poljubno kombinirati in modificirati za doseg želenega cilja. V nadaljevanju bo razumevanje TZ temeljilo na uporabi indosiranega znamčenja, saj menim, da le-to predstavlja sintezo dveh sicer diametralnih si strategij, nekakšen presek funkcij znamčenja, ki se lahko nagiba uporabi tako monolitne kot samostojne znamke. Le na tak način bo mogoče racionalno proučevati celoten program Kino Šiška in ga ustrezno predstaviti kot TZ v kontekstu NPO. Ta se povezuje z več vrstami skupin deležnikov, ki so deležni vpliva njenega znamčenja na družbo, njene vsebine pa sestavljajo vsebine programa, ki predstavljajo samostojne znamke, npr. glasbene skupine in drugi ustvarjalci. Osrednja strategija znamčenja je torej uporaba indosiranih znamk oz. združevanje samostojnih znamk pod krovno – monolitno znamko Kino Šiška. Posledica tega je premoženje TZ, ki ga sestavlja emocionalna in socialna vrednost tako monolitne kot pod njo združenih posameznih samostojnih znamk.

6 Identiteta in imidž tržne znamke

6.1 Identiteta tržne znamke

Identiteta TZ je vsota njenih lastnosti, ki izražajo, kaj znamka predstavlja: osnovno definiranje, kaj je znamčeno, funkcije in razvoj oz. ozadje le-tega, izražanje načel, vrednot, smotra, sugeriranje ambicij, in je osnova za konstituiranje imidža TZ (van Gelder v McLaughlin Ladmanová 2007, 6). Koncept identitete TZ je povezan z določenim delom definicije same TZ – identiteto namreč oblikuje kombinacija vseh njenih oprijemljivih in neoprijemljivih atributov⁷, ki jo ustvarjajo (Yasin, Noor, Mohamed v McLaughlin Ladmanová 2007, 6).

Identiteta pravzaprav opredeljuje tržno znamko, tako da izraža njene vrednote in na ta način pokaže svoje emotivne in ekspresivne sposobnosti (de Chernatony 1999). TZ je na nek način nosilec, glasnik in zagovornik vrednot, ki naj bi jih posedovalo trženo, kar se zopet slada z advokatsko in skrbniško funkcijo NPO. Izražati kompleks vrednot ali življenjski stil, s katerim se lahko uporabnik identificira in TZ uporablja v različnih življenjskih situacijah (Kline 2009, 36). Na ta način izraža svoj odnos do vseh segmentov deležnikov, opredeli pa tudi svoj smoter (izražanje, kakšne funkcije ima za potrošnika) in ambicije (aspiracija, namera), ki povejo, kakšne učinke želi pri potrošnikih doseči (Yasin, Noor, Mohamed v McLaughlin Ladmanová 2007, 6–7).

Identiteta uspešne TZ je edinstvena, kar pomeni, da se od drugih razlikuje po vsem, kar predstavlja. Identiteto TZ je mogoče najbolj natančno interpretirati s procesom enačenja z identiteto organizacije. Harris in de Chernatony (2001, 442) jo definirata kot preplet njenega etosa, ciljev in vrednot, ki ustvarjajo občutek individualnosti, in organizacijo diferencirajo kot tržno znamko.

6.1.1 Identiteta tržne znamke organizacije

⁷ Atributi pomenijo specifične lastnosti, karakteristike, poteze, ki gradijo vsebino družbene entitete in posledično TZ, in opredeljujejo razlikovanje od drugih subjektov. Atributi so oprijemljivi (čutno zaznavni) in neoprijemljivi (emocionalni, pojmovni, verbalni itd.) indikatorji, iz kakšnih elementov je sestavljena vsebina identitete in kaj določena TZ predstavlja (Bromley 1993, 17–41).

Nerazdružljivost identitete organizacije⁸ in njene korporacijske znamke zahteva natančnejši vpogled v njeno vsebino. Harris in de Chernatony (2001, 441–445) definirata identiteto korporativne znamke kot pojav, ki ga opredeljujejo naslednje sestavine:

- *Vizija in kultura organizacije*: vizijo preko vrednot poosebijo deležniki in s percepcijo le-teh oblikujejo razlikovalno lastnost znamke. Z ustreznim načinom delovanja tvorijo specifično organizacijsko kulturo, ki jo projicirajo v javnost (Collins in Porras v Harris in de Chernatony 2001, 443).
- *Pozicioniranje* pomeni, kaj oz. kdo znamka pravzaprav je in kaj ponuja. Z oblikovanjem ponudbe in njene podobe, ki v skladu z vizijo podjetja pri ciljnih kupcih dobi vidno mesto z določeno vrednostjo (Podnar in drugi 2007, 105).
- *Osebnost tržne znamke* pomeni emocionalne, življenjsko-stilske in družbene karakteristike, ki se prezentirajo kot metafora določene osebnosti. Z njo se razvijejo asociacije za tipičnega potrošnika, imidž in identifikacijo z drugimi deležniki (Aaker v Harris in de Chernatony 2001, 444).

Z gojenjem osebnosti znamke se razvije in utrdi *odnos med znamko in uporabnikom*, ki je pravzaprav projiciranje vrednot znamke na uporabnika in obratno, ustvarja pa se preko interakcij med deležniki. (Fournier and Yao Harris in de Chernatony 2001, 444).

- *Prezentacija* je predstavljanje identitete znamke s konsistentnim komuniciranjem simbolnih pomenov preko marketinškega spleta, da jo lahko potrošnik razume, se z njo identificira (McCracken v Harris in de Chernatony 2001, 445).

Identiteta organizacije in korporativna znamka sta neločljivo povezani. Identiteta predstavlja način, na katerega vse vrste njenih deležnikov razumejo »kdo smo in kaj predstavljamo kot organizacija« ter temelj, kako sta ideja ali bistvo organizacije komunicirana v javnost, in kako se od drugih organizacij razlikuje – interakcije z drugimi družbenimi entitetami (Hatch in Shultz 2000, 12–15). Zadnje se približuje konceptu TZ, zaradi česar menim, da je organizacijska tržna znamka specifično komuniciranje oz. bolje, pozicioniranje organizacijske identitete. Proces pa je potemtakem lahko tudi obraten, preko organizacijske TZ je mogoče sklepati,

⁸ Identiteto organizacije sestavljata organizacijska in korporativna identiteta. Prva predstavlja interno dinamiko v povezavi z zunanjim okoljem s stališča organizacijskih ved, druga pa temelji na načinu izražanja, pozicioniranja, diferenciranja sebe kot specifične družbene entitete. Definirata drugačne akterje in sta drugače komunicirani, a ju je za namene tega dela smiselno združiti v en koncept (Hatch in Shultz 2000, 12–15, 19).

oblikovati in spreminjati identiteto same organizacije, vendar mislim, da je za uspešno eksistenco obeh konceptov potrebna vzajemnost, simultanost in skladnost v razvoju.

6.2 Imidž tržne znamke

Beseda *imidž*, ki je iz angleške besede *image* največkrat prevedena kot *podoba*, izvira iz besede *ikona*, izraza grških antičnih pesnikov za verbalno kreacijo – stvaritev malodane vidne reprezentacije nečesa v »očesu misli«. To pomeni človeško sposobnost vizualizacije (izkušnje vizualno-kognitivnih podob) ali »videti nekaj z umom«. Podoba stimulira mentalni proces, tako da pretvori fizični dražljaj (reprezentacijo dejanskih stvari) s prenosom senzoričnih atributov v t. i. mentalne slike ali impresije (Stern in drugi 2001, 204).

Koncept imidža je deležen opredelitev različnih znanstvenih disciplin, kar kaže na njegovo neulovljivo, neoprijemljivo naravo. Imidž je tako lahko odslikava ali posnetek realnega predmeta (metonomija), vizualna in druga senzorična pojavnost, metafora, grafičen opis, simbol (tipično utelešenje nečesa), impresija nečesa, osebnost itd. Posledično je tudi definicija imidža tržne znamke pogojena različnim pristopom (Stern in drugi 2001, 205).

Strinjam se z Newmanom (v Stern in drugi 2001, 206), ki v družbeni maniri pravi, da imidž organizacije *je* organizacijska tržna znamka, saj predstavlja konstelacijo podob v človekovih mislih, vsoto vsega njegovega védenja o njej, idej in čustev ter njegovih odnosov do nje (Levy v Stern 2001, 209). Vtisi določajo, kako potrošnik čuti o TZ, in vplivajo na njegovo izbiro. Pričakovano ponudi večdimenzionalno koncepcijo: imidž TZ ima funkcionalno, ekonomsko, družbeno, kulturno, psihološko, estetsko idr. dimenzijo. Njegove meje so določene preko sloga, oglaševanja in drugih pripadajočih pojavnosti ponudbe (Newman v Stern in drugi 2001, 206). Vsota vseh vtisov tvori nekakšno osebnost tržne znamke, ki je skladna oz. vsečna ciljnim segmentom potrošnikov, drugi pa imajo lahko do nje drugačen odnos (Herzog v Stern in drugi 2001, 206).

Keller se zgornje definicije loti z vidika psihologije, a preko skoraj identičnega modela, ki ponovno potrdi ustreznost proučevanja TZ s fokusom na potrošniku. Po njegovem modelu je imidž TZ percepcija znamke, ki jo odraža sinteza asociacij, s katerimi potrošnik lahko prikliče ime znamke in attribute njene vsebine iz svojega spomina (McLaughlin Ladmanová 2007, 7). Asociacije se razvijajo preko izkušnje z izdelkom oz. storitvijo, informacij, ki jih organizacija

ponuja in preko preteklih, že ustvarjenih asociacij z isto ali drugimi znamkami istega izdelka oz. storitve (Kotler v McLaughlin Ladmanová 2007, 7).

Asociacije temeljijo na pomenih ključnih atributov znamčenega: kakovost, koristnost oz. uporabnost, tehnološka inovativnost, cena, dizajn oz. druge čutno zaznavne karakteristike, ime, slogan in simbolnost znamke, osebnost (fiktivna ali dejanska znana osebnost, ki jo lahko pripiše znamki in izraža določen življenjski slog) prestižnost, konkurenca, geografsko-kulturni izvor ter distribucijski in komunikacijski kanali (Kotler v McLaughlin Ladmanová 2007, 7).

Na tej točki lahko zaključim, da imidž ne temelji neposredno na oprijemljivih lastnostih in funkcijah znamčenega, temveč na pomenih vseh atributov, ki jih potrošnik razvije z individualno interpretacijo celostnega marketinškega spleta. Potrošnikovo ocenjevanje znamke predstavlja oblikovanje odnosa z njo, ki temelji na vrednotenju vseh vrst atributov, ki pritegnejo njegovo pozornost. Moč in asociacija je pogojena s potrošnikovim spominom, na katerega vpliva proces informiranja (komuniciranja znamke). Pozitiven odnos do znamke je torej odvisen od stopnje zadovoljitve potrošnika, le-to pa lahko zagotovi le njegovo pozitivno dojemanje njenih atributov in skladnost pričakovane z dobljeno koristjo.

6.2.1 Imidž tržne znamke in imidž organizacije

V prejšnjem poglavju je bila identificirana neločljiva povezava med identiteto organizacije in organizacijsko znamko. Na podlagi Kellerjevega asociativnostnega modela TZ je mogoče sklepati na podobno povezavo med imidžem tržne znamke in imidžem organizacije. Obstajajo namreč tipi asociacij, indosirani z atributi, ki vplivajo na posamezne dimenzije imidža korporacijske znamke. Le-ta mora biti neločljivo povezana z naborom svojih storitev, da se najmočnejše asociacije, ki zadevajo neoprijemljive attribute, razširijo in odražajo v vseh storitvah.

Najpomembnejše so asociacije, ki ustvarjajo *imidž kakovosti in inovativnosti*. Prvi temelji na ustvarjanju percepcije potrošnika, da organizacija ponuja izdelke, ki so bolj kakovostni od tistih, ki jih nudi konkurenca, saj je kakovost med najpomembnejšimi faktorji odločanja potrošnika. Imidž inovativnosti ustvarja percepcijo, da organizacija uporablja najbolj inovativne pristope k marketingu, pozicioniranju izdelkov oz. storitev in njihovih izboljšavah (Keller 2000, 119–120).

Organizacijo oblikujejo asociacije, ki reflektirajo odnose med deležniki znotraj organizacije, in kako se le-ti odražajo navzven. Gojenje konstruktivnih odnosov je odzivnost podjetja na potrošnikove zahteve in mnenja (zagotavljanje njegove vključenosti v organizacijo) ter zagotovilo, da njegovo zaupanje ni zlorabljeno (Keller 2000, 121–122).

Asociacije, ki temeljijo na vrednotah in programu organizacije, generirajo *imidž družbene odgovornosti*; oblikujejo se preko izpostavljenosti potrošnika komuniciranju organizacijske filozofije preko kampanj, ki orišejo družbene probleme, na katerih rešitev se osredotočajo. Sem poleg neprofitnega marketinga, dobrodelnosti in skrbi za nematerialno blaginjo članov družbe sodi tudi ekološkost (pozicioniranje okolju prijazne produkcije) (Keller 2000, 122–123).

Imidž kredibilnosti pomeni stopnjo prepričanja potrošnika, da korporacija lahko nudi takšne izdelke oz. storitve, ki jih potrošnik želi in potrebuje. Temelji na pozicioniranju znanja in veščin – percepciji, da lahko organizacija naredi, distribuira ponudbo in izvaja vse spremljajoče servise oz. aktivnosti. Gre za zaupanje organizaciji – kako iskrena, transparentna, zanesljiva in rahločutna do potrošnikovih potreb je organizacija, ter kako všečna – atraktivna, simpatična, prestižna, dinamična (Keller 2000, 123–124).

7 Odnos med identiteto in imidžem tržne znamke

V poglavjih 6.1.1 in 6.2.1 je bila zaradi sestavin identitete TZ mogoča logična njena izenačitev z identiteto organizacije. Enako, pričakovano, velja tudi za imidž. Po Dowlingu (2001, 20–22) pa sta tudi sta identiteta in imidž organizacije, in posledično TZ, močno povezana.

Ko je govora o sodobnih organizacijah, znamčenju in imidžu le-teh, se ne moremo izogniti podmeni njegovega obstoja – to je komuniciranje (Crhistensen in drugi 2007, 653). Identiteta in imidž izvirata iz nujenja informacij o organizaciji in o njenih bolj ali manj specifičnih lastnostih. Gre zgolj za strateško komuniciranje (verbalna, vizualna, slušna, čutna itd.) preko množice komunikacijskih kanalov, ki ustvarja ustrezne attribute ponudbe in tako konstituira znamko (Hibbert in Horne v Becker-Olsen in Hill 2006, 75).

Yasin, Noor in Mohamed (v McLaughlin Ladmanová 2007, 6) pravijo, da je identiteta TZ kombinacija vseh njenih oprijemljivih in neoprijemljivih atributov, ki jo ustvarjajo. Pri imidžu je tako definicija v grobem drugačna le v poudarku, da gre za pomene, ki jih imajo za potrošnika atributi znamke. Vendar tu še zdaleč ne gre za naključno podobnost, temveč bolj za vzrok in posledico, saj je po mnenju Kapfererja (2012, 40) temeljni koncept TZ identiteta, imidž je le njena posledica.

Očitno je, da gre za komuniciranje, ki je proces »prevajanja« identitete v imidž, ki pa v obratnem procesu omogoča sklepanje iz imidža na vsebino identitete ali – imidž TZ je komuniciranje vsebin njene identitete: identiteta TZ s specifičnimi lastnostmi svoje vsebine vpliva na oblikovanje asociacij z organizacijo pri potrošnikih. To pomeni, da oprijemljive in neoprijemljive attribute (identitetne simbole, znake, ideje itd.) svoje vsebine s komuniciranjem načrtno projecira v imidž TZ. Le-ta je običajno posledica načrtno ustvarjene projekcije identitete v družbeni prostor, ki vpliva na dojemanje identitete TZ pri posameznih deležnikih, ki živijo v njem, oz. v njihovi kogniciji omogoča vtise o TZ organizacije na podlagi asociacij z njo, tj. priklic njenega imidža.

7.1 Imidž tržne znamke – rezultat projekcije njene identitete

Med aspektoma TZ – imidžem in identiteto znamke torej obstaja odnos, ki lahko vpliva na njeno uspešnost, povečevanje njenega premoženja, in sicer s čim bolj skladnimi asociacijami o TZ med samo organizacijo in odjemalci (Brown in drugi. 2011, 99–103). Identiteta vpliva na povezovanje delovanja organizacije z njenimi konkretnimi vsebinami, ki nato zaradi svojih specifičnih atributov povzročijo pri potrošniku priklic imidža organizacije (Dowling 2001, 20–22). Gre za preprosto logiko – imidž je percepcija TZ, ki ji omogoči pozicioniranje TZ oz. specifično komuniciranje atributov identitete TZ, s priklicem imidža na podlagi asociacij pa potrošnik lahko identificira vsebine TZ, torej se zave, kar le-ta je oz. kaj predstavlja.

Pri oblikovanju identitete TZ se morajo ključni deležniki najprej vprašati, kaj kot organizacija so in kaj predstavljajo. S tem osnujejo interno mentalno-asociativno ogrodje identitete TZ. Nato se mora vodstvo odločiti, za katere asociacije želijo, da preko atributov vsebin TZ ustvarjajo identiteto TZ pri ciljnih deležnikih. To je načrtovana identiteta TZ. Tudi imidž TZ mora organizacija načrtovati, tako da si ga najprej predstavlja, potem pa preferenčno oblikuje,

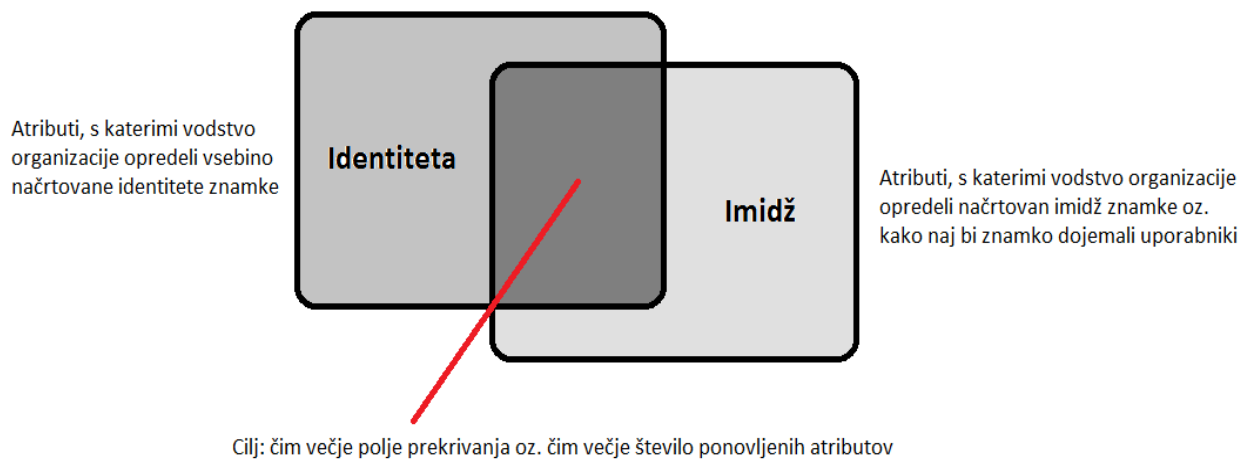
tako da izbira specifično pozicioniranje atributov vsebine identitete, s čimer poskuša ustvarjati pri odjemalcih zelen imidž (Brown in drugi 2011, 102–105).

Na tej točki je treba poudariti, da načrtovana imidž in identiteta, o katerih je govora, praviloma nista popolnoma skladna s tisto percepcijo TZ, ki dejansko živi v glavah potrošnikov. Temu botruje vrsta strateško-komunikacijskih dejavnikov ter psihološka heterogenost ciljnih deležnikov, zaradi česar se njihove asociacije z znamko lahko nekoliko razlikujejo od tistih, ki jih interno goji organizacija (Brown in drugi. 2006, 104–105). Kljub temu je za čim večje bogastvo TZ, ki ga konstruirata čim bolj edinstvena identiteta in posledično prepoznaven imidž, pomembno, da se percepciji čim bolj skladata. Pogoji za to je čim večja skladnost oz. čim večje polje prekrivanja načrtovane identitete in zelenega imidža ali drugače – čim bolj učinkovit prevod atributov vsebine identitete v imidž, kar pomeni, da je imidž TZ oblikovan na čim večjem številu asociacij, ki jih povzročajo atributi načrtovane identitete. To prikazuje Slika 7.1.

Identiteta je torej primarna sestavina TZ, ki v idealnem smislu s projekcijo oblikuje sebi identičen, prav tako načrtovan imidž, vendar v realnosti zaradi t. i. komunikacijskih šumov in ostalih dejavnikov družbenega prostora ne gre pričakovati popolne preslikave, temveč nekoliko spremenjen oz. popačen sprejem projekcije imidža. Tu gre lahko predvsem za neizkoriščen potencial, ostanek identitetnih lastnosti TZ, ki ostanejo neprevedeni v imidž.

Izraza *načrtovana identiteta* oz. *načrtovan imidž* imata nekoliko preveč strateški pomen. V nadaljevanju naloge gre namreč za interno razumevanje identitete in imidža TZ s strani vodstvenih deležnikov, ki jo sicer aktivno oblikujejo, praviloma z jasnim namenom ali vsaj potencialom izražanja le-tega navzven, vendar gre tudi tu upoštevati faktor relativnosti; idealno bi bilo, da bi se načrtovana identiteta identično uresničila v zamišljenem imidžu, vendar projekcijo lahko spremlja vrsta neintencionalnih procesov in nepredvidenih okoliščin, ki končni rezultat lahko vsebinsko spremenijo, zato je na to treba gledati širše in z določeno mero raziskovalne tolerance.

Slika 7.1: Model skladnosti med načrtovano identiteto in zelenim imidžem



Vir: Hatch, Schultz in Kapferer (v Gray 2010).

8 Študija primera: Javni zavod Center urbane kulture Kino Šiška

Študija primera Kino Šiška bo orodje za popolnoma jasno izčiščenje in empirično podkrepitev osnovnega koncepta in posledično postavljenih hipotez, torej povezanost identitete in imidža korporacijske znamke Kino Šiška z uspešnostjo zavoda kot neprofitne organizacije. Študija bo sestavljena iz dveh delov.

V prvem delu bo predstavljen zgodovinski razvoj Kina Šiška, ki bo služil kot nadaljnja identifikacija razlogov, ki so botrovali nastanku same kulturne institucije Javni zavod Center urbane kulture Kino Šiška, in predstavljajo smoter njenega obstoja. V nadaljevanju sledi oris vsebin identitete Kina Šiška, ki glede na teoretska izhodišča v tem magistrskem delu pomeni tudi identiteto korporacijske tržne znamke zavoda.

Za namene prvega dela študije bo uporabljena analiza pretežno internetnih virov. Primarni vir bo uradna internetna stran Kina Šiška z vsemi dostopnimi dokumenti javnega značaja, ostali viri pa bodo praviloma internetne objave Mestne občine Ljubljana, Multumedijskega centra RTV (MMC) in drugih relevantnih spletnih objav. Izsledki teh virov bodo dopolnjeni, ali bolje – konkretizirani z izvlečki polodprtih intervjujev, ki sem jih avtor pričujočega magistrskega dela opravil z vodilnimi deležniki Kina Šiška:

- direktor zavoda, Simon Kardum;
- predsednik Sveta Kina Šiška, dr. Gregor Tomc in
- vodja za stike z javnostjo, mag. Uroš Bonšek.

Intervjuji z vodilni deležniki, ki bodo v nadaljevanju imenovani *akterji* Kina Šiška, so bili opravljeni 2. septembra 2012, posameznemu avtorju pa je bil v avtorizacijo poslan delni transkript zvočnega posnetka. Delni transkript pomeni, da je bilo besedilo razen nekaj izjem pretvorjeno iz knjižno-pogovornega v knjižni jezik, očiščeno delov, kjer je zvočni posnetek nerazumljiv in kjer celostavčna mašila in ponavljanje iste vsebine zaradi retoričnih specifik govorca otežujejo razumljivost besedila. Slednje je označeno z znakom /.../. Vsebinskih sprememb ni.

Drugi del študije primera predstavlja analiza oz. preverjanje hipotez. Sestoji iz štiridelnega empiričnega proučevanja odnosa med strateškim tržnim delovanjem, programsko uspešnostjo in funkcijo korporacijske znamke NPO Kina Šiška. To predstavlja uvod v proučevanje identi-

tete tržne znamke Kino Šiška in njenega imidža v primerjavi s konkurenco, kar omogoča osrednjo točko analize – proučevanje uspešnosti prevajanja identitete v imidž oz. njuni skladnosti. Celotna analiza bo temeljila na konkretiziranju relevantnih izhodišč iz dokumentov Kina Šiška z identifikacijo konkretnih izjav akterjev o tem.

8.1 Raziskovalni načrt

Analiza predstavlja osrednji del študije primera in je sestavljena iz štirih delov, katerih metodološki načrt je natančno predstavljen v spodnjih podpoglavjih. Na tej točki je treba omeniti še dejstvo, da ge v osnovi za kvalitativno analizo leksikalnih atributov, torej klasifikacijo pomenov besed, ki je mestoma zaradi svoje subjektivne narave objektivizirana s preprostim merilom največje frekvence pojavnosti posameznega leksikalnega atributa oz. celotne izjave.

8.1.1 Odnos med strateškim tržnim delovanjem, programsko uspešnostjo in funkcijo znamčenja Kina Šiška

Najprej bo prikazana kontekstualizacija tržnega delovanja Kina Šiška. Sestavljala jo bo navedba pravno-formalne določbe o nujnosti pridobivanja sredstev iz tržnega naslova, ki jo je mogoče najti v Ustanovitvenem aktu Kina Šiška. Konkretizirana bo z izjavami akterjev KŠ, ki pričajo o legitimnosti in smiselnosti uporabe trženja v javnem kulturnem zavodu. Gre torej za zgoščeno predstavitev izgovorjenih besednih zvez, s katerimi so v intervjujih akterji KŠ opisali svoje razumevanje tržnega delovanja javnega zavoda Kino Šiška.

Ugotavljanje, kaj predstavlja programska uspešnost KŠ, bo potekalo z uporabo prvin integracijskega modela po Kushnerju in Poolu ter skladnega sistema meril (SSM) po Kaplanu in Nortonu (gl. poglavje 3.1), in sicer z združitvijo dimenzije *cilji* prvega z dimenzijo *program* drugega. Kategorija smotra po SSM sicer znotraj programske dimenzije pa bo odslej služila kot krovna identifikacija smotra NPO Kino Šiška.

Gre za primerjavo programskih ciljev, navedenih v Poročilu javnega zavoda CUK KŠ za leto 2012 ter izgovorjenih besednih zvez, s katerimi so v intervjujih akterji KŠ opisali svoje razumevanje njihovega doseganja. Kako Kino Šiška razume svoj smoter, bo prikazano z eno od izjav akterjev KŠ in z izsekom iz Izjave o viziji in poslanstvu Kina Šiška.

Kot metodo empirične preverbe vloge znamčenja KŠ bo uporabljena identifikacija najmočnejše zastopane vzročno-posledične povezave med tržnim delovanjem in programsko uspešnostjo zavoda, ali drugače – identifikacija temeljne funkcije znamčenja za Kino Šiška. Kot merilo bo služila skladnost vsebine oblikovanja ciljev in referenc, tj. izjav o percepciji njihove zadovoljitve s strani akterjev Kina Šiška ter največkrat zastopan leksikalni atribut znotraj le-teh. Vir za navedbo letnih ciljev bo tudi v tem primeru Poročilo javnega zavoda Center urbane kulture Kino Šiška za leto 2012.

8.1.2 Predstavitev identitete tržne znamke Kino Šiška po Broomleyevi metodi ugotavljanja moči zastopanosti leksikalnih atributov

D. B. Bromley v delu *Personality Description in Ordinary Language* razvije metodo, ki omogoča opredelitev identitete s pomočjo leksikalno-semantične analize jezikovnih prvin, ki nudijo informacije o njeni vsebini. Bromley poudari pomembnost eksternih pojavnosti (ang. facet) identitete, saj meni, da je bistvo pojma identiteta identifikacija (lat. idem, beseda ki pomeni »biti isto«) subjekta z njegovimi individualnimi lastnostmi s strani drugega. Metafizično to pomeni »osebnost je tisto, kar človek dejansko je«.

Subjektivnemu oblikovanju identitete Kina Šiška torej služi njen verbalni izraz, ki omogoča impresijo o njeni ekskluzivnosti. Izražanje izjav o identiteti konstituira minimum informacij, ki jih organizacija in drugi družbeni subjekti potrebujejo za to, da prepoznajo to isto določeno entiteto in se nanjo lahko nanašajo.

Proučevanje identitete Kina Šiška bo potekalo najprej z identifikacijo orisa njenih karakteristik (ang. trait), ki prihaja iz latinske besede *tractum* in pomeni risati, vleči oz. potiskati). Poenostavljeno – identifikaciji verbalnih oz. leksikalnih atributov (izrazov, besednih zvez, pojmov itd.), ki jih deležniki razumejo in uporabljajo za njeno določanje. Za to bo uporabljena Bromleyeva metoda, ki nadalje omogoča reprezentacijo razumevanja identitete določene družbene entitete s pomočjo ugotavljanja, kako močno (kako pogosto se pojavljajo) so v izražanju identitete zastopani njeni specifični leksikalni atributi v preseku navedb v omenjenih treh sklopih programa. Z rezultati ponavljanja določenega atributa oz. stopnje njegove zastopanosti v vseh treh sklopih, bo mogoče ugotoviti, kakšni so krovni atributi celotnega programa in kakšna je identiteta TZ KŠ.

Viri za identifikacijo atributov ter ugotavljanje jakosti njihove zastopanosti bodo: Letni poročili Kina Šiška 2012 in 2011, Strategija 2012–2015 ter intervjuji z direktorjem zavoda, Simonom Kardumom, vodjo za stike z javnostmi, mag. Urošem Bonškom in dr. Gregorjem Tomcem, predsednikom Sveta zavoda. Ker je direktor zavoda avtor omenjenih dokumentov javnega značaja, bodo le-ti in njegov intervju pri proučevanju identitete obravnavani kot enoten vir.

8.1.3 Predstavitev imidža tržne znamke Kino Šiška na podlagi razlikovanja od konkurenčnih organizacij

Proučevanje Imidža TZ Kino Šiška bo potekal na podoben način kot identifikacija identitet. S to razliko, da bo imidž identificiran kot rezultat primerjave z izbranimi konkurenčnimi institucijami – profitno koncertno-klubsko organizacijo Cvetličarna Media Park in konglomeratom kulturnih in glasbenih prizorišč AKC Metelkova mesto.

Uporabljena bo Bromleyjeva metoda identifikacije imidža Kina Šiška, ki bo temeljila na jakosti zastopanosti leksikalnih atributov, s katerimi akterji opisujejo imidže omenjenih institucij. V tem primeru bodo intervjuji akterjev KŠ obravnavani skupaj, torej bo vir predstavljal izkupiček leksikalnih atributov v vseh treh intervjujih. Primerjava s konkurenčnima institucijama pa služi izčrpnemu izražanju opisov imidža s strani akterjev, torej kot razlikovanje od *imidža drugega*.

8.1.4 Analiza skladnosti načrtovane identitete in imidža Kina Šiška

Z Bromleyevo analizo jakosti zastopanosti leksikalnih atributov identitete in imidža bodo identificirane leksikalne pojavnosti, ki tvorijo oba koncepta posebej, s preprostim modelom identifikacije prikrivanja atributov identitete in imidža – pojavljanje istih atributov v obeh kategorijah po Hatchu, Schultzu in Kapfererju (v Gray 2010) – pa bo identificirana učinkovitost prevoda identitete v imidž. Merilo učinkovitosti je številčnost skladnih atributov oz. cilj je čim večje število atributov v preseku, kar pomeni sorazmerno stopnjo učinkovitosti prevajanja identitete v imidž.

Na tej točki je treba zopet poudariti, da gre za proučevanje skladnosti načrtovane identitete, za primerjavo leksikalnih atributov, ki so plod refleksije njenih vodstvenih deležnikov, kar velja

tudi za imidž – gre za identifikacijo atributov imidža po njihovem mnenju in ne za načrtovan imidž, takšen, kot naj bi ga imeli npr. uporabniki.

9 Predstavitev Centra urbane kulture Kino Šiška

9.1 Zgodovina nastanka Javnega zavoda Center urbane kulture Kino Šiška

Po letu 1957 se je Ljubljana razdelila na več mestnih občin, in mestna četrt Šiška je dobila svojo upravno enoto. S tem se oblikuje center občine Šiška z urbano-komunalnim središčem, primarno sestavljenim iz glavnega trga, ki ga obdajajo upravna enota, trgovska hiša, samski in zdravstveni dom idr. ter kino dvorana – Kino Šiška (Kino Šiška).

Leta 1961 je podjetje Ljubljanski kinematografi od mesta Ljubljane dobilo v upravljanje kinodvorano v Šiški. Tu so do konca 80. let predvajali filme, nato pa zaradi majhnega obiska kino zaprli in prostore oddajali za priložnostne prireditve (Kino Šiška) na pobudo kulturno-umetniških skupin ustvarjalcev, ki so se zavzemali za produkcijo in predstavljanje drugačnih, netradicionalnih estetik in novih trendov in zase zahtevali javni prostor (Projekti Mestne občine Ljubljana). Leta 1994 kino zopet začne delovati, a se leta 2001 z odprtjem Ljubljanskega kino kompleksa Kolosej zapre zaradi nekonkurenčnosti. V letu 1995 se rodijo oprijemljivejši zamisli o namembnosti objekta – o ustanovitvi Centra sodobne umetnosti⁹, saj se je Ljubljana leta 1997 pripravljala na organizacijo Evropskega meseca kulture. Objekt pa je bil leta 1999 razglašen za javno kulturno infrastrukturo (Kino Šiška).

Posamezniki in civilne iniciative, v kateri je bil dejaven tudi današnji mestni svetnik Gregor Tomc, si v času mandata županj Vike Potočnik in Danice Simšič v dialogu med državo, mestom in zainteresirano javnostjo prizadevajo, da bi Ljubljana dobila center urbane kulture (Tomc 2012). Ključno zato, da je projekt napredoval iz idejnega v dejanskega, je bila serija analiz, ki so pokazale, da »je tak objekt v Ljubljani potreben glede na ustvarjalni potencial in potencial, ki ga premore tudi občinstvo« (Tomc 2012). S tem je osnovan dovolj trden temelj za načelno politično soglasje med državo in mestom (Kino Šiška), katerega posledica je tudi

⁹ Center sodobnih umetnosti naj bi vključeval Kino Šiška, Staro elektrarno in Metelkovo 6. Objekti naj bi predstavljali v večnamensko infrastrukturo za gledališke in plesne predstave, video produkcijo ter uredili bar, cyber caffe, prostor za vadbo in garderobe (Rihter v Kino Šiška).

to, da leta 2004 MOL pod vodstvom županje Vike Potočnik objekt odkupi od tedanjega lastnika, ga razglasi za javno kulturno infrastrukturo (Tomc 2012) in tako postane eden od infrastrukturnih ukrepov, obravnavan v Nacionalnem programu za kulturo in del Strategije za razvoj kulture MOL (Kino Šiška).

Projekt revitalizacije ali bolje, konstitucije, centra urbane kulture se je začel izvajati leta 2006 s tedaj izvoljenim županom Zoranom Jankovičem, ki je projekt uvrstil med prednostne v svojem programu. Javni zavod Center urbane kulture Kino Šiška (v nadaljevanju tudi CUK Kino Šiška, Kino Šiška ali KŠ) je bil z ustanovnim aktom ustanovljen na seji mestnega sveta Mestne občine Ljubljana 4. februarja 2008. S tem odlokom je bilo omogočeno delovanje centra pod okriljem lastnika in pretežnega financerja. Sledila je registracija javnega zavoda in vpis institucije v poslovni register. V letu 2008 je intenzivno potekala priprava na investicijo, od pridobivanja potrebnih elaboratov, soglasij in projektov, do pričetka gradbenih del v septembru (Projekti Mestne občine Ljubljana).

9.2 Kino šiška – neprofitna organizacija in njen smoter

Javni zavod Center urbane kulture Kino Šiška¹⁰ je neprofitna organizacija, ki na področju urbane kulture predstavlja fenomen centralizacije slovenske urbane kulture. Kino Šiška je občinski kulturni javni zavod, ki ga je z Odlokom o ustanovitvi na 13. seji dne 14. februarja 2008 sprejel Mestni svet Mestne občine Ljubljana na podlagi Zakona o zavodih, Zakonu o uresničevanju javnega interesa za kulturo in Statuta Mestne občine Ljubljana (Mestni svet Mestne občine Ljubljana 2008, 1. čl.).

Po odloku o ustanovitvi je Kino Šiška:

.../multikulturni center, ki deluje na področju sodobne urbane kulture tako na območju Mestne občine Ljubljane kot tudi v širšem slovenskem in mednarodnem okolju kot večnamenski prireditveni in produkcijski prostor. Deluje zlasti na področjih glasbene in uprizoritvene ustvarjalnosti, vključuje pa tudi druge oblike ustvarjanja na področju kulture. Javnosti predstavlja domače in tuje umetnike in skupine, produkcije in koprodukcije. /.../ spodbuja participacijo, demokratičnost, pluralnost, mednarodno sodelo-

¹⁰ Skrajšano ime je Kino Šiška ali v nadaljevanju – zavod (Mestni svet Mestne občine Ljubljana 2008, čl. 1) v tem delu pa bo v rabi tudi kratica KŠ, CUK KŠ ali kombinacija CUK Kino Šiška oz. CUK KŠ.

vanje in kvaliteto ustvarjanja, predstavljanja in poustvarjanja (Mestni svet mestne občine Ljubljana 2008, čl. 2).

Namembnost prostorov Kina Šiška je bila do začetka ustanavljanja zavoda CUK KŠ sicer kulturno-umetniško obarvana – občasni kulturni projekti, uporaba prostorov za vaje umetniških skupin (Projekti Mestne občine Ljubljana), vendar objekt ni imel jasno določenega smotra, razen nepremičninske vrednosti za MOL in kljub nastavkom za sodobno urbano kulturo ni obstajal kot kulturna organizacija. Slovenija z Ljubljano na čelu je zato »krvavo« potrebovala prostor za sodobno urbano kulturo in odgovor na to je Kino Šiška, ki zagotavlja prostor ustvarjalcem s področja sodobne urbane glasbene, uprizoritvene, vizualne in intermedijske umetnosti. Javnosti predstavlja produkcije slovenskih, ne zgolj ljubljanskih, in tujih ustvarjalcev ter njihove koprodukcije (MMC 2008).

Ključni argument za nastanek CUK KŠ je nesorazmerna skrb države in mestne občine za t. i. visoko, klasično, celo elitno kulturo v primerjavi s sodobnimi urbanimi oz. popularnimi kulturno-umetniškimi praksami. To Tomc problematizira s trditvijo, da je današnja kulturna politika »sistem politične regulacije, v katerem vsi državljani subvencionirajo estetsko produkcijo in potrošnjo premožnejših«, saj je npr. produkcija klasične glasbe skoraj v celoti financirana z javnimi sredstvi, po drugi strani pa so druge oblike kulture »podhranjene« in povsem prepuščene drugim virom financiranja, kar je po njegovem napačna usmeritev, ki vodi v »kulturno zaostalost« (Tomc v Colner 2008), ki izvira iz prezrtosti praks aktualne urbane in posledico v okrnjenih možnostih za realizacijo tovrstnega potenciala.

9.3 Strategija znamčenja Kina šiška

Analizo tržne znamke Kino Šiška začnjam s predstavitvijo strategije njegovega znamčenja. To bo potekalo z identifikacijo arhitekture znamke, saj le-ta predstavlja temelj razumevanja tržnega delovanja Kina Šiška in uvod v kasnejše opredeljevanje identitete in imidža ter njunega vpliva na uspešnost zavoda. Kino Šiška je neprofitni javni zavod, ki načrtno funkcionira kot storitvena tržna znamka, katere strateško snovanje je sovpadalo s projektom nastajanja sedanjega zavoda. Kardum to ilustrira v spodnji izjavi:

Mi seveda /.../ smo razvili, še preden smo odprli, s pomočjo /.../ partnerjev s Pristopa in njihovih /.../ hčerinskih družb oblikovalskih, programerskih in tako naprej, razvili eno zanimivo serijo logotipov. Ilustriram, seveda, tako kako smo že na začetku premiš-

ljali o zadevah. Mi nismo čakali, da bomo najprej odprli bajto pa bomo potem nekaj skomunicirali in tako naprej. Tudi kar se tiče /.../ zelo banalnega znamčenja (Kardum 2012a).

Kljub temu da Bonšek primarno zanika, da bi načrtno »delali na sami blagovni znamki« intencionalnost razvoja znamke Kino Šiška potrdi, ko pravi, da »so neke malenkosti, kot je naša celostna podoba, ki je taka kot je /.../ izgled prostora«. Iz tega je mogoče razbrati, da Kino Šiška uporablja monolitno oz. t. i. korporacijsko znamko kot primarno strategijo znamčenja. To po mnenju Karduma in Bonška (2012) odražata

- vizualna komunikacija – uporaba črno-belega kvadratnega bedža Kino Šiška, »ki je postal že legendaren«, saj ustvarja linijo Kina Šiška in na nadgradnji katerega še vedno delajo in »koketiranje z neokonstruktivistično zunanjo in notranjo arhitekturo objekta;
- verbalna komunikacija oz. poimenovanje dvoran Katedrala in Komuna, ki sta pomenko vezani na dve različni ideologiji, krščanstvo in socializem, kar ponazarja ideološko odprtost Kina Šiška.

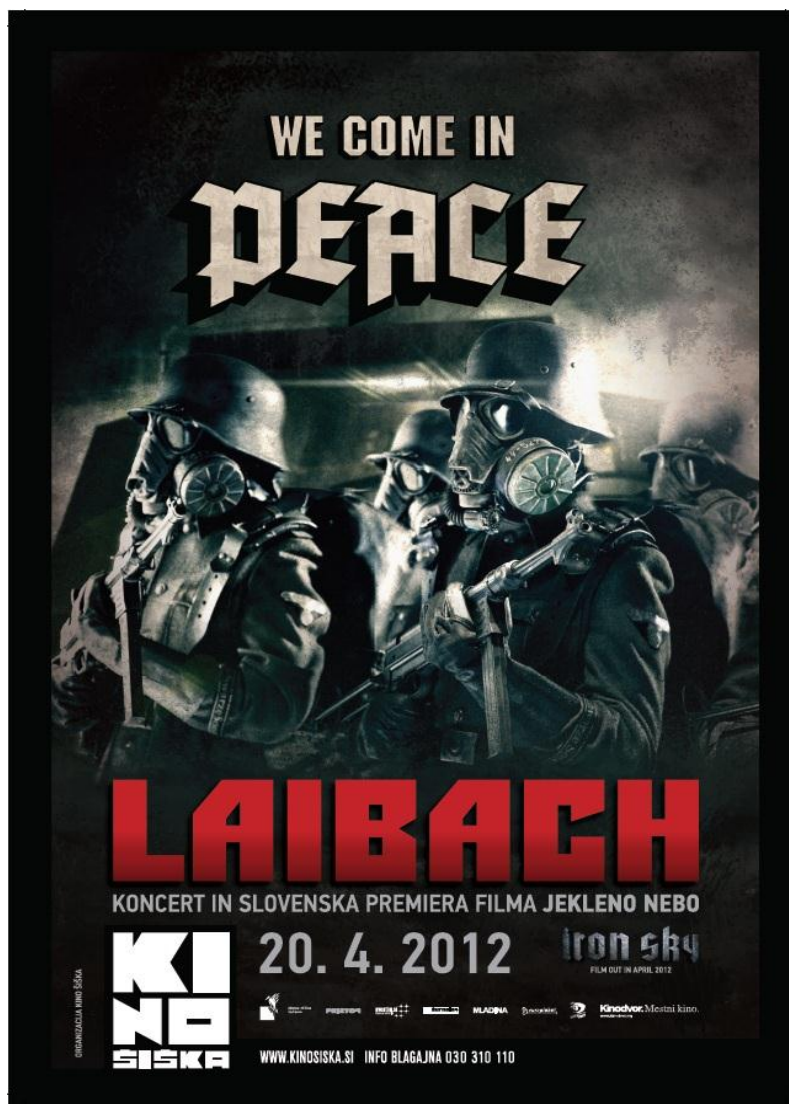
Kardum (2012a) pravi, da so pri monolitnem znamčenju, »ko imamo aboslutno svobodo« – zelo uspešni in prepoznavni. Odprtost Kina Šiška, ki ga želi sporočati monolitna znamka Kina Šiška, pa uvede novo strategijo znamčenja – uporabo indosirane znamke:

- v smislu znamčenja je Kino Šiška odprt za različne rešitve in ne želi »oblikovalsko unificirati« znamke organizacije;
- ravna se po navodilih bendov, ko uporabijo njihov »artefakt«, ki ga lahko samo »nadgradijo«, ne pa spreminjajo.

Izjavi jasno kažeta na uporabo indosirane znamke, katere funkciji sta razširitev znamke na trgu več storitev oz. izdelkov in vpeljevanje novih znamk pod krovno monolitno oz. signaliziranje inovativnosti in »svežine« nove ponudbe. Dejavnost Kina Šiška pogojuje predstavljanje kulturnih, praviloma vedno novih kulturnih vsebin, ki so tržne znamke same po sebi, npr. glasbeniki, umetniki, in imajo izoblikovano svojo, denimo vizualno podobo, ki znamko komunicira. Bistvo strategije znamčenja Kina Šiška je, da svojo monolitno znamko »pripenja« na znamke vsebin, ki predstavljajo njen program. To pomeni, da združuje samostojne znamke pod seboj in je t. i. krovna znamka izbranih samostojnih znamk kulturnih storitev, dejavnosti. Lahko bi rekli, da je strategija nekoliko parazitska, saj Kino Šiška na podlagi svo-

jih storitev, ki so hkrati samostojne tržne znamke, ustvarja vsebine svoje znamke, t. j. specifičen program. Po drugi plati pa zaradi svoje velike prepoznavnosti pomeni tudi strategijo za pozicioniranje posameznih samostojnih znamk.

Slika 9.1: Primer vizualne identifikacije indosirane znamke Kino Šiška



Vir: Rock the stage (2012).

Glasbena skupina Laibach na sliki predstavlja samostojno tržno znamko, na katero se pripenja monolitna znamka Kino Šiška. Gre za indosirano znamko Kina Šiška, pri čemer bi obe lahko funkcionirali tudi ločeno. Strategijo znamčenja je mogoče identificirati glede na vizualno podobo; znamka skupine Laibach se odraža v zapisanem imenu skupine, fotografiji njenih članov in poimenovanju koncerta oz. turneje – We Come in Peace. Znamka organizacije Kino

Šiška se kot rečeno pripenja na samostojno znamko Laibach s črno-belim t. i. legendarnim kvadratnim logom v spodnjem levem kotu. Pogled z drugega zornega kota pa jo osvetli kot krovno znamko, ki omogoča pozicioniranje samostojne znamke na trgu kulturnih storitev.

9.4 Program Kina Šiška – vsebina identitete njegove tržne znamke

Identiteta je jedro neprofitne organizacije, zato predstavlja osrednjo točko identifikacije njene identitete – ali drugače – profilacija programa je identiteta zavoda (kakršen je program, takšna je tudi njegova identiteta). Program predstavlja vsebino identitete TZ KŠ in pomeni nabor njenih lastnosti, ki se odražajo v atributih storitev, ki jih izvaja, saj »sam obiskovalec, ko sliši Kino Šiška, jo poveže z nekim določenim programom. Tukaj ne pričakuje opere, ne pričakuje narodno zabavne glasbe« (Bonšek 2012).

Program KŠ obsega vrsto dejavnosti, ki so razdeljene v 3 sklope:

- *glasba* (koncertna produkcija, glasbeni festivali itd.),
- *gledališče in ples* ter
- *filmska, razstavna in druge dejavnosti*.

Na tej točki velja poudariti, da je primarna dejavnost v programu KŠ glasbena produkcija (Kardum 2012a; Kardum 2012; Tomc 2012; Bonšek 2012). Kino Šiška je bil primarno mišljen kot koncertno prizorišče, »dogajajo se tudi druge stvari, ampak glasba je primarna« (Tomc 2012). O tem priča statistika izvedenih dogodkov glede na programske sklope, iz česar sledi, da »identiteto sigurno opredeljuje glasba, saj je je tudi največ – med 70 in 80 procenti« ter da »Kino Šiška kot blagovno znamko najbolj opredeljuje glasba – koncert kot tak« (Bonšek). V nadaljevanju bo identiteto TZ predstavljal glasbeni program, katerega ostala dva sklopa očitno le spremljata.

10 Analiza identitete in imdža tržne znamke Kino Šiška

10.1 Odnos med strateškim tržnim delovanjem, programsko uspešnostjo in funkcijo znamčenja Javnega zavoda Kino Šiška

Prvi sklop analize sestoji iz prikaza kontekstualizacije tržnega delovanja Kina Šiška, ki ji sledi opredeljevanje programske uspešnosti Kina Šiška, konča pa se z identifikacijo vloge znamčenja KŠ na podlagi odnosa med tržnim delovanjem in programsko uspešnostjo zavoda ali drugače – identifikacija temeljne funkcije znamčenja za Kino Šiška.

10.1.1 Strateško tržno delovanje javnega zavoda Kino Šiška

V spodnji tabeli je prikazano, kako akterji KŠ razumejo tržno delovanje javnega zavoda Kino Šiška v primerjavi s pravno-formalnim določilom o tržnem delovanju, zapisanem v Ustanovnem aktu, torej kako legitimizirajo oz. argumentirajo trženje dejavnosti zavoda.

Tabela 10.1: Konkretizacija določbe o tržnem delovanju Kina Šiška z argumentacijo njegovih akterjev

Ustanovitveni akt	Kino Šiška
<i>Zavod opravlja pod enakimi pogoji in na način, ki velja za javno službo, naslednje dejavnosti s področja sodobne urbane kulture:</i> <i>- predstavitve, produkcije in koprodukcije na področju sodobnih glasbenih in uprizoritvenih umetnosti ter na drugih področjih kulture.</i> <i>Poleg dejavnosti iz prejšnjega odstavka tega člena opravlja zavod tudi naslednje druge dejavnosti, ki služijo izvajanju dejavnosti iz prvega odstavka tega člena in se financirajo izključno iz nejavnih virov/.../ (Mestni svet mestne občine Ljubljana 2008, 4. čl)</i>	».../namen tržnosti je neprofiten, ker je zaukazan/...« (Kardum 2012a)
	»Problem je lahko le v premajhnih tržnih prihodkih /.../ samo s subvencijo ne da preživeti – nujen je čim višji in caso ter sredstva od sponzorstev in donatorstev/...« (Kardum 2012a)
	»KŠ je med rekorderji v pridobivanju denarja iz tržnega naslova med javnimi zavodi /.../ razmerje je okoli 50-50« (Kardum 2012a)
	Pojem neprofitnosti je sporen – razlika med javnim zavodom in klubom je v tem, kako glasbeniki dobijo denar, direktno preko vstopnic ali preko davkoplačevalskega denarja. Oboji so »komercialisti«, le postopek je urejen drugače (Tomc 2012).
	».../najbolj /.../ potentna umetnost /.../ je nekakšna dvoživka /.../ se dogaja med trgom in državo.« (Tomc 2012)
	».../zaradi tržnega delovanja v prednosti pred ostalimi kulturnimi zavodi /.../tržno zanimive vsebine omogočajo kakovostnejšo produkcijo tržno nedonosnih vsebin, h katerim zavezuje ZUJIK/...« (Bonšek 2012)

Ugotovitve:

Bonšek s tem, ko pravi, da je Kino Šiška zaradi tržnosti v prednosti pred ostalimi kulturnimi zavodi, uvede koncept uspešnosti Kina Šiška, saj opredeli razlog za njegovo uspešnost s stališča programa. V nadaljevanju študije primera bo zato fokus izključno na programski uspešnosti KŠ s predpostavko, da je organizacija *bottom-line* uspešna, torej njen ekonomski položaj pozitivno vpliva na doseganje celostne uspešnosti oz. ne predstavlja negativnih posledic pri izvajanju programa. Kot rečeno, se programska uspešnost kaže v uresničevanju dolgoročnih in kratkoročnih ciljev z izvajanjem dejavnosti, ki so povezane v portfelj oz. program institucije.

10.1.2 Programska uspešnost

V tabeli so navedeni primarni programski cilji KŠ za leto 2012 (Kardum 2012), ki so bili po izjavah sodeč doseženi in se skladajo s Strategijo zavoda 2102–2015 (Kardum 2012b), kar tudi pomeni izpolnjevanje smotra programske dimenzije – povzameta ga Tomc in Izjava o poslanstvu in viziji zavoda – KŠ kot NPO in predstavlja programsko uspešnost. Obravnava izjav vodilnih akterjev KŠ je pomembna zaradi kasnejšega uvida v razumevanje korporacijskega znamčenja KŠ preko vsebine zastavljenih ciljev.

Tabela 10.2: Primerjava zastavljenih letnih ciljev in opredeljenega smotra ter percepcijo zadovoljitve le-teh

Cilji	Doseganje	Smoter
Profiliranje programske ponudbe	»absolutno se držimo nekih smernic. Ne more biti vse v Šiški. /.../ ker se hočemo profilirati« (Bonšek 2012) »specifičnost programa /.../ Ki ni drugje enak« (Bonšek 2012) »uspešna investicija se meri /.../ po tem, kakšne so vsebine« (Kardum 2012a)	<i>.../ Kino Šiška od začetka /.../ ki je mišljena predvsem kot ustanova, ki naj bi posredovala neke kulturne vsebine, ki jih do zdaj v Ljubljani ni bilo dovolj. Ni bilo enega prostora, kjer bi se lahko odvijala normalno glasbena dejavnost, v /.../ novih glasbenih žanrih /.../ (Tomc 2012)</i>
Kakovost programskih vsebin	».../je kakovost zelo pomembna. Zelo pomembna.« (Kardum 2012a) »deloma napolnimo termine /.../hkrati pa dopuščamo, da uleti kaj zelo pametnega v naš program« (Kardum 2012a)	
Število obiskovalcev in zasedenost prizorišč	»približno 65.000 obiskovalcev /.../, je velika zasedena prizorišč – nad 70% /.../ kar je neke vrste rekord za kulturne institucije v Sloveniji« (Kardum 2012a) »najlepše je videti v Šiški neznane obraze. In to je zame dokaz, da smo ulovili potencialno publiko« (Kardum 2012a)	
Mreženje v slovenskem in evropskem okviru	»večina programa prihaja iz tujine /.../ s takimi potezami mrežimo publiko iz bližnjih regij (Kardum 2012a)	

	»podpremo predstavnike mladih generacij /.../ ki se odločajo, ali bi še prispevali svojo ustvarjalnost v tej Republiki nesrečni, ali bodo prebegnili v tujino« (Kardum 2012a)	<i>Je prvi in edini projekt svoje vrste v regiji, namenjen koncertnim, gledališkim, plesnim in eksperimentalnim dogodkom, skrbel pa bo tudi za produkcijske pogoje (vadbo, laboratorije in studie) (Kino Šiška).</i>
Socializacija prostora in odprta komunikacija z javnostmi	»sledimo /.../ trendom /.../ pri nagovarjanju naše publike skozi kanale pač, ki so trenutno trendovski /.../ Facebook in Twitter in Instagram ... Ta socialna omrežja.« (Bonšek 2012) »Odzivnost /.../ smo vsi na razpolago 24 ur na dan /.../ Jaz tako razumem javno uslužnost.« (Kardum 2012a) »da je hiša živa tudi, ko ni sezone /.../ ko se tu dogajajo manjše stvari, tudi zunaj« (Kardum 2012a).	
Prepoznavnost	»če gledate, koliko se v medijih pojavlja, vidite, da je to postal en zelo prepoznaven javni zavod« (Kardum 2012a) »prepoznavnost samega imena Kina Šiška oziroma samega zavoda skozi seveda program /.../ ne samo v Ljubljani /.../« (Bonšek 2012).	
Širjenje blagovne znamke	»dosegli neko precej visoko prepoznavnost /.../ Kina Šiška tako kot blagovne znamke kot tudi nekega kulturnega playerja v Sloveniji in tudi širše v regiji« (Bonšek 2012) »Absolutno /.../ neko obnašanje Šiške kot tržne znamke« (Bonšek 2012) »nek priklic imena Kino Šiška, ki je /.../ tudi materialne zadeve v smislu naše prezence, skozi /.../ logotip, skozi program« (Bonšek 2012)	

Ugotovitve:

Prve tri cilje je smiselno združiti v tipično strateško-vsebinsko kategorijo programske uspešnosti, spodnje pa v tržno-komunikacijsko. Prvo kategorijo najbolje opredeljuje uspešnost specifičnega programa, drugo pa uspešnost trženja programa na račun prepoznavnosti.

Na tej točki lahko sklenem, da je za nematerialno uspešnost Kina Šiška ključen (gleda na primarno naveden cilj) strateško »visoko« profiliran program, ki ga nasledi nujna kakovostna izvedba programskih vsebinah s »poudarki na izjemnih in vrhunskih dosežkih urbane kulture« (Kardum in drugi 2013, 5). Cilj mreženja je zopet podrejen zagotavljanju pestrosti program s servisiranjem domačih projektnih ustvarjalcev in predstavitvijo tujih.

Socializacija prostora z manjšimi dogodki je izenačena z dostopnostjo in odprtostjo komunikacije, ki poteka primarno na spletu. Cilj prepoznavnosti zavoda temelji na frekventnosti pojavljanja v medijih in temelji na prepoznavnosti programa KŠ. Zadovoljstvo publike, ki je sodeč po predstavljenih teoretskih ugotovitvah za NPO sicer primarnega pomena, se v tem primeru skriva v doseženemu cilju obiskanosti zavoda – rekordnem številu obiskovalcev, zasedenosti prizorišč in privabljanju potencialne publike. Zadnji cilj – širjenje tržne znamke

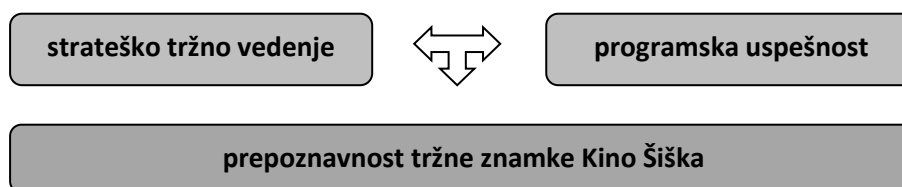
Kino Šiška po Bonškovem mnenju pomeni povečevanje prepoznavnosti Kina Šiška s pomočjo njenega vedenja kot znamke »kulturnega playerja«, ki se manifestira s priklicem imena Kino Šiška, materialne prezenze in specifičnosti programa.

10.1.3 Tržna znamka Kino Šiška

Vloga korporacijskega znamčenja KŠ, kot ga prikazuje spodnja slika, je torej nekakšna reverzibilna vzročno-posledična povezava med strateškim tržnim vedenjem zavoda in njegovo programsko uspešnostjo.

Zaradi očitne pomembnosti – vsebinskega oblikovanja ciljev in relativne pogostosti referenc – je pri znamčenju program mogoče enačiti s samo institucijo, ki tako predstavlja enotno znamčeno vsebino. Kot primarno funkcijo korporacijskega znamčenja je mogoče jasno izpostaviti *prepoznavnost*, ki je kot jezikovna prvina v Tabeli 4 zastopana največkrat, hkrati pa se pomensko predstavlja kot ena bistvenih sestavin razumevanja zadovoljitve zastavljenih ciljev. Koncept prepoznavnosti povzame združitev Kotlerjeve funkcije identifikacije vira in Weilbacherjeve funkcije oblikovanja menjalnega odnosa s komunikacijo identitete (gl. poglavje 5.3).

Slika 10.1: Prikaz dinamike odnosov med znamčenjem, trženjem in uspešnostjo Kina Šiška



Ugotovitve:

Tržno vedenje se primarno manifestira v osredotočanju na prepoznavnost TZ, ki omogoča programsko uspešnost. Le-ta je osnova za vsebino TZ KŠ, ki preko prepoznavnosti omogoča tržno vedenje in potencialno uspešnost. Kino Šiška z izvedbo programa dosega zadovoljstvo deležnikov in uresničuje cilje, ki so indikator, da je znamčenje KŠ ključen dejavnik pri njeni uspešnosti. Funkcija prepoznavnosti korporacijske znamke Kina Šiška pomeni pogoj in razlog za programsko uspešnost oz. strateško tržno vedenje zavoda.

10.2 Predstavitev identitete Kina Šiška po Broomlyevi metodi leksikalnih atributov

V spodnji tabeli so prikazani leksikalni atributi, s katerimi je vsak od akterjev opisal identiteto Kina Šiška. Prikaz nudi možnost za identifikacijo najmočnejše zastopanih atributov (ponovitev istega atributa pri vseh treh akterjih, torej tistih atributov vsebine tržne znamke (programa Kina Šiška), ki opredeljujejo njeno identiteto.

Tabela 10.3: Prikaz zastopanosti identificiranih leksikalnih atributov programa

Št.	Atribut	Kardum	Tomc	Bonšek
1	glasben, za glasbeno kulturo	X	X	X
2	koncerten	X		X
3	veliko alter-rocka	X	X	
4	veliko pop-rocka	X		
5	veliko indie-rocka	X		
7	veliko število dogodkov	X		
8	vsebinsko odprt, raznovrsten, širok	X		X
9	žanrsko odprt, raznovrsten	X	X	X
10	estetsko mešan	X		
11	visoko profiliran,	X	X	X
12	specifičen			X
13	odbit	X		
14	mednaroden	X		X
15	multikulturen			X
16	večinoma za tuje nastopajoče	X		
17	visoko prepoznaven	X	X	X
18	mednarodno prepoznaven	X	X	
19	sodoben	X		
20	trendovski, moderen			X
21	aktualen	X		X
22	zmerno angažiran	X		

23	družbeno kritičen			X
24	ekskluziven	X		
25	atraktiven	X		
26	urban, za urbano kulturo	X	X	
27	kakovosten	X		X
28	vrhunski	X		
29	cenovno dostopen	X		
30	inovativen; zamisel nečesa novega, nove vsebine, ustvarjalci	X	X	X
31	seznanja z manj uveljavljenimi ustvarjalci; z bendi 2. in 3. lige	X	X	
32	predstavlja nove, nepoznane ustvarjalce	X		
33	za projektno ustvarjalnost	X	X	
34	odprt za ustvarjalnost mladih generacij	X		
35	generacijsko odprt; generacijsko gnete	X		
36	za vsebine med klubskimi in stadionskimi razsežnostmi		X	
37	ne čisto na komercialnem prepihu		X	
38	alter-šminkerski	X	X	X
39	mainstream glasbena produkcija	X		
40	modna fensijada	X		
41	elitističen	X	X	

Ugotovitve:

Sodeč po primerjavi leksikalnih indecev programa – vsebine identitete znamke Center urbane kulture Kino Šiška – je le-ta družbena entiteta, ki v največji meri predstavlja oz. jo je mogoče identificirati s spodnjimi atributi, ki jih predstavljajo pridevniške besedne zveze oz. reference, komu ali čemu je program namenjen:

- *glasben, za glasbeno kulturo*
- *žanrsko odprt, raznovrsten*
- *visoko profiliran*
- *visoko prepoznaven*
- *inovativen – zamisel nečesa novega – nove vsebine, ustvarjalci.*
- *alter šminkerski.*

Poleg najpogostejše uporabljenih leksikalnih indecev indentitete Kino Šiška, pa ne gre zanemariti tudi nekoliko manj zastopanih atributov, ki pomensko smiselno spremljajo zgornje osnovne točke identifikacije TZ.

Tabela 10.4: Prikaz zastopanosti primarnih in relevantnih spremljajočih (sekundarnih in terciarnih) atributov identitete TZ Kino Šiška

Primarni atribut	Sekundarni atribut	Terciarni atribut
glasben	koncerten	
žanrsko odprt, raznovrsten	vsebinsko odprt, raznovrsten	
	širok program	
inovativen	aktualen	
	za projektno ustvarjalnost	
	seznanjanje z manj uveljavljenimi ustvarjalci, vsebinami	
visoko profiliran	veliko alter rocka	
	elitističen	
	mednaroden	
visoko prepoznaven	mednarodno prepoznaven	
alter-šminkerski	veliko alter rocka	ne čisto na komercialnem prepihu
		mainstream glasbena produkcija
		modna fensijada

Razlaga:

- Atribut glasben smiselno podkrepi *koncerten*, da pa Kino šiška vseeno ni zgolj koncertno-glasben, osvetli *vsebinsko odprt oz. širok program*, ki ju je mogoče povezati z žanrsko raznovrstnostjo.
- S primarni atributom inovativnosti se povezuje s sekundarnimi – *aktualnen, za projektno ustvarjalnost* in *seznanjanje z manj uveljavljenimi ustvarjalci, vsebinami*; z *bendi 2. in 3. lige*.
- Pri visoki profiliranosti je treba omeniti, da je program ob vsebinski in žanrski odprtosti sestavljen iz *veliko alter rocka, mednaroden*, kar posledično pomeni, da je ob primarni prepoznavnosti treba omeniti še *mednarodna prepoznavnost*. Pojavi se tudi močno zastopan atribut *elitističen*, ki stopnjuje visoko profiliranost.
- Primarni atribut alter-šminkerski na eni strani osmišlja sekundarni atribut *veliko alter rocka*, na drugi strani pa omemba kar treh, sicer šibkeje zastopanih, a pomensko

podobnih atributov: *ne čisto na komercialnem prepihu, mainstream glasbena produkcija in modna fensijada.*

10.3 Predstavitev imidža Kina Šiška na podlagi razlikovanja s konkurenčnima institucijama Cvetličarno in AKC Metelkovo

Po Dowlingu (2001, 20–22) je imidž odsev identitete, kar pomeni, da je slednja načrtno ustvarjena s strani organizacije, imidž pa komunikacija le-te. To velja tudi za Kino Šiška – za konstituiranje TZ KŠ je ključen dovršen in profiliran program zavoda, torej storitve, ki so znamčene, ki sodeč po Strategiji Kina Šiška 2012–2015, konstituira najpomembnejši aspekt znamke – imidž organizacije. Tega ustvarjata komuniciranje identitete zavoda in odnosi z javnostmi: promocija Kina Šiške in dogodkov, prepoznavnost in povečanje ugleda ter splošne javne podobe (Kardum 2012; Kardum 2012b).

Imidž TZ, kot kažejo teoretski viri, v grobem pomeni uporabnikovo percepcijo znamke. V izogib nejasnostim je na tej točki treba poudariti, da v pričujočem delu ne gre za proučevanje imidža Kina Šiška v očeh uporabnikov, torej ugotavljanje, kakšen ta dejansko je, temveč poskus identifikacije potencialno načrtovanega imidža oz. ugotavljanje, kakšen se le-ta glede na identiteto zdi njenim akterjem. Natančneje gre za imidž glasbenega programa, ki pa se zaradi njegove dokazane pomembnosti razširi na celotno institucijo in s tem TZ. Za oris imidža KŠ je zopet najbolj smiselna Bromleyeva metoda leksikalno-semantične analize, ki je bila uporabljena za opredelitev identitete Kina Šiška, in je tudi prvotno namenjena ugotavljanju specifičnega imidža družbene entitete (Slika 10.5).

Viri bodo zopet intervjuji z direktorjem zavoda, Simonom Kardumom, vodjo za stike z javnostjo, mag. Urošem Bonškom in dr. Gregorjem Tomcem, predsednikom Sveta zavoda, vendar tokrat s to razliko, da bodo leksikalni atributi imidža identificirani glede na primerjavo imidža Kina Šiška s Cvetličarno in AKC Metelkova mestom kot danima konkurenčnima institucijama oz. bolje, točkama diferenciacije.

Tabela 10.5: Prikaz leksikalnih atributov imidža Kina Šiška v odnosu z Cvetličarno in Metelkovo

Kino Šiška	Metelkova	Cvetličarna
akademski	neregulirana	prostor, ki ga lahko kdorkoli najame
resnoben	neodvisno	prireditveni prostor
ne pridejo primarno zaradi žura	nima neke krovne usmeritve	pop-rokovsko prizorišče
nobel	turistična točka Ljubljane	populističen rock
kulturniški	z dosti bolj izdelano identiteto kot Cvetličarna	programsko preveč popustljiva
urbana kultura	evropski fenomen	preveč odprta
alter plac		mora bolj skrbeti za profitabilnost
alter šminka		vsebine, ki gredo
trendovski		
alter rock		senzacionalnost
alter šminka sleš hipstersko		žur
bolj elitna kot pop		vsebine, ki omogočajo ogromne količine popitega alkohola
na pol poti med Metelkovo in Cankarjevim domom		
inovativen		
prepoznaven		
programsko profiliran		

Ugotovitve:

Navedbe leksikalnih atributov so predstavljene s pridevniki, razširjenimi pridevniškimi zvezami ali citati. Identificirani so s primerjavo atributov imidža treh konkurenčnih si institucij. Številčno neenakomerna porazdelitev atributov je posledica eksplicitno zahtevane primerjave v intervjujih, navedbe atributov vseh avtorjev skupaj za posamezno institucijo in pristranskost ocenjevanja, saj gre za deležnike Kina Šiška.

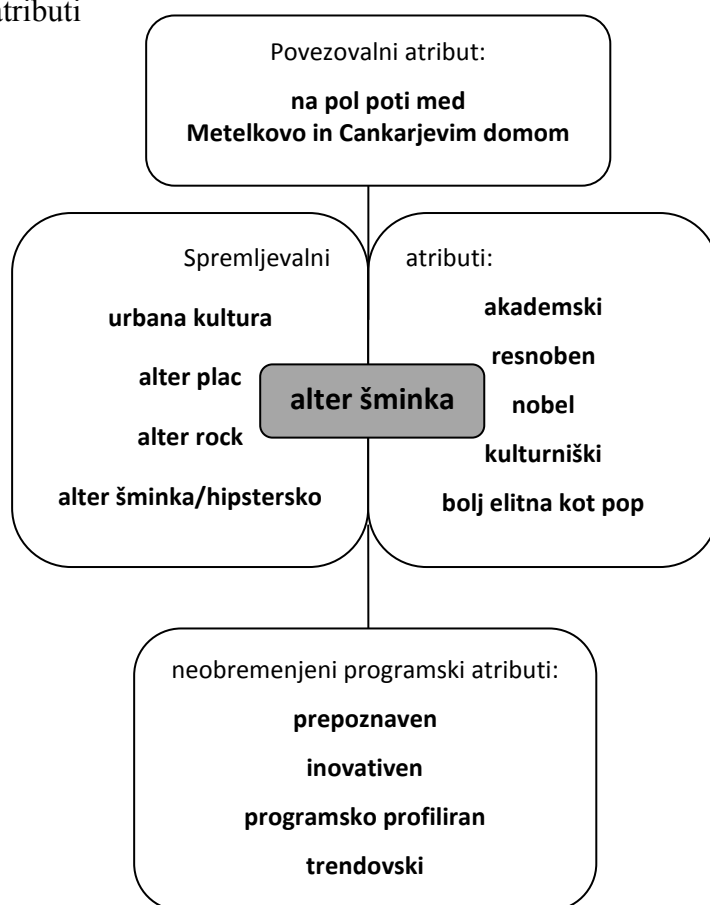
Podobnost imidža Kina Šiška s Cvetličarninim je mogoče z gotovostjo zanikati. Predstavljajo ju pomensko povsem drugačni atributi, ki kažejo na komercialnost in populističnost Cvetličarne. Njen imidž je v primerjavi s Šiškinim kot prostor za lahkotnejše, popularne vsebine, ki omogočajo zabavo in so usmerjene v profitailnost. Podobnost Šiškinega imidža z Metelkovo se kaže v kar treh skupnih atributih – *alter*, *alter-šminka* in *alter rock*. Obstaja očitna razlika med institucionalnostjo – imidž Metelkove se od KŠ jasno loči zaradi njene neodvisnosti in nereguliranosti ter odsotnosti krovne usmeritve.

10.3.1 Kino Šiška – alter ali šminka?

Imidž Kina Šiška se koncentrira okrog atributa alter šminka. Prvi del atributa odpira pojem urbanosti in alternativnosti, tako kot pri Metelkovi, šminka pa nagibanje k elitističnosti, resnosti in kulturnosti, kar implicira na pojmovanje t. i. visoke kulture (op. p Tomc). Atributi inovativen, programsko profiliran in trendovski so identični kot pri identiteti in kažejo na program kot osrednjo točko konstrukcije imidža.

Osrednja instanca imidža Kina Šiška je torej atribut alter šminka, saj ga viri večkrat navajajo v kontekstu imidža, poleg tega pa se pojavi tako samostojno in še v atributu alter *šmin-ka/hipstersko*, okrog njega pa se priključujejo številni drugi atributi, ki ga pomensko dopolnjujejo oz. osmišljajo prvi in drugi pol, s tem pa jasno kažejo na to, da je imidž Kina Šiška lociran med njima. O slednjem priča tudi drugi konkretni, povezovalni atribut. Razvrstitev atributov ne pomeni razlike v pomembnosti oz. teži atributov, temveč njihove dodatne vloge.

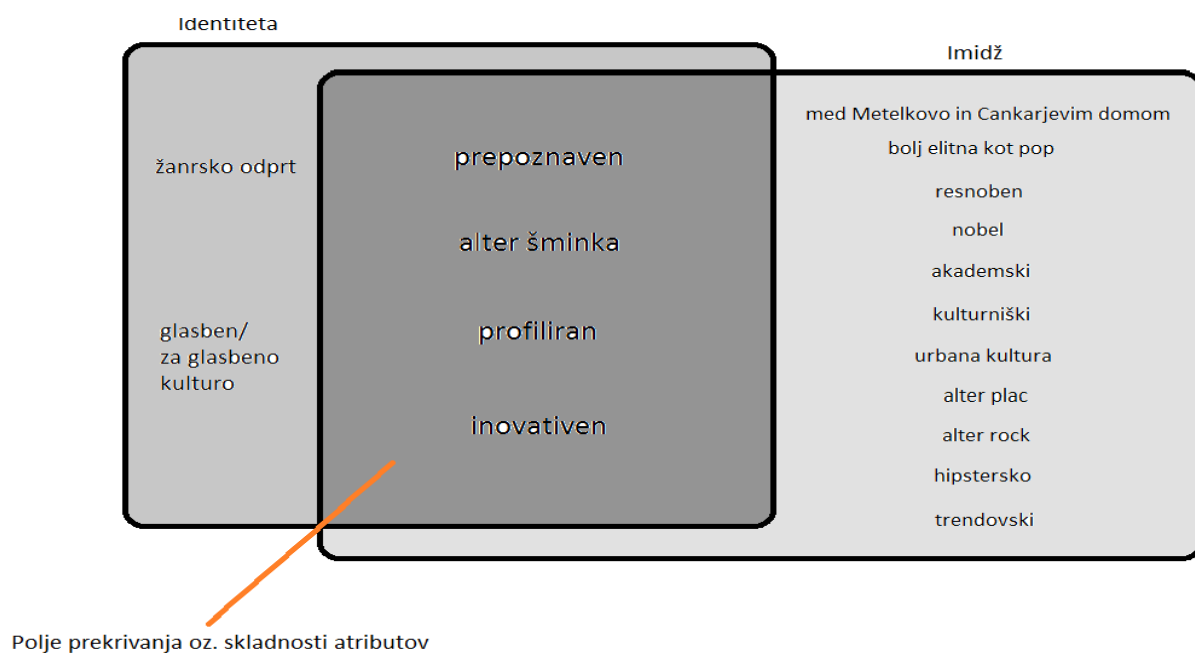
Slika 10.2: Prikaz odnosa med osrednjim in povezovalnim atributom ter spremljajočimi atributi



10.4 Analiza skladnosti načrtovane identitete in imidža Kino Šiška

Analiza tržne znamke Kino Šiška je na točki, ko je mogoče proučiti skladnost oz. prekrivanja načrtovane identitete in imidža, ali drugače – prikazati učinkovitost prevoda atributov vsebine identitete v imidž.

Slika 10.3: Prikaz polja prekrivanja med najmočnejše zastopanimi atributi identitete ter osrednjim, povezovalnim in relevantnimi spremljajočimi atributi imidža TZ Kino Šiška



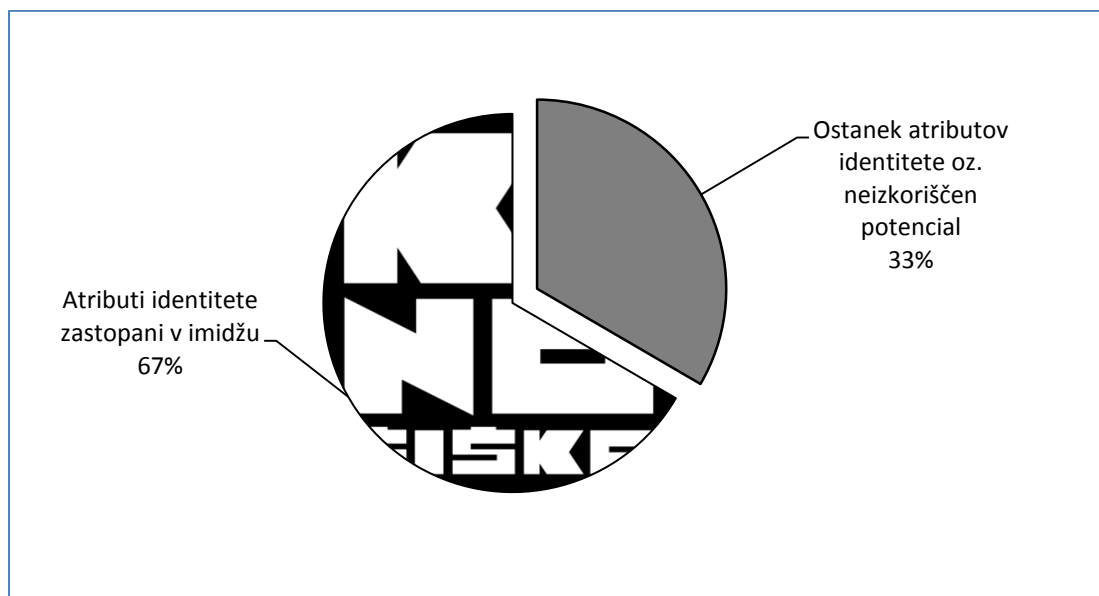
Vir: Dopolnjena slika po Hatchu, Schultzu in Kapfererju (v Gray 2010).

Ugotovitve:

Kino Šiška po pregledu identificiranih leksikalnih atributov intervjuvancev v imidž praktično dobesedno prevaja štiri od šestih atributov identitete, ki so v polju prekrivanja, kar pomeni, da imidž zastopa 4/6 atributov identitete oz. imata obe kategoriji štiri pomensko identične attribute:

- *prepoznaven,*
- *alter šminka,*
- *profiliran,*
- *inovativen.*

Slika 10.4: Procentualni prikaz zastopanosti atributov identitete v imidžu – razmerje med poljem prekrivanja in neuresničenim potencialom



Na strani identitete ostane v imidž nepreveden atribut *žanrsko odprt* in predstavlja neizkoriščen oz. neuresničen potencial ali periferno vsebino tržne znamke. Na strani imidža ostanek tvori kar enajst spremljevalnih atributov, ki pomensko spremljajo osrednjega, *alter šminka*:

- *med Metelkovo in Cankarjevim domom* osrednjega ilustrira oz. konkretizira;
- *urbana kultura, alter plac, hipstersko* in *trendovski* dopolnjujejo pol »alter«;
- *bolj elitna kot pop, resnoben, nobel, akademski* in *kulturniški* pomensko dopolnjujejo pol »šminka«.

Analizo je mogoče zaključiti z ugotovitvijo, da je identiteta glede na presenetljivo veliko število prekrivajočih se atributov (štiri od šestih) skoraj 67-odstotno (točna vrednost je 66,6 %) prevedena v imidž (slika 10.4). To pomeni, da je večina načrtovane identitete prevedena v želen imidž, kar nakazuje na relativno majhen vpliv sicer pričakovanih nepredvidenih dejavnikov, komunikacijskih šumov, kratka oblikovanje neintencionalnih asociacij z identiteto TZ. Zato je treba upoštevati naslednje dejavnike, ki so lahko prispevali k presenetljivo idealni sliki:

- dejstvo, da gre za načrtovano identiteto in imidž,
- subjektivnost intervjuvancev pri razumevanju in opredeljevanju identitete in imidža,
- številčno neenakomerna porazdelitev atributov glede na intervjuvanca.

11 Diskusija

Diskusija sestoji iz interpretacije ugotovitev analize teoretskih nastavkov in empirične analize z namenom sprejetja oz. potrditve raziskovalnih hipotez oz. njihove ovržbe. Ugotovitve, komentarji in sugestije za nadaljnje proučevanje so strnjene v zaključku.

Javni kulturni zavod Center urbane kulture Kino Šiška se zaradi namena povečevanja svoje uspešnosti poslužuje trženja svojih dejavnosti. To implicira na svobodno izbiro, ali bo deloval tržno ali ne. S stališča pridobivanja sredstev pa to, sodeč po Ustanovnem aktu, ne drži – Kino Šiška namreč *mora* pridobivati sredstva s trženjem določenih dejavnosti. Da je to zapovedano, pove tudi Kardum (2012), in doda, da zgolj s sredstvi ustanovitelja zavod ne bi dosegal takšne uspešnosti, verjetno pa bi deloval tudi z izgubo. Izraz neprofitna organizacija je s tega stališča popolnoma neustrezen, zavajajoč.

Kolaričeva (2002) pravi, da NPO pronica v profitni sektor; včasih tako, da celo delujejo kot PO, in obratno. Že sama izpeljava te teorije z združitvijo poimenovanja *neprofitna organizacija* je nesmisel, ki zruši koncept neprofitnosti, ki je v očitni uporabi. S stališča pridobivanja sredstev je torej Kino Šiška popolna *pridobitna*, *profitna* in *dobičkonosna* organizacija. Dejstvo, da več kot polovico sredstev pridobi iz javnih virov ustanoviteljice, razumevanja njegove profitnosti ne zamaje, temveč okrepi. Kot pravi Tomc (2012), gre le za drugačno distribucijo in posredno plačevanje kulturnim ustvarjalcem iz davkoplačevalskega denarja, in ne neposredno iz denarnic uporabnikov storitev. Neprofitnost je prisotna zgolj v nedistribuciji kapitala med ustanovitelja oz. ostale deležnike, temveč vračanju vseh oblik sredstev nazaj v program.

S stališča uspešnosti je slika podobna. Upravičeno predpostavljeno je bilo, da je Kino Šiška *bottom line* uspešen, kar pozitivno vpliva na njegovo nemonetarno oz. nematerialno uspešnost, in sicer s tem, da je sposoben uresničevati svoj smoter. To je skrb za družbeno dobro preko zadovoljevanja potreb in pričakovanj družbenih subjektov po storitvah urbane kulture, ki jih sicer ne bi bilo, ali pa bile dostopne po tržni (višji) ceni. Kino Šiška za velik del svojih storitev zaračunava; to počne s sicer nekoliko nižjo ceno od tržne Kardum (2012), vendar to zopet meji na profitnost. Od profitnosti popolnoma ločen je le osnovni in najbolj splošni cilj zavoda – zadovoljstvo uporabnikov zaradi izkušnje, ki jo nudijo storitve urbane kulture. Če bi bil povsem neprofiten tudi smoter, bi bil Kino Šiška glede na značilnosti sodobnih organizacij humanitaren.

Jančič (1999) meni, da se le razsvetljene neprofitne organizacije poslužujejo trženja, kar se mi deloma ustrezno. Z njim se strinjam, vendar je referenca na razsvetljenost v kontekstu Kina Šiška absurden. Sodoben slovenski javni kulturni zavod ne more biti razsvetljen, če mu je v Ustanovnem aktu zapovedano, da mora del svojih storitev tržiti. V izogib napačni interpretaciji – omenjena zapoved se mi zdi pozitivna, saj bi bil sicer državni oz. občinski proračun preobremenjen, organizacije pa rigidne, vendar je predpogoj za razsvetljenstvo svoboda mišljenja, pri tem pa ustanovni akti praviloma ne dopuščajo veliko svobode.

Takšna ureditev se mi zdi, tako kot Tomcu (2012), edini pravilen vzvod za »potentnost« urbane kulture, hkrati pa jo razumem kot napredek pri razumevanju neprofitnih organizacij. Predlagam zamenjavo izraza neprofitna (organizacija, institucija, zavod itd.) zgolj z pridevnikom *javna*, ker je dovolj širok, da zdrži protislovja financiranja in smotra, ki jih odpira siceršnja koncepcija neprofitnosti, in ker služi javnemu družbenemu interesu.

KŠ deluje kot tržna znamka: želi biti »najbolj prepoznaven urbani kulturni brand v Ljubljani oz. Sloveniji« (Kardum 2012, 29–31). Ključni dejavnik ali celo razlog za uspešnost zavoda je tudi glede na analizo leksikalnih pojavnosti v intervjujih akterjev *prepoznavnost*. Gre za prepoznavnost zavoda in znamke zavoda, ki ju je mogoče enačiti, saj ju predstavlja isti program, ki omogoča trženje vsebin in posledično programsko uspešnost. Poleg tega pa je znamčenje tudi element marketinškega spleta, ki omogoča ohranjanje neprofitnega smotra NPO.

Samo tržno vedenje KŠ se primarno manifestira v osredotočanju na prepoznavnost TZ, ki v primeru pozitivnih tržnih prihodkov omogoča programsko uspešnost. Slednji je osnova za specifično vsebino TZ KŠ, ki preko prepoznavnosti omogoča tržno vedenje in potencialno uspešnost. Kino Šiška namreč z izvedbo programa dosega zadovoljstvo deležnikov in uresničuje svoje poslanstvo, ki je glede na predstavljene teoretske funkcije znamke indikator, da je znamčenje KŠ ključen dejavnik pri njeni uspešnosti. Funkcija prepoznavnosti tržne znamke Kina Šiška torej pomeni hkrati pogoj in razlog za programsko uspešnost oz. strateško tržno vedenje zavoda.

Znamčenje zavoda je načrten tržen prijem, vendar Kardum in Bonšek (2012) strategijo znamčenja razumeta predvsem kot uporabo monolitne znamke, torej znamke organizacije, ali kot navajajo avtorji – korporacijsko znamčenje. To pa ne drži, saj je osnovna ideja strategije znamčenja odprtost, kar pomeni vpeljevanje novih vsebin (izvajalcev), ki so znamka sami

zase, hkrati pa se KŠ noče oblikovalsko »unificirati« zaradi nujenja možnosti izraza mladih ustvarjalcev. Posledica je specifična arhitektura znamčenja KŠ, in sicer indosirano znamčenje: monolitna znamka Kino Šiška se pripenja na samostojno znamko izvajalca, in predstavlja krovno znamko svojih vsebin. Na eni strani je znamka KŠ »parazit«, na drugi pa medij za pozicioniranje samostojne znamke na trgu kulturnih storitev.

Kino Šiška izvaja program, katerega načrtne specifične lastnosti vsebin konstituirajo identiteto zavoda in hkrati identiteto tržne znamke. To hipotezo lahko v celoti potrdim, saj program (njegove vsebine – storitve na področju urbane kulture) Kina Šiška predstavlja vsebino identitete TZ KŠ in pomeni nabor njenih lastnosti, ki se odražajo v atributih storitev, ki jih izvaja. Program je po mnenju akterjev specifičen oz. profiliran. Tomcu (2012), se npr. zdi, da je celo »preozek« in da uspešnosti zavoda ne bi škodilo, če bi vodstvo nekoliko sprostilo »estetske preference«.

Na podlagi metode identifikacije najmočnejše zastopanih leksikalnih atributov identiteto Kina Šiška in njene znamke opredeljuje šest atributov: *žanrsko odprt*, *visoko profiliran*, *visoko prepoznaven*, *inovativen*, in *alter šminkerski*. Na tej točki je treba dodati, da so akterji identiteto opredelili še s številnimi drugimi atributi, ki pa niso bili zastopani pri vsakem od intervjuvancev in se zato ne kvalificirajo v verodostojno opredelitev identitete. To ne pomeni, da so zanemarljivi, le upoštevati je treba dejavnike, ki so botrovali raziskavi: subjektivnost intervjuvancev zaradi refleksije načrtovane identitete zavoda oz. znamke ter številčno variiranje glede na intervjuvanca.

Potrdim lahko hipotezo, da Kino Šiška projicira lastnosti vsebine svoje tržne znamke v družbeno okolje z namero, da pri uporabnikih ustvarja specifičen in prepoznaven imidž. Prvi del, torej intencionalnost komunikacije oz. projekcije identitete v imidž ni bila neposredno izražena pri nobenem od intervjuvancev, vendar jo vpelje Kardumova (2012) izjava o oblikovanju tržne znamke pred uradnim odprtjem Centra urbane kulture Kina Šiška z namenom, da bi komunikacija stekla takoj. Tudi iz Bonškovih izjav lahko razberemo, da na podlagi identitete komunicirajo uporabnikom »izgled prostora, sam naš slog pisanja, nagovarjanja publike«, ki je zanj specifičen, premišljen, vendar so to, paradoksalno, po njegovem mnenju malenkosti, za katere pravi, da načeloma niso plod načrtovanja imidža TZ, »načrtno nekaj, da bi delali na sami blagovni znamki ali pa na imidžu, v bistvu ne delamo«. Slednje je klica dvoma o inten-

cionalnosti znamčenja Kina Šiška oz. o zavedni uporabi znamčenja kot marketinškega orodja. Vsekakor pa to pomeni skrb vzbujajoč odmik od uradne strategije razvoja Kina Šiška.

Preverjanje te hipoteze je potekalo z enako metodo kot identifikacija atributov identitete, s to razliko, da so akterji imidž kina šiška opredeljevali na podlagi konkurenčne profitne organizacije Cvetličarna in konglomerata neprofitnih organizacij AKC Metelkova, in da identificirani atributi nastopajo kot celota – kriterij najmočnejše zastopanosti je tu zanemarjen. Atribut, ki je najmočnejše zastopan, je *alter šminka*. Okrog njega se zbirajo pojasnjevalni atribut (*na pol poti med Metelkovo in Cankarjevim domom*), ki osrednjega pojasnjuje. Slednjega obdajajo tudi spremljevalni atributi, ki pomensko spremljajo pol alternativnosti oz. šminke (*urbana kultura, alter plac, alter rock, alter šminka/hipstersko in akademski, resnoben, nobel, kulturniški, bolj elitna kot pop*). Neobremenjeni ali splošni atributi pa so *prepoznaven, inovativen, programsko profiliran in trendovski*.

Za preverjanje »učinkovitosti« ali celovitosti projekcije atributov vsebine TZ Kino Šiška v imidž je bila uporabljena metoda ugotavljanja polja prekrivanja atributov oz. neposredne zastopanosti pri eni ali drugi kategoriji. Polje prekrivanja je relativno veliko – v imidžu se ponovijo štirje atributi: *prepoznaven, alter šminka, profiliran in inovativen*. Visoka frekvenca ponovitev ter zastopanost atributa *alter šminka* tako v identiteti zavoda in posledično v imidžu TZ kaže, da je to ključna lastnost identitete Kina Šiška, torej je Kino Šiška institucija, ki združuje vsebine z alternativnim in komercialnim oz. t.i. populističnim (šminkerskim) imidžem.

Procentualni delež ostanka ali neizkoriščenega potenciala je 33%; to sta atributa glasbe in žanrsko odprt. To pomeni, da sodeč po izjavah akterjev Kino Šiška projicira 67 % lastnosti v imidž. Slika 9 kaže nekoliko preveč idealen rezultat, ki mu zopet botruje subjektivnost intervjuvancev zaradi refleksije načrtovane identitete zavoda oz. znamke ter številčno variiranje glede na intervjuvanca. Predvsem pa je treba opozoriti na dejavnike, ki nakazujejo na relativno majhen vpliv sicer pričakovanih nepredvidenih dejavnikov, komunikacijskih šumov, skratka oblikovanje neintencionalnih asociacij z identiteto TZ. Rezultat je torej treba vrednotiti z določeno mero kritične distance. Če upoštevam dobljeno sliko, lahko na tem mestu zaključim, da je Kino Šiška uspešen zato, ker je prepoznaven na trgu kulturnih storitev oz. dejavnosti, na kar pozitivno vpliva identiteta njegove tržne znamke, katere vsebine so s komuniciranjem skoraj povsem identično projicirane v njen imidž.

11.1 Zaključek

Javni kulturni zavod Center urbane kulture Kino Šiška zaradi zakonske določbe in zaradi doseganja svoje materialne oz. monetarne ter neoprijemljive programske uspešnosti (uresničevanje svojega smotra oz. poslanstva in ciljev) deluje tržno. To se odraža v tem, da med drugim funkcionira kot monolitna tržna znamka in uporablja arhitekturo indosiranega znamčenja.

Kino Šiška izvaja program, katerega načrtna specifičnost vsebin (profiliranost) konstituira identiteto zavoda in hkrati identiteto tržne znamke Kino Šiška, ki jo najmočneje zastopa atribut *alter šminka*. Le-tega z ostalimi atributi identitete s komuniciranjem projicira v družbeni prostor z namero ustvarjanja specifičnega in prepoznavnega imidža TZ. Imidž sestavlja večina atributov identitete, ponovi pa se tudi alter šminka.

Kino šiška je torej uspešen pri oblikovanju identitete in posledično želenega imidža TZ, saj je slednji identiteti praktično enak oz. skladen. Na podlagi najmočneje v imidžu zastopanega atributa *alter šminka* je zavod prepoznaven na trgu kulturnih storitev, to pa pozitivno vpliva na njegovo programsko uspešnost.

Javni kulturni zavod Center urbane kulture Kino Šiška zaradi zakonske določbe in zaradi doseganja svoje materialne oz. monetarne ter neoprijemljive, programske uspešnosti (uresničevanje svojega smotra oz. poslanstva in ciljev) deluje tržno. To se odraža v tem, da funkcionira kot monolitna tržna znamka in uporablja arhitekturo indosiranga znamčenja.

Kino Šiška izvaja program, katerega načrtna specifičnost vsebin (profiliranost) konstituira identiteto zavoda in hkrati identiteto tržne znamke Kino Šiška, ki jo najmočneje zastopa atribut *alter šminka*. Le-tega z ostalimi atributi identitete s komuniciranjem projecira v družbeni prostor, z namero ustvarjanja specifičen in prepoznaven imidž TZ. Imidž sestavlja večina atributov identitete, ponovi pa se tudi alter šminka.

Kino šiška je torej uspešen pri oblikovanju identitete in posledično želenega imidža TZ, saj je slednji identiteti praktično enak oz. skladen. Na podlagi najmočneje v imidžu zastopanega atributa *alter šminka* je zavod prepoznaven na trgu kulturnih storitev, to pa pozitivno vpliva na njegovo programsko uspešnost.

Proučevanje Študije primera Kino Šiška je bilo omejeno na logiko načrtovanih kategorij oz. je temeljilo na pogledih vodilnih deležnikov zavoda. Potemtakem ne gre za proučevanje identitete, imidža, uspešnosti in načina tržnega delovanja, kot ga vidijo uporabniki ali v upravljanje manj aktivno vpleteni deležniki, temveč predstavlja poskus prikaza razumevanja in refleksije treh izmed ključnih akterjev zavoda o strategiji trženja, znamčenja, oblikovanja identitete in imidža TZ.

Študija primera, natančneje identifikacija atributov identitete in projekcija le-te v imidž TZ Kina Šiška je temeljila na izsledkih intervjujev z akterji zavoda, kar pomeni, da njihove opredelitve temeljijo na subjektivnosti podrejeni refleksiji načrtovane identitete. Enako velja za imidž. To dejstvo omeji proučevanje tako TZ kot tudi uspešnosti in principov tržnega delovanja zavoda na t. i. emsko razumevanje in temu ustrezni so rezultati analize.

Imidž TZ je glede na prevedene attribute skoraj identičen identiteti. Slednje je presenetljiv podatek zato, ker Bonšek meni, da se načrtno ne delajo veliko na imidžu in identiteti, da se razvijata spontano in se strinja, da sta precej »fluidna«, odprta. Kljub temu pravi, da načrtno uporabljajo edinstvene načine komunikacije in da imajo začrtane smernice, npr. v vizualni komunikaciji in da je program visoko profiliran, kar jasno kaže vsaj na poskus zavestnega in strateškega oblikovanja identitete in imidža zavoda, če že ne TZ. Na to kaže tudi njegova želja po večjem poudarku in razvoju znamčenja na podlagi integriranja različnih medijev.

Kardum (2009, 29) na drugi strani v Strategiji zapiše, da želi biti Kino Šiška »najbolj prepoznaven urbani kulturni brand v Ljubljani oz. Sloveniji«, dvigniti zavest o pomenu Kina Šiška z imidžem »liderja« na področju urbane kulture in se razvijati kot tehnološko najbolj sodobna kulturna tržna znamka. Iz Bonškovih izjav ni razvidno, da se s tem ne bi strinjal, vsekakor pa Kardum razume znamčenje kot bolj načrtovano in s primeri opredeli strategijo monolitnega znamčenja in predvsem uporabe indosiranih znamk.

Tomc podpira dejstvo, da je najbolje za potentnost ustvarjalne moči urbane kulture vedenje kulturnih zavodov kot »dvoživke« med neprofitnim in profitnim sektorjem, kar Kino Šiška s pomočjo prepoznavnosti zagotovo dosega. Njegov pogled na imidž zavoda je najbolj kritičen, a se atributi, s katerimi ga opiše (npr. resnoben, nobel, kulturniški), razen alter šminka ne pojavljajo v končni sliki projekcije identitete v imidž. Slednje kaže na neenotno razumevanja konceptov, ki so bili proučevani med vodilnimi akterji znotraj zavoda in se kaže v zgolj

namernemu ali delno uresničenemu delovanju zavoda kot znamke. To pomeni, da si vodstvo predstavlja, želi ali misli, da Kino Šiška načrtno ali nenačrtno obstaja kot znamka in ima določeno identiteto in imidž, a se zdi, kakor da se ne morejo odločiti, ali je za Kino Šiška načrtna progresivna strategija znamčenja koristno tržno orodje ali ne.

Dejstvo, da vsi intervjuvanci razumejo identiteto in imidž zavoda in hkrati tržne znamke kot alter šminko kaže na bodisi široko konceptualno odprtost ali pa zopet na neodločenost v smislu načrtovanja identitete. Magistrska naloga torej predstavlja temelj za identifikacijo strategije znamčenja Kina Šiška, ki bi lahko uresničila Kardumovo vizijo zavoda kot najprepoznavnejšega branda, hkrati pa je lahko opozorilo vodstvu, da procesu znamčenja pripisujejo premajhno težo, predvsem kot enega glavnih instrumentov za refleksijo o načrtovani identitete in projekciji le-te v imidž, saj rezultati velikega polja prekrivanja kažejo na nekoliko nekritično oz. idealizirano predstavo o njiju. Naloga predstavlja tudi odskočno desko za raziskovanje dejanskega imidža Kina Šiška in njegove znamke, torej opredeljevanje imiža, ki preko projekcije načrtovane identitete dejansko obstaja v družbenem prostoru – v kogniciji vseh vrst deležnikov.

12 Literatura

Aaker, David A. in Erich Joachimsthaler. 2000. The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge. *California Management Review* 42(4): 8–2. Dostopno prek: http://www.iuc-edu.eu/group/sem1_L3/2013%20DNPBM/Lecture%2012%20Brand%20Relationship%20Spectrum.pdf (23. maj 2013).

Andreasen, Alan R. in Philip Kotler. 2003. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. ZDA: Prentice Hall.

Anheier, Helmut K.. 2009. *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. London: New York: Routledge.

Anthony, Robert N. in David W. Young. 2003. *Management Control in Nonprofit Organizations*. Homewood: Irwin.

Becker-Olsen, Karen L. in Ronald Paul Hill. 2006. The Impact of Sponsor Fit on Brand Equity: The Case of Nonprofit Service Providers. *Journal of Service Research* 9(1), 73–83. Dostopno prek: <http://jsr.sagepub.com/content/9/1/73> (9. julij 2012).

Bezek, Blaž. 2008. *Vrednost tržne znamke in učinkovitost tržno-komunikacijskih kanalov*, diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/Bezek-Blaz.PDF> (3. junij 2012).

Bhasin, Hitesh. 2011. Service Marketing Mix. *Marketing 91*. Dostopno prek: <http://www.marketing91.com/service-marketing-mix/> (23. maj 2013).

Bitner, Mary Jo. 1991. The Evolution of the Services Marketing Mix and Its Relationship to the Service Quality. V *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, ur. Stephen W. Brown, Evert Gummesson, Bo Edvardsson, Bengtöve Gustavsson, 23–34. Dostopno prek: http://www.google.si/books?id=mYrrUHgAgOgC&printsec=frontcover&hl=sl&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (24. maj 2013).

Bonšek, Uroš. 2012. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 2. september 2012.

Bosscher, Judith L.. 2009. Commercialization in Nonprofits: Tainted Value? *SPNA Review* 5 (1). Dostopno prek: <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1025&context=spnareview> (12. maj 2012).

Bromley, Dennis Basil. 1993. *Reputation, image and impression management*. Chichester: Wiley.

-----1977. *Personality Description in Ordinary Language*. London: J. Wiley.

Brooks, Arthur C.. 2002. Can Nonprofit Management Help Answer Public Management's "Big Questions"? *Public Administration Review* 62(3), 259–266. Dostopno prek: <http://glenn.osu.edu/faculty/brown/home/Org%20Theory/Readings/Brooks2002.pdf> (15. maj 2012).

Brown, Tom J., Peter A. Dacin, Michael G. Pratt in David A. Whetten. 2006. Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(2), 99–106. Dostopno prek: <http://jam.sagepub.com/content/34/2/99> (17. januar 2011).

Center urbane kulture Kino Šiška. Dostopno prek: <http://www.kinosiska.si/> (27. maj 2013).

de Chernatony, Leslie. 2009. Towards the holy grail of definig 'brand'. *Marketing Theory* 9(1), 101–105. Dostopno prek: <http://mtq.sagepub.com/content/9/1/101> (19. maj 2012).

de Chernatony, Leslie. 1999. Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management* 15(1-3): 157 – 179. Dostopno prek: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1362/026725799784870432> (24. april 2013).

Christensen, Lars Thøger, Joep Cornelissen in Mette Morsing. 2007. Correspondence: Corporate communications and its receptions: A comment on Llewellyn and Harrison. *Human Relations* 60(4), 653. Dostopno prek: <http://www.sagepub.com/cornelissen3e/Online%20Reading%20pdfs/Christensen%20Corporate%20Comms.pdf> (3. marec 2011).

Colner, Miha. 2008. Mestna kulturna politika. *Dnevnik*, 20. maj. Dostopno prek: http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/320466 (15. julij 2012).

Dolžan, Marija. 2007. *Letno poročilo javnega zavoda – primer Klinični center*, specialistično delo. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

Dowling, Grahame. 2001. *Creating Corporate reputations: Identity, Image and Performance*. ZDA: Oxford University Press.

Gray, Paul. 2010. "How To...." Audit Your Brand. *Brainmates*. Dostopno prek: <http://www.brainmates.com.au/how-to/%E2%80%9Chow-to%E2%80%A6-%E2%80%9D-audit-your-brand> (10. maj 2013).

Harris, Fiona in Leslie de Chernatony. 2001. Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing* 35(3-4): 441 – 456. Dostopno prek: http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fdesignguide.metro.as%2Findex.php%2Fcontent%2Fcontent%2Fdownload%2F190%2F826%2Fversion%2Ffile%2F40CorporateBrandPerformance.pdf&ei=zaGjUbPqBcn_OdSSgcgC&usg=AFQjCNHcsDYJfuUuAU3qnPahVSevsnmxPQ&sig2=wo2RC78G38sBHU9urcSI6A&bvm=bv.47008514,d.ZWU (25. maj 2013).

Horak, Christian. 1995. *Controlling in Nonprofit Organizations*. Weisbaden: Deutscher Universitäts Verlag. 35(3-4): 441–456.

Grönroos, Christian. 2006. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*. 6(3) 317–333. Dostopno prek: http://www.iei.liu.se/fek/frist/722g60/artiklar_-_obligatoriska/1.115235/EAdoptingaservicelogicformarketing.pdf (23. maj 2013).

Hood, N. Jacqueline. 2003. *The Relationship of Leadership Style and CEO Values to Ethical Practices in Organizations*. *Journal of Business Ethics* (43)4: 263–273. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/25074998?seq=3&Search=yes&term=Value&term=Ethical&term=Organizations&term=Practices&term=CEO&term=Style&term=Relationship&term=Leadership&list=hide&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DThe%2BRelationship%2Bof%2BLeadership%2BStyle%2Band%2BCEO%2BValues%2Bto%2BEthical%2BPractices%2Bin%2BOrganizations%26wc%3Don&item=1&ttl=271&returnArticleService=showArticle&resultsServiceName=doBasicResultsFromArticle> (30. marec 2010).

Hrovatin, Nevenka. 2002. Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovec, 77–84. Ljubljana: Radio Študent: Študentska organizacij v Ljubljani; Koper: Visok šola za management.

Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Založba FDV.

Kavčič, Boštjan. 1999. *Vizija in strategije podjetja – primer podjetja Izorock d.d.*, magistrsko delo. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

Kapferer, Jean Noël. 2012. *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights & Strategic Thinking*. London, Philadelphia, New Delhi: Kogan Page. Dostopno prek: http://www.google.si/books?hl=sl&lr=&id=JnK8pRjSGZUC&oi=fnd&pg=PR5&dq=kapferer+brand+image&ots=BV9hD7a7PW&sig=j0RByEM_j3gK5XzXJepjRwIoD3U&redir_esc=y#v=onepage&q=kapferer%20brand%20image&f=false (10. maj 2013).

Kardum, Simon. 2009. *Letno poročilo Javnega zavoda Kino Šiška za leto 2008*. Dostopno prek: <http://www.kinosiska.si/uploads/dokumenti/> (13. junij 2012).

Kardum, Simon. 2012. *Letno poročilo Javnega zavoda Kino Šiška za leto 2011*. Dostopno prek: <http://www.kinosiska.si/uploads/dokumenti/porocilo.pdf> (13. junij 2012).

Kardum, Simon. 2012a. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 2. september 2012.

Kardum, Simon. 2012b. *Strateški načrt javnega zavoda Center urbane kulture Kino Šiška za obdobje 2012–2015*. Dostopno prek: <http://www.kinosiska.si/uploads/dokumenti/Strategija.pdf> (17. junij 2012).

Keller, Kevin Lane. 2002. *Building and Managing Corporate Brand Equity*. Dostopno prek: http://www.google.com/books?hl=sl&lr=&id=iPIoFtMbR9wC&oi=fnd&pg=PA115&dq=corporate+brand+equity&ots=klhV9_Qawf&sig=b6ItQNJ7DZMTglPhj2neHwKg524#v=onepage&q=corporate%20brand%20equity&f=false (3. januar 2010).

Keller, Kevin Lane. 2000. Building and Managing Corporate Brand Equity. V *The expressive organization: linking identity, reputation, and the corporate brand*, ur. Majken Schultz, Mary Jo Hatch, and Mogens Holten Larsen, 115–136. Oxford; New York: Oxford University Press.

Keller, Kevin Lane, Tony Apéria in Mats Gregorson. 2008. *Strategic Brand Management: A European Perspective*. Harlow etc.: Financial Times Prentice Hall: Pearson Education.

Kline, Mihael. 2009. Tržna znamka podjetja: upravljanje neotipljivega bogastva, študijsko gradivo pri predmetu Upravljanje tržnih znamk 2009/10. Ljubljana: FDV, Kline & Partner.

Kolarič, Zinka. 2002. Različni znanstveno-teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovec, 29–43. Ljubljana: Radio Študent: Študentska organizacij v Ljubljani; Koper: Visoka šola za management.

Kolarič, Zinka, Andreja Črnak Meglič in Maja Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitno – volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Založba FDV.

Kolarič, Zinka, Andreja Črnak Meglič in Ivan Svetlik. 1995. Slovenia. *Družboslovne razprave* 11(19–20), 77–94. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dr/dr19-20Kolaric-MeglicCrnak-Svetlik.PDF> (24. maj 2012).

Košir, Ladeja. 2005. *Zgodba blagovne znamke in njen vpliv na oblikovanje identitet posameznikov*. Ljubljana: Založba FDV.

Kotler, Philip in Keller, Kevin Lane. 2009. *Marketing Management*. Harlow in New York: Prentice Hall.

Kovač, Bogomir. 1997. Menedžment neprofitnih organizacij. *Neprofitni management: prva slovenska strokovna revija za promocijo vodenja v neprofitnem sektorju* 1(1), 5–7.

Leone, Robert P., Vithala R. Rao, Kevin Lane Keller, Anita Man Luo, Leigh McAlister in Rajendra Srivastava. 2006. Linking Brand Equity to Customer Equity. *Journal of Service Research* 9(2), 125–138. Dostopno prek: <http://jsr.sagepub.com/cgi/content/abstract/9/2/125> (8. januar 2010).

Maram, Allan. *Commercialization of Nonprofit sector: A Discussion and Critical Analysis*. Združene države Amerike: Saint Luis Univerty. Dostopno prek: <http://www.123people.co.uk/s/allan+maram> (21. junij 2012).

McLaughlin Ladmanová, Vladimíra. 2007. *Customer perception and brand image of Škoda Auto in Czech market: master thesis*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

Mestni svet Mestne občine Ljubljana. 2008. *Odlok o ustanovitvi Javnega zavoda center Urbane kulture Kino Šiška*. Dostopno prek: http://www.kinosiska.si/uploads/dokumenti/Ustanovitveni_akt.pdf (21. maj 2012).

Multimedijski center RTV Slovenija (MMC). 2008. *Zelena luč za javni zavod Kino Šiška*. Dostopno prek: <http://www.rtvlo.si/kultura/drugo/zelena-luc-za-javni-zavod-kino-siska/153993> (13. julij 2012).

Musek Lešnik, Kristijan. 2003. *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije: kako razjasniti vrednote, opredeliti poslanstvo in ustvariti vizijo zavoda ali neprofitne organizacije za nove čase*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.

Muzellec Laurent in Lambkin, Mary C. 2009. Corporate branding and brand architecture: a conceptual framework. V *Marketing Theory* 9(1), 39–54. Dostopno prek: www.sagepublications.com (3. julij 2012).

Nicoletti, Nicholas P..2012. Link Between Wealth and Homo Economicus Behaviour? Dostopno prek: <http://nicholasnicoletti.com/blog/?p=154> (25. maj 2013).

Ovsenik, Marija in Ambrož, Milan. 1999. *Neprofitni avtopoietični sistemi*. Škofja Loka: Institut za samorazvoj.

Podnar, Klement, Zlatko Jančič in Urša Golob. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Založba FDV.

Projekti Mestne občine Ljubljana. 2009. *Center urbane kulture Kino Šiška*. Dostopno prek: <http://ljublanski.projekti.si/center-urbane-kulture-kino-siska.aspx> (13. junij 2012).

Rakar, Tatjana in Andreja Črnak Meglič. 2010. *Raziskava Indeks civilne družbe: Odnos med organizacijami civilne družbe in državo*. Ljubljana: Inštitut republike Slovenije za socialno varstvo. Dostopno prek: http://www.arhiv.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/Mojca/CIVICUS_studije/STUDIJA_PRIMERA_3.pdf (23. maj 2012).

Rock the Stage. 2012. *LAIBACH – WE COME IN PEACE, 20.04.2012 (KINO ŠOŠKA ob 17h)*. Dostopno prek: <http://www.rockthestage.si/2012/04/07/laibach-we-come-in-peace-20-04-2012-kino-siska-ob-slovenski-premieri-filma-jekleno-nebo-ekskluzivni-koncert-in-slovenska-premiera-filma-jekleno-nebo-iron-sky/> (24. maj 2013).

Salamon, Lester M., in Helmut K. Anheier. 1997. Introduction: in search of the nonprofit sector. V *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*, ur. Lester M. Salamon in Johns Hopkins. Manchester; New York: Manchester University Press.

Shostack, G. Lynn. 1977. Breaking Free From Product Marketing. *Journal of Marketing* 41(2): 73–84. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/1250637?uid=3739008&uid=2&uid=4&sid=21102322226697> (23. maj 2013).

Schultz, Majken in Mary Jo Hatch. 2000. Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organizations. V *The expressive organization: linking identity, reputation, and the corporate brand*, ur. Majken Schultz, Mary Jo Hatch, and Mogens Holten Larsen, 115–136. Oxford; New York: Oxford University Press.

Smith, David Horton. 1998. The Impact of the Nonprofit Voluntary Sector and Society. V *The Nonprofit Organization Handbook*, ur. Tracy Daniel Connors. New York: McGraw-Hill Book Company.

Stren, Barbara, George M. Zinkhan in Anupam Jaju. 2001. Marketing Images: Construct Definition, Measurement Issues, and Theory Development. *Marketing Theory* 1(2), 201–225. Dostopno prek: <http://mtq.sagepub.com/content/1/2/201> (10. februar 2010).

Šporar, Primož. 2000. *Oris aktualnega dogajanja na področju nevladnih organizacij v Sloveniji in trendi za prihodnost*. Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-67-8/313-338.pdf> (27. maj 2013).

Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za Management Univerze na Primorskem.

Tomc, Gregor. 2012. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 2. september 2012.

Trstenjak, Verica. 1988. Statusne in davčne pravne podlage nevladnih organizacij v Sloveniji. V *Vloga in financiranje NVO*, ur. M. Marega in M. Šepec, 30–38. Ljubljana: Regionalni ekološki center.

Yoo, Boonghee, Naveen Donthu in Sungho Lee. 2000. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(2), 195–211). Dostopno prek: <http://jam.sagepub.com/cgi/content/abstract/28/2/195> (8. januar 2010).

Wilbur, H. Robert. 2000. *The Complete Guide to Nonprofit marketing*. New York etc.: John Wiley & Sons.

Wood, Lisa. 2000. Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision* 38(9): 662–669. Dostopno prek: http://www.emeraldinsight.com/case_studies.htm/case_studies.htm?articleid=865182&show=html (22. maj 2013).

Zainuddin, Nadia, Rebekah Russell-Bennett in Charmine E.J. Hartel. 2007. Why Are Businesses Brand Loyal? A Functional Approach to Three Dimensions of B2B Brand Loyalty. V *Proceedings 2007 Australia And New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC)*, 1872–1879. Dostopno prek: <http://eprints.qut.edu.au/14496/1/14496.pdf> (23. maj 2013).

Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK-UPB1), Ur.l. RS, št. 77/2007. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO5218.html (10. maj. 2012).

Priloge

Priloga A: Delni transkript intervjuja s Simonom Kardumom

Kako bi opredelili nematerialno oziroma nemonetarno uspešnost CUK Kino Šiška kot neprofitne organizacije – kateri so ti indici?

Glede na samo, relativno kratko zgodovino Kino Šiška, je treba vedeti, da je to projekt, ki je nastajal svojih deset let. Najprej na papirju – v dialogu med državo, mestom in zainteresirano javnostjo. Doživel je določene /.../ namembne spremembe, ker je bil najprej mišljen kot center za sodobno umetnost, kasneje je pa interesna skupina, ki so jo zastopali predvsem koncertni organizatorji, bistveno spremenila ta prvotni namen, tako da je zdaj to pretežno koncertno prizorišče ... Pa ne samo to, jasno, ker stavimo tudi na druge vsebine – na sodoben art, uprizoritvene umetnosti, eksperiment in tako naprej. Ključno za to, da se je zadeva sploh začela valiti je bilo precej analiz, ki so bile narejene na to temo, ki so najprej ugotovile, da je tak objekt v Ljubljani potreben glede na ustvarjalni potencial, in potencial, ki ga premore tudi občinstvo. Ko je Mestna občina Ljubljana uspešno odkupila od takratnega lastnika to hišo pod mandatom Vike Potočnik, je tudi objekt razglasila za javno kulturno infrastrukturo, kar je bistveno za to, da se lahko sprašujemo o tem, kako je sama zadeva rasla. Ko je v času konjunktura prišlo tudi do politične odločitve, se je ta projekt začel delati. Govorim o projektu, ki se je koncipiral /.../ in hkrati revitaliziral bivši kinematograf. Oba procesa sta praktično potekala hkrati. Ker se mnogokrat, ko gre za projekte, ki nimajo izčiščenih konceptov /.../ se zgodi, da je sam prostor ali več prizorišč, kot jih recimo premore tudi Kino Šiška, nefunkcionalnih. V tem smislu je bil projekt seveda uspešen. Po mojem mnenju je bil uspešen do te mere ... Jaz sem zmeren realist, pa tudi zmeren optimist, na nek način pri nekaterih zadevah ... In isto so se moje prognoze, še preden je bil objekt pred tremi leti odprt, uresničile. In zato sem prepričan, da ne samo v finančnem smislu, ta projekt je uspešen. Mi vemo, da se ciklično se pojavijo problemi pri štartu novih tveganih projektov zmerom v obdobju dveh let. Jaz sem prepričan, da bomo potrebovali, za to da bi lahko en cikel reflektirali kot uspešen ali neuspešen, potrebovali več let, vsaj tri. Mi smo že po tem, ko smo odigrali drugo sezono, videli primerjalno, da je projekt bil uspešen, ker je naslovil mnogoštevilčno publiko, to je približno 65.000 obiskovalcev javnih dogodkov. Poudarjam, ne tistih, ki so slučajni pasanti na letni ravni, to je velika zasedena prizorišč – nad 70% zasedenost – kar je neke vrste rekord za kulturne inštitucije v Sloveniji, poudarjam – inštitucije, ker mi smo javni zavod, ki pa je seveda tudi rekorder, bodimo pošteni, v pridobivanju denarja iz tržnega naslova, ker je to razmerje približno

50-50. Ključen podatek – zasedenost, število dogodkov – ker naš cilj na začetku je bil, oziroma drugače, da je hiša živa tudi, ko ni sezone, se pravi, tudi čez poletje, ko se tu dogajajo manjše stvari, tudi zunaj in tako naprej. Naš cilje je bil tudi, da je po načinu produkcije, Kino Šiška odprt generacijsko, tako za deležnike kar se tiče ustvarjanja, kreative same, in samo občinstvo. Zato se mi zdi en posrečen konglomerat v obeh smislih. V načinu produkcije /.../ razmišljanja o produkciji smo naredili velikansko izjemo v slovenskem prostoru. Nas zanima projekt, ne kdo stoji za tem projektom, mi izbiramo samo vsebino. Smo proaktivni pri izbiri, hkrati pa dajemo možnosti, da ljudje pridejo z dobrimi projekti do nas. In v tem smislu ne stavimo na zacementirane termine – celo sezonske ali letne – kot to delajo moje kolegice in kolegi, ker preprosto nimajo več prostih terminov, ampak deloma napolnimo termine, imamo ogrodje, hkrati pa dopuščamo možnost, da uleti kaj zelo pametnega v naš program. Še nekaj je tukaj pomembno, tudi tukaj merimo uspešnost, tudi statistično, in to je, da Kino Šiška ni lokalni ali ljubljanski fenomen – tudi ne slovenski, ampak je mednarodni fenomen. To pomeni, da večina programa prihaja iz tujine, predvsem pa s takimi in drugačnimi potezami mrežimo publiko iz bližnjih regij.

V letnem poročilu Kina Šiška je zapisano, da ste dosegli visoko prepoznavnost, da ste se dobro namrežili, da ste zelo blazno dostopni in da integrirate na vsak način okolico in ustvarjalce ... Bi lahko povzeli, da je doseganje tega uresničitev vaših ciljev oziroma smotra, poslanstva zavoda?

To se seveda meri tudi po prepoznavnosti. Ja, ja /.../ ja.

Omenili ste, da se KŠ obnaša tržno. Kakšne so funkcije vašega trženja - ali se javni kulturni zavod Kino Šiška za namen povečevanja svoje uspešnosti poslužuje trženjskih prvin – deluje kot tržna znamka, oziroma drugače, kako načrtujete znamčenje organizacije?

/.../ vse skupaj izhaja iz same pozicije ali pa iz samega koncepta. Mi seveda potem, na podlagi smo razvili, še preden smo odprli, s pomočjo seveda partnerjev s Pristopa in njihovih /.../ hčerinskih družb oblikovalskih, programerskih in tako naprej, razvili eno zanimivo serijo logotipov. Ilustriram, seveda, tako kako smo že na začetku premišljali o zadevah. Mi nismo čakali, da bomo najprej odprli bajto pa bomo potem nekaj skomunicirali in tako naprej. Tudi kar se tiče /.../ zelo banalnega znamčenja. Ampak smo že takoj vzpostavili spletno stran, ki jo bo seveda zdaj, po treh letih, treba nadomestiti z nečim drugim. Je pa že zdaj dejstvo, da je recimo ta mali bedž Kino Šiška – črno-beli, kvadratni – postal legendaren v treh letih. In to je v bistvu tisti produkt /.../ od samega začetka, ki ustvarja našo linijo še naprej. Tako kot se tiče

komunikacije, kot se tiče tudi /.../ vizualnega oblikovanja. In na tem, seveda, na teh nadgradnjah še zmerom delamo. Premislek, seveda je bil zmeraj, bom rekel, tudi zgodovinski. Ker je hiša seveda rezultat visokega modernizma arhitekturnega v Sloveniji, tako eksteriernega kot interiernega, smo iskal skupne niti v historični avantgardi. Se pravi, da vseskozi koketiramo s to vizualno podobo – z neokonstruktivizmom, bom tako rekel. Ali konstruktivizem v začetku ali pa neokonstruktivizem. In te elemente se da najti povsod po hiši. Tudi poimenovanje samo, ne, je v bistvu bilo zelo zabavno, ko smo delali briefing, ne, za posamična prizorišča, ne. Ko smo ta briefing končali, se je potem moja ekipa /.../ odločila, da je poimenovanje pravilno. Se pravi, da tukaj ... zgornja dvorana se imenuje Katedrala, spodnja dvorana se imenuje Komuna. Zadeva je večznačna. In jaz imam rad take /.../ drobne šale ali pa nekaj, kar je pod črto zapisano. Katedrala je seveda cerkveni pojem. Komuna, vemo, da je pojem neke druge ideologije. In je v bistvu že v tem razponu ali v tem protislovju v bistvu je že sam koncept vgrajen same hiše. To je recimo tisto, kar se mi zdi pomembno. Bistvena zadeva pa je seveda nagovarjanje potenciale publike. To je nekaj, kar seveda trženjski mojstri ali tudi praktiki ne razumejo povsem. Ker zame je nagovarjanje zmerom nagovarjanje potencialnega občinstva in ne nagovarjanje že definirane občinstva ali tako imenovanega ciljnega občinstva. In mi v bistvu za vsak dogodek izumljamo potencialno občinstvo. To se mi zdi zelo pomembno sporočilo, ker, ne, ljudje, ki si ukvarjajo s korporativnim marketingom ali tisti, ki izvedbeno potem te stvari peljejo, se v nečem zelo motijo. Jaz zmerom pravim, najlepše je videti v Šiški neznane obraze. In to je zame dokaz, da smo ulovili, ane, potencialno publiko. Brž, ko imamo opraviti s preveč znanimi obrazi, nisem zadovoljen. Zame to ni pravi dogodek.

Se pravi, da je funkcija vedenja Kina Šiška kot tržna znamka primarno prepoznavnost oziroma to, da pripeljeta vaše dejavnosti do novega občinstva? Ali po tej plati koncept znamčenja Kina Šiška vpliva na uspešnost – je zaradi početja v okvirju znamčenja, ki ste ga predstavili, Kino Šiška bolj uspešen?

Je, definitivno je. Po prepoznavanju tudi recimo, izdelkov, govorimo o zunanjem oglaševanju ... Ker smo mi odprti za različne rešitve, nočemo jemati unifikacij oblikovalskih in tako naprej /.../ se vse skupaj usklajuje s kreativci in tako. Je seveda večinsko, kakršne so /.../ refleksije ljudi na to, kar pač počnemo, včasih bolj, včasih manj uspešni, da ne bo pomote. Ker včasih so /.../ tudi nareki /.../ agencij ali bendov /.../ da moraš uporabiti njihov artefakt, ki ga potem lahko samo še nadgradiš. Ko pa imaš absolutno svobodo, pa mislim, da smo zelo uspešni in prepoznavni. V vsem tem zunanje-oglaševalskem smetju, ki ga imamo seveda v Sloveniji in tudi v Ljubljani, naši /.../ plakati formati večjih formatov, izstopajo. To se mi zdi ena

taka linija, ki je ful pomembna. Hkrati pa dajemo možnost /.../ vizualcem, fotografom in tako naprej ... ali pa tudi seveda oblikovalcem, ane, možnost mladi generaciji, da se izrazi. To se mi zdi tudi ful pomembno, ker tudi /.../ posredno na tak način podpremo predstavnike mladih generacij, ki jih imamo obilo, in ki se trenutno, v teh hudih časih odloča, ali bi še prispevali svojo ustvarjalnost v tej Republiki nesrečni, ali bodo prebegnili v tujino.

Kino Šiška sodeč tudi po navedbah v letnih poročilih izvaja zelo profiliran, specifičen program, ki ga sestavljajo različne dejavnosti oz. storitve in s tem konstruira določeno identiteto zavoda, in hkrati identiteto tržne znamke. Ali lahko predstavite proces nastajanja identitete zavoda – ali to počnete načrtno – to ugotavljate oziroma sprotno opredelite, kaj ste in kaj počnete, ali je to daljši natančneje načrtovan proces, ali gre to z roko v roki s programom. Kako sta povezana identiteta in program – npr. ali je program manifest identitete ali osnova zanjo?

Ne, v vsakem primeru so ljudje tisti, ki formirajo program, ne. Tako je vedno treba začeti pri takih zgodbah, ne. Jaz sem večkrat že zatrdil, da se investicija, ne, uspešna investicija lahko meri seveda potem, kakšne so vsebine potem v določeni hiši. Investicija se zaključi šele takrat, ko ti dejansko določen izdelek ponudiš publiki. Zato je treba preobrniti določene prioritete in se vprašati najprej, kaj si ti ponudil publiki, ane. In treba je seveda meriti zadovoljstvo publike. In mi to delamo /.../ na več ravneh. In mi to delamo /.../ tedenske evalvacije vsak teden. Se pravi, ob ponedeljkih delamo tedenske evalvacije. Vsak dogodek gremo skozi, vidimo, kje so določene lahko slabosti, v kolikšni meri je bila zadeva uspešna /.../ in to po kazalcih, ki sem jih že prej seveda tudi omenjal. Drugi premislek je seveda mesečni premislek, ko dobiš že /.../ relativno razdaljo, da ti ugotoviš ali si pretiraval v gostoti dogodkov ali si pretiraval v dogodkih, ki prinesejo totalni minus lahko in je zadeva zato tudi finančno lahko nevarna oziroma ja usoda naslednjih projektov lahko, ne, problematična. In potem delamo seveda evalvacije na polletni ravni, ne, ključna pa je koledarska evalvacija, tako vsebinska kot finančna, ko pa seveda se je treba tudi s pristojnimi organi, kot je svet zavoda, in tudi, seveda z večinskim proračunskim financerjem, to je ustanoviteljica – Mestna občina Ljubljana, resno uvesti, se pogovoriti, videti zadeve, ali se da zdržati /.../ sam ritem dogodkov in tako naprej. Ker /.../ nas je za tak obseg dogodkov, javnih dogodkov, 250 dogodkov letno, samo devet zaposlenih. Skratka treba je paziti seveda tudi na samo ekipo. To ne pomeni, da jih je treba maziliti, ne. Ne? Hkrati pa ne pomeni, tega, da jih je treba prehudo obremeniti, ker lahko pride do učinka pregorevanja, ne.

Se pravi, da vi na podlagi tega, koga v bistvu predstavljate tukaj, na kakšen način in kako je bilo sprejeto, potem gradite svojo identiteto?

Bom tako rekel – bazična linija je itak narejena, ne. Bazična linija za naslednja štiri leta je objavljena v Strategiji, ki je dostopna tudi na netu, ane. To je štiriletna strategija, potem pa se delajo seveda usmeritve, takrat gledamo tudi objektivne okoliščine tudi, ker tukaj so seveda tudi finance eden izmed pomembnih elementov ... Se pravi finančni načrt, ne. Glede na to, ko vidiš koliko denarja imaš, in tudi naprej boš verjetno vedel, kaj si lahko privoščiš, ane. Zdaj pa na letni ravni se dela letne /.../ korekcije, na mesečnih ravneh in na tedenskih ravneh se pa delajo še ostale, drobne korekcije. Ampak osnovna usmeritev, seveda mora biti, mora obstajati, in tista beseda, ki je bila izrečena na začetku, je ključna. Treba je skrbeti za profiliranost. Ane. Brez profilacije programov ... Jaz verjamem, da ima mnogo mojih kolegov, ali gre za nevladni ali za javnoinštitucijski ali zasebni sektor, s tem velikanske težave, ane. In verjetno se preveč ozirajo na tako imenovano konkurenco, in se ne vprašujejo o tem, koliko pa oni lahko naredijo sami za to, da bi profilirali določeno zgodbo. To se mi zdi tudi ena zelo pomembnih zadev. Ti si tisti najprej, ki moraš se potruditi, da boš profiliral svoje lastne koncepte, jih izvedel, jih stestiral, videl, ali se da tako nadaljevati ali ne, potem se pa vprašaš zmeraj tudi o tem, kako je s konkurenco. Seveda hkrati moraš jasno spremljati tudi, kaj drugi počnejo. To je logično.

Kako bi opisali identiteto zavoda, povedali kaj Kina Šiška je oziroma kaj predstavlja, s tem, da naštejete attribute vsebin (pridevnike oz. pojme, ki jih opredeljujejo, povejo, kakšne te vsebine so) za program? Lahko tudi prediskutirava tiste attribute vsebin, ki ste jih že uporabili v dokumentih.

Odprtost, definitivno. Odprtost je v bistvu ta osnovni koncept. Tukaj mi /.../ nismo sebični in ne vztrajamo na svojih estetskih preferencah. To se mi zdi ful pomembno. Zakaj? Ker tega ne smemo. Ker smo zastopniki javnosti in – javnega. Ane. V tem smislu je odprtost definitivno prvi pojem. Drugi pojem seveda je ... je zelo pomemben, je tudi dostopnost, ane. To se rekel /.../ dostopnosti je seveda več vrst. Eno je cenovna dostopnost. Kjer prilagajamo seveda sami kupni moči seveda tudi ceno vstopnic. Tudi zelo pomembna zadeva. Kar se tiče žanrskih zadev in tako naprej, sem že sam omenil /.../ to velja za vsa področja, je to tisto, na čemer seveda tudi vztrajamo. Se pravi, v Šiški lahko spremljaš vse od udergrounda do sodobne klasične. Vmesnega prostora za rock žanre, za pop žanre in tudi naprej je pa tudi cela kopica. Ali pa za jazz, recimo in tako naprej. Zdaj kar se tiče alternativnosti, je ta alternativnost mene že 25 let v bistvu ne pomeni kaj dosti. Ane. /.../ Alternativnost pomeni biti drugačen. Žal se

seveda ta zadeva lahko potlej izcimi v to, da si na silo drugačen. Jaz raje vidim /.../ da tako samoetiketo definira nekdo drug. In ugotovi, kot je recimo, profesor Tomc, ki je tukaj pri nas predsednik sveta javnega zavoda, ugotovil, da smo alter šminkerji, ne. To je meni čisto zabavno in duhovito. In jaz sem tudi z veseljem si potlej pripisal na majico alter šminka. /.../ Ampak imam raje, da to nekdo drug reče. Jaz pa ne bi na silo nikdar reku, ane, mi smo pa alternativci, ne. Ker to je preveč samovšečno. Dobesedno. Aktualnost definitivno, ja. Mi mamo tudi pri izboru samih projektov je to eden izmed zelo pomembnih kriterijev. Kar pomeni, da nočemo vleči eno in istih bendov, recimo, sem. Če se že povleče kakšnega recimo v obdobju dveh let, mora za to obstajati dober razlog, recimo izid novega albuma, ane. Pri razstavah je to definitivno nujno, ane, ker ne ponavljamo imen in tako naprej in dajemo priložnost predvsem v tem /.../ razstavnem ali pa performativnem delu ali pa pri filmu, dajemo možnost novim produktom in novim kreativcem. Mladim kreativcem, ki nosijo določeno sporočilo in še niso prepoznavni v Sloveniji, ane. Dosti teh seveda ustvarja v tujini, ane, tudi to je res. In potlej, ker nimajo kje se predstaviti, se predstavijo pri nas. Ampak to je tudi ful pomembno. Pri filmih, ker smo se tudi fokusirali predvsem na glasbene dokumentarce ali pa tudi na kakšne art produkte, ane. Tak primer bo zdaj Marina Abramović, recimo, ko bo slovenska premera – stavimo na ekskluzivo. To mora biti ekskluziva. To mora biti slovenska premiera ali gre za slovenske produkcije ali za tuje produkcije. Zgodi se celo včasih, da je to hkrati celo svetovna premiera. To je bilo primer Pearl Jama, recimo, je bil že tak. Ko smo imeli tri projekcije razprodane in je to na isti dan praktično premierno zadeva šla po celem svetu. Skratka pri različnih so različni pristopi, ampak aktualnost, definitivno je ... je pomembna. /.../ Atraktivnost bi lahko recimo bilo pogojno pri muski, pri ostalih zadevah je to težko reči. Za prepoznavnost... prepoznavnost je včasih dobrodošla, včasih pa absolutno kontraproduktivna. Ker mislim, da je hiba /.../ te prireditvene dejavnosti na slovenskem to, da se stavi na preveč znane konje, da je treba seveda mnogokrat poseči po nečem, kar je blazno tvegano, ker ne veš kakšen bo učinek, ker ne veš koliko ljudi bo, ker ne veš, v bistvu sploh ne moreš naciljati, ne, zadeve navzven, ampak se je raje biti tam poražen, ne, v tem smislu obiska in tako naprej ... in včasih maksimalno presenečen, ne ko ne veš, od kje se je ta folk vzel, dobesedno ane. /.../ Skozi to zadevo seveda tudi formiramo, dajmo reči, javno poslanstvo, ker mislim da smo dolžni, seveda, tudi neprepoznavne stvari pripeljat sem. Inovativnost definitivno je eden izmed kriterijev pri izboru, ane, za vse kar delamo. Urbanost prav gotovo ... Čeprav na srečno je urbano tak pojem, da ga nihče na svetu še ni natančno definiral in to je naša primerjalna prednost. Sodobnost je tudi seveda lahko preobremenjen pojem, in bi jo raje to zadevo vezal na aktualnost, kot pa v eno učvrščeno /.../ pojmovanje, ker je tudi sodobnost kot taka

zlorabljen, ne, ko se /.../ definirajo ene stvari ali določene informacije umetniške in tako naprej. Odvisnost tukaj je, vemo, je tudi problematičen pojem, ampak, recimo, mi imamo ogromno partnerjev iz NGO ali zasebne scene, ki se ukvarja z zadevami /.../ tako da to partnerstvo ne glede na to, od kod ti ljudje prihajajo, je izjemno in v bistvu tudi dokaz, da se da sobivati, da se da skupaj delati tudi določene produkte. Kakovost bi jaz dal na vseh ravneh na dal na /.../ za vsa področja ki jih imamo tukaj, je kakovost zelo pomembna. Zelo pomembna. Živi nastop tudi. Jasno, živega nastopa včasih ne moreš preverjati, ker ne veš v kakšni kondiciji so ustvarjalci. Dostikrat se zgodi /.../ pri teatru ali pa pri razstavnih zadevah in pri eksperimentih predvsem, ane, ko je prvič preizkušene zadeve in je težko seveda vnaprej napovedat, kako bo tak nastop izgledal. Definitivno internacionala, tako kar sem omenil. To je ta vpetost v mednarodni prostor, in mislim, da je eden ključnih in zagotavlja tudi preprič, bom rekel, omejene pameti na slovenskem. In hkrati seveda tudi ponuja možnost primerjav, soočenja domače produkcije s tujo produkcijo. Referenčnost prav gotovo, mi dostikrat seveda preverimo /.../ potenciale, potenciale v tem smislu, kako se gleda seveda gleda, predvsem seveda, govorim predvsem pri muziki, pa tudi pri teatru ali pa kaj podobnega, da je to pomembno. Prepoznavnost, mladostnost, ja. Saj pravim, prepoznavnost v takem smislu, kot sem že prej povedal. Mladostniške variante pa tudi definitivno, glede na to seveda smo opravili nekatere ankete in ugotovili, da je pretežna publika, do 60 % naše publike seveda je mlade publike. Pomembno je omeniti, seveda, ane /.../ možnosti predstavljanja neveljavljenim ... za vsa področja, ane, ja.

Če se vrneva malo bolj konkretno k denimo samim dejavnostim, kakšne attribute imajo, kaj prevladuje, izstopa?

Prevladujoča alternativna je rock glasba. Tukaj smo zrastle uspešno v treh letih ... smo postali hipsterski prostor, kot se temu reče, o tem se je tudi že pisalo. Mislim zaradi mularije, ki pa se ima za hipsterje, ane. Ja ta ... mainstream produkcija, pop-rock produkcija in tako naprej ali produkcija, ki seže v ta ogromen žanr bom rekel indie rocka, je dejansko ena od niš, ki se je začela dogajati tukaj. Ker indie rock praktični ni imel svojega placa, ga ni imel. Metelkova je preveč /.../ alternativna, se reče po domače. Ostale ustanove so pa preveč klasično naravnane ali pa preveč klubsko naravnane /.../ ker Šiška je predvsem koncertno prizorišče.

Kako potem, ko načrtno oblikujete oziroma izoblikujete identiteto, to prevajate v imidž tržne znake zavoda, tako da to enako percipirajo tudi uporabniki oziroma vsi deležniki in kakšen

pomen ima gojenje imidža tržne znamke za uspešnost zavoda? Katere funkcije, denimo, bi izpostavili?

Ja, nagovarjanje, kot sem že prej omenil, to je seveda komunikacija z javnostmi, je čisto posebna spretnost, ane. V slovenskem prostoru je pa to še nekaj posebno izjemnega. Več razlogov je za to, seveda da je potrebno biti /.../ diplomatski v komunikaciji, se pravi neagresiven – jaz temu rečen neagresiven. To pomeni komunikacijo z medijskimi ljudmi, ane, to pomeni komunikacijo preko socialnih omrežij, ki seveda strmo rastejo, glede na to, kako se stvari dogajajo pri nas. In tukaj ni pomembna, ne, samo gola, bom rekel, promocija, temveč tudi odzivnost. Meni se zdi, da je to ključno sporočilo. Odzivnost je ena od zadev, ki jo mora spoštovat vsak, ki je tukaj v Šiški zaposlen ali tisti ki je naš sodelavec. Ne prenašam tega, da je ekipa neodzivna. Mi smo verjetno eni redkih tudi, ki se tega tiče, ker to je zame, bom rekel, tisto, kar je ključno pri komunikaciji, da so vsi naši kontakti seveda dostopni tudi na netu in tako naprej in da praktično smo vsi na razpolago 24 ur na dan. Jaz tako razumem javno uslužnost, če kdo drugače razume, je to njegov problem.

Prišla sva že do tega, da se imidž ustvarjate s komuniciranjem. Zdaj pa vas sprašujem, po čem lahko spoznamo vsebine imidža preko komunikacije na spletni stani in Facebooka? Ključne skupne attribute identitete komunicirate s konkretnimi prijemi na in s tem ustvarjate imidž ...

Aha. Ja ...

Denimo mikroblogi, druge objave, prednostno tematiziranje dejavnosti in gostov, oblikovanje, izjava o poslanstvu in viziji. Na podlagi česa jih izbirate in kaj praktično naredite, da ustvarite to, kar želite sporočati, da ste.

No, nekaj so ustaljeni formati, layouti, se temu tudi lahko reče, druge pa so seveda prioritete. Jasno, pri prioritetah pa se mnogokrat zaplete. Ker to so interne prioritete, ampak ker to delamo na mesečni ravni, sproti seveda tudi, ampak tudi mesečno, ker izdajamo tudi mesečnik, ane, morajo biti te prioritete tam razvidne. Tako v besedilnem delu /.../ po /.../ pojavnosti sami na določeni tiskovini pa tudi na netu in tudi seveda glede na to presojamo stvari, da je treba seveda določenim prioritetam dodatne pospeške dajat na določene dogodke, ane, glede na odzivnost. Ker mi seveda preverimo odzivnost tako s predprodajo kart, ko gre za pač večje dogodke kot seveda preko socialnih mrež in tako naprej, preko vprašanj ... In če ugotovimo, da zadeva ne gre, je potrebno dati še dodatni promocijski push. Tako da se mi dnevno pogovarjamo o stvareh, ko gre za poudarjanje določenih dogodkov. Tukaj verjetno tudi delamo –

ne verjetno – prepričan sem, ker vem, kako ostali stvari počnejo, ker imajo radi odpikan svoj posel in rečejo, klinc, zdaj smo pa to naredili, za ta mesec je konec, in potem, ne naredijo nič več. V bistvu je tudi to /.../ en dostikrat naporen način premišljevanja, in seveda, tudi ukrepanja, ampak nujen način, da se na dnevni ravni seveda ugotavlja, kako priti do enega solidnega dogodka, če ne vrhunskega dogodka.

Se pravi, da je imidž zelo fluiden, ker ga sproti ustvarjate na podlagi gostov in odzivov publike. Vsaj zdi se mi, da je vaš pristop, da ga niste hoteli na začetku ustvariti in ga na silo furati.

Je, je. Na imidžu bo treba še marsikaj delati ... Ja. Je, je, na začetku je že določen, ampak še enkrat /.../ poudarjam, tisto, kar je treba zmerom delati, je treba seveda videti, ali določen dogodek bo šel skozi ali ne bo šel skozi. Če se izkaže, da je premalo /.../ povpraševanje po takem dogodku, je treba še delati na takem dogodku, ne. Včasih ... Mnogokrat to uspe, večkrat pa seveda tudi ne uspe. Ko ti pripelješ eno neznano vsebino tukaj – to pa je treba že pripisati značaju precej razvajene slovenske publike, ki imajo raje preverjena imena, ne, ki bi jih šla gledati vsako leto, ane, takrat ti lahko trčiš v resne probleme. Takrat se je seveda treba odločit, da je treba nekaj več narediti. /.../ Mi moramo seveda mnogo več delat ... Delamo seveda tudi na tem, da promoviramo tudi prek naših kolegov, ki jih imamo na pogodbah tudi v tujini, ne, ki promovirajo naš program ... Mnogo več pa bomo morali delati tudi na digitalnih ali mobilnih portalih. Tako da je zdaj to eden izmed korakov Kina Šiška.

Prej sva govorila o tem, ali je Kino Šiška alter ali šminka, in o konceptu hipsterstva. Kako pa bi vi opredelili zelen imidž Kina Šiška?

V bistvu ne, jaz sem tukaj vedno bil individualist. Tako da nikdar nisem zahteval, tudi od moje ekipe ne, nobene uniformnosti ... In ko če kdor pride v našo pisarno bo videl, da gre tukaj za zelo različne ljudi, z različnimi okusi, z različnim načinom obnašanja, oblačenja /.../ Tudi generacijsko je zelo različna ekipa in tako naprej, kar vse zagotavlja neko pestrost. Drugače bi nastal dolgčas, ane. Čisto enostavno. Tako da na podoben način naslavljamo potlej tudi občinstvo. In je, mislim, da je natanko ta odprtohodnost tista, ki lahko prinaša uspeh. Mnogokrat si ljudje predstavljajo, da morajo vsi biti enaki ali pa istovrstni, in so prepričani, da zaradi tega dajejo /.../ eno zunanjo podobo, ne, znamki, inštituciji. Mislim, da je tak pristop seveda absolutno zgrešen.

Prej sva načela razlikovaje od drugih institucij, zato me zanima, kako se po vašem mnenju razlikujete po identiteti in imidžu od Metelkove in Cvetličarne oziroma po čem se želite razlikovati. Za Cvetličarno bi lahko rekli, da je malo bolj klubska, Metelkova je praktično popolnoma neinstitucionalizirana ...

Jaz bi rekel, da predvsem tudi neregulirana ...

Ampak vseeno obstajajo podobnosti – Cvetličarna ima, recimo, ima bogat glasbeni program, kar se sklada s tem, da ste tudi vi primarno glasbeni. Še več, nekatere izvajalce bi lahko dali k vam in tja. Metelkova pa načeloma ponuja dosti podobne vsebine, s tem, da ni javno financirana, subvencionirana ...

So, so! Na Metelkovi so javno financirane. To je tudi nesporazum, ker ljudje mislijo, da Metelkova ni financirana. To ne drži. Marsikateri subjekt, ker tukaj gre za nek konglomerat različnih javnih subjektov, društev in tako naprej, je subvencioniran – od države, od mesta, ali od obeh hkrati.

Posamezni subjekti že, kot celota kot krovna organizacija pa ne ...

Ja. Ne. Ne kot celota, ker tam nimajo krovne organizacije. Ampak to je lahko nesporazum, da ne bo pomote. In moram seveda povedati – seveda so subvencionirani. Mnogi od teh organizatorjev, z mnogimi od teh organizatorjev tudi zaradi razlogov, recimo, slabega vremena, premajhnih placov na Metelkovi, ko ge za dogodke, dajmo reči, ki so že razprodani, potlej take dogodke z veseljem preselimo tudi v Šiško, ane. /.../ V tem smislu seveda ni nesporazumov. Metelkova seveda, jaz vidim seveda predvsem kot ... drobovje, relativno neodvisno, v precejšnji meri deregulirano, kar je lahko včasih tudi prednost, predvsem ko govorimo o davkih /.../ in ostalih zahtevah. In seveda je to dejansko – lahko potrdim to dejstvo – nekaj, kar je evropski fenomen. In tudi je, dajmo reči, turistična točka Ljubljane. Cvetličarna ... Za Cvetličarno se v bistvu se ne morem bistvu kaj dosti za zdaj soditi, ker so že drugič zaprli vrata in čakamo, da bodo ponovno odprli vrata in bomo videli, kako bodo oni profilirali programe za naprej. Ker tukaj se je zgodilo seveda tudi to: Res je, da določene vsebine, ne, določeni koncerti, ki so se tam dogajali, bi se lahko zgodili tudi v Šiški in obratno. Ampak glede na to, da imamo mi ... Ampak oni so vendarle pretežno večino koncertov črpali iz balkanskega prostora, ane, in to že, dajmo reči, prepoznavnih, znanih bendov ... Deloma seveda so skrbeli tudi za domačo produkcijo. Naš fokus je seveda drugačen, tako da jaz Cvetličarno ne vidim v tem smislu kot /.../ neko konkurenčno podjetje ali kaj podobnega. /.../

Ne, primerjava s Cvetličarno zato, ker se neprofitna organizacija vseeno deloma nagiba tako k profitnim kot državnim ... Predvsem je to tukaj zanimivo zato, ker se znamčite tako kot vi, tudi oni.

Aja, je pa res, da je oni morajo še toliko bolj skrbeti za profitabilnost, ne. To je pa dejstvo. To jih pa povsem razumem. Seveda, ko si povsem na trgu in tako na prej ... Če tudi zaprosiš za subvencije, jih ne dobiš, potem je treba na nek način preživet. In takrat vsaj potencialno lahko preživiš s tem, da ponudiš vsebine, ki gredo. Se pravi, ponujaš vsebine, ki omogočajo žur, vsebine, ki omogočajo ogromne količine popitega alkohola ...

Senzacionalnost?

Ja, tako! In takrat seveda moraš delat mnogo bolj na prvo žogo, bom tako rekel, kot pa sicer, ko pa lahko delaš s premislekom, kot mi lahko delamo, ane. Tudi dolgoročno. To dejansko je naša prednost, je seveda tudi to, da smo tudi subvencionirani. Ampak mi imamo ogromno seveda neprofitnih, dejansko pa neprofitnih dogodkov in to je pa velika razlika tako od Metelkove kot od, ane, Cvetličarne, predvsem od Cvetličarne. Pa še ena razlika je – mi smo nekje med klubom in koncertnim prostorom. Se pravi – ljudje, ki pridejo v Šiško, ne pridejo primarno zaradi žura ... Včasih tudi! Tudi take dogodke imamo tukaj, sploh ko gre za kakšno živahnejšo muziko, ane, ampak pridejo predvsem muziko poslušat.

Govorila sva o znamki Kina Šiška, a koncept tržne znamke je vseeno bolj domena tržnih, profitnih organizacij. Ker imate velik procent tržnega deleža prihodkov, me zanima, kako to argumentirate, kako to legitimizirate? Kako to, da vaša tržna komercialnost ne ogroža neprofitnosti in hkrati ne sesuje imidža.

Ja, to ni enostavno početje ... sploh če bo prišlo do kakšne systemske spremembe zakonodaje na tem področju. Ampak treba je vedeti, da smo mi javni zavod, da tudi če obstaja višek prihodkov, da ga moramo vložiti nazaj v predvsem investicijsko zaščito, nakup opreme pa tudi v več vsebine, ane. To je povsem jasno, ko govorimo o javnih zavodih, javnih institucijah. Je to dolžnost, je po predpisih, in tudi seveda po vseh ostalih aktih po ključnem internem aktu, to je ustanovitveni akt. Mi smo tudi stalno nadzorovani, kar je nekaj kar je malo drugače, kar sicer velja za ostale organizacije, ali so to zasebne ali NGO organizacije. To pomeni, da imamo svet zavoda, ki nas stalno nadzoruje. To pomeni, da imamo tudi interne revizije, ne, ki revidirajo naše poslovanje. To pomeni, da imamo nad sabo tudi politiko, ne, ki seveda zahteva ali ne zahteva takšne ali drugačne stvari. To pomeni, da je tudi odgovornost vseh, ki smo tukaj zaposleni, mnogo višja, kot to velja za vse ostale sektorje. Skratka tukaj pa obstaja pa tudi /.../

relativno tveganje, kar se tiče tudi lastnih dohodkov. Seveda je treba skrbet za čim višji in caso, in tudi za čim več sponzorstev, donatorstvo, ker drugače pač /.../ samo s subvencijo ne moreš preživet. Javnim zavodom tudi nikoli ni bilo, ne, prepovedano delati na tem, da bi imeli čim večje tržne prihodke. Problem je v tem, da imajo premajhne tržne prihodke. Ker se lahko z nami kosajo v Sloveniji, ne vem, samo Cankarjev dom, ki je hkrati kongresni centre, ne pozabimo tega, pa recimo Narodni dom. Ostali pa niti približno ne sežejo do te zgodbe, ane. Kar je problem seveda ekip, ki vodijo te javne inštitucije. Tukaj vidim jaz velikanske probleme. Res pa je, da imamo strošek dela izjemno nizek, ker imamo tako malo zaposlenih, ne, tudi.

Ja, tudi, če se vi obnašate tržno, je vaš smoter še vedno neprofiten ...

Je namen neprofitni, ker je zaukazan ...

Tudi dejansko delovanje izpade tako da ...

Tako! Je namen tudi ta, da seveda lahko pokrijemo tudi take dogodke, da oplemenitimo program, ki ne prinaša nikakršnega dobička, je to namen. Je namen v tem, da ne pretiravamo s cenami vstopnic, da jih znižujemo, je namen ta, da dajemo infrastrukturo po subvencionirani ceni primerljivim organizacijam, ne. Ki potlej seveda dobijo lahko v paketu po zelo spodobni ceni tudi dvorano, veliko ali malo ali celotno hišo. Tudi, ko imamo kakšne komercialne dogodke, praviloma so to zaključni dogodki in tako naprej ... Ves tisti tržni priliv usmerimo nazaj v dejavnost, ne, ker tako definira zadeva. Vem pa, da tukaj obstajajo neki verjetno nesporazumi v neki širši javnost, »kaj pa to zdaj – imate višek prihodka ali celo dobička, kaj pa s tem počnete« pa tako. Ne. To je popolnoma jasno, kam se to vrača – v program, v ljudi, ki jih dodatno angažiramo s pomočjo pogodb, da servisirajo seveda, naše storitve. V opremo; tehnološko je Kino Šiška zelo dobro opremljena, oprema se pa troši – je treba vzdrževati opremo, je treba investicijsko vzdrževati bajto in tako naprej. Za ta del denarja pa ne dobimo niti centa iz proračuna. Se pravi, da moramo že zaradi tega, da bi vzdrževali v kondiciji hišo in opremo, pridobivati tržni delež.

Se pravi, da vas komercialna komponenta znamčenja ne ogroža v smislu poslanstva?

Ne, nikakor, to je zame le dobrobit, da lahko izvajamo poslanstvo. Ravno kontra je. Obratno. Za zdaj nismo še prišli do te točke, ko bi morali pod vsako nujo razmišljati, da bi morali komercializirati same vsebine. Nihče, tudi sam pa si ne upam trdit, da se to ne bo kdaj zgodilo. To je čisto možno, ane. Tudi. Glede na to, v kakšni kondiciji je država

Priloga B: Delni transkript intervjuja z mag. Urošem Bonškom

Kako bi opredelili nematerialno oziroma nemonetarno uspešnost Kina Šiška kot neprofitne organizacije – kateri so ti indici?

To absolutno ... Je to v prvem ... Je to seveda v prvem planu število obiskovalcev, ki se vsako leto večja. Kot drugo je to sigurno sama neka ... nek priklic imena Kino Šiška, ki je prepoznaven tako v Ljubljani kot v Sloveniji kot tudi v že tujini – samo v večjih mestih okoli naše okolice – v Gradcu, recimo, v Trstu, v Zagrebu poznajo, v Beogradu, recimo. Že sami kot bi rekel tudi materialne zadeve v smislu naše prezence, skozi ne vem, skozi /.../ logotip, skozi program naš in vse skupaj to, se mi zdi, da ... Ja, da smo dosegli neko precej visoko prepoznavnost kar se tiče Kina Šiška tako kot blagovne znamke kot tudi nekega kulturnega playerja v Sloveniji in tudi širše v regiji, ane.

Je torej ena izmed ključnih točk uspešnosti prepoznavnost?

Ja, absolutno – prepoznavnost samega imena Kina Šiška oziroma samega zavoda skozi seveda program, ki ga delamo ...

In enega primarnih ciljev, ki ste si jih zadali?

Ja... zaenkrat uresničujemo te cilje, ki smo si jih zadali takrat.

Kateri pa še so ti cilji?

Saj pravim, ja, visoko število obiskovalcev in prepoznavnost programa in zavoda kot takega ne samo v Ljubljani, ampak tudi v Sloveniji. In se pravi, širše /.../ v tujini ... Tudi po Balkanu pa tako.

Se pravi – mednarodno mreženje in kakovost programa?

Ja, ja, ja, absolutno. Tudi med samimi artisti, recimo. Dostikrat se zgodi, da po koncertu rečejo, da če naslednjič pridejo v Slovenijo, da hočejo tu igrati, recimo – ja, ja.

Ali se za povečevanje uspešnosti obnašate tržno — delujete kot tržna znamka? Katere so funkcije, poleg prepoznavnosti, kaj v bistvu to pripomore k uspešnosti? Kaj še? Zopet tukaj ne govoriva o monetarnih aspiracijah.

Ja, absolutno, tudi kot si sam omenil, neko obnašanje Šiške kot tržne znamke, tudi da sledimo nekim trendom, se pravi, pri promociji, pri marketingu, recimo, pri nagovarjanju naše publike,

ne, skozi kanale pač, ki so trenutno v trendovski, in se pravi in Facebook in Tweeter in Instagram in /.../ se pravi ta socialna omrežja. Kot tudi mi sami recimo ... Jaz opažam, da tudi mi kot zaposleni, recimo, z nekimi določenimi ciljnimi skupinami, tudi mi smo nekako se družimo izven Kina Šiška z določenimi ... Preko novinarjev seveda tudi, preko klasičnega PR-a, se pravi, tako da ...

Brand Kino Šiške se potem odraža tudi v vas? Tudi vi ste potem brand Kino Šiška, da ne rečem, da ste osebna znamka? (smeh)

Ja, neke vrste ... Tudi mi, in obiskovalci poleg nas seveda ne... Saj neka tipična publika se vedno oblikuje pri neki kulturni ustanovi, recimo, ne ...

Zdaj me zanima, če se strinjaš, oziroma, kako bi komentiral dinamiko med identiteto in znamko Kina Šiška? Da Šiška izvaja program in dejavnosti, storitve, ki ga tvorijo, katerega specifičnost vsebin konstruira identiteto zavoda, in hkrati identiteto tržne znamke ...

.../ skozi specifičnost programa, ki je tak ... Ki ni drugje enak oziroma precej drugačen in, ne, oziroma ... kakorkoli. Absolutno, ja, ja. Saj sam obiskovalec, na primer, ko sliši Šiško, ne, poveže z nekim določenim programom, seveda, ne. Tukaj ne pričakuje opere, ne pričakuje, ne vem, narodno zabavne glasbe, ampak pričakuje, ne vem, nek trendovski, aktualen koncert, neko razstavo fotografije, neke intermedijske umetnosti, nekaj takega, ja, absolutno.

Se pravi, da je bistvo zavoda, da to načrtno počnete, ne, da pridete do nekega bistva ...

Absolutno načrtno počnemo. Saj identiteto si najlažje tako oblikuješ, da se nekam usmeriš, se mi zdi, recimo, neko določeno identiteto, ne.

To torej ne nastaja spotoma, imate ...

Imamo v glavi neke smernice, ne, ki so bile že v bistvu načrtane že čisto v ustanovnem aktu, že zdaj pred tremi leti in pol. In, ja ... absolutno se držimo nekih smernic. Ne more biti vse v Šiški. Ne da ne bi mi hoteli, ampak ker se hočemo profilirati, ne.

Zdaj pa me zanima, kako bi opisal identiteto tržne znamke Kino Šiška, povedal, kaj je oziroma kaj predstavlja – s tem, da našteješ attribute njene. Tako da opišeš to identiteto s pridevniki, s pojmi – čisto konkretno – ki jo opredeljujejo. Za celoten program skupaj.

Ne vem – aktualna, se pravi aktualna ... Moderen, trendovski, v skadu s ... se pravi s tehnološkimi trendi, odprt, recimo ... Tehnološko moderen, kvaliteten ...

Odprt v kakšnem smislu?

Odprt tudi za nove ideje, za nove programe, za nove neke ...

Kaj pa ... se pravi tudi za veliko število zvrsti – žanrska odprtost?

Ja! Ja, ja, absolutno.

Ker je znotraj programa celotnega so trije sklopi, me zanima, kako bi se pa ti sklopi med sabo razlikovali, kar se tiče identitete, ne? A je to popolnoma poenoteno, a so kakšne stvari, na katerih je večji poudarek pri posameznem sklopu ...

Hm, absolutno sigurno Šiško pri identiteti njeni sigurno opredeljuje glasba, saj ker jo je tudi največ – se pravi tam med 70 in 80 procenti, ne. Kar se tiče programskega deleža, ne, in absolutno jo opredeljuje, ne. Hkrati pa seveda že od vsega začetka si prizadevamo, da bi tudi druge programske zvrsti bile zastopane ... Spet v skladu z nekimi smernicami – tako da imamo precej nekih predavanj – hočemo sami razvijati neko kritično misel, da bi se tukaj razvijala. Tudi, recimo, filmi so vezani na – hočem reči – vse skupaj se včasih tudi tu pa tam celo prepleta ... Dosti imamo tudi, recimo, glasbenih filmov, koncertne fotografije in vsega tega, in ne. /.../ vseeno absolutno Kino Šiško kot blagovno znamko ... Ja, najbolj opredeljuje glasba – koncert kot tak.

Kaj so pa tiste lastnosti – prej sva govorila o teh atributih – ki bi jih pa prav izpostavil, da so drugačne o teh skupnih, ne ... Prej si rekel, recimo, da razvijate kritično misel, da je to neka družbena kritika. Pri katerem delu programa?

Večinoma ... Ne vem ... Predavanja večinoma, ne, take zadeve ...

Kaj pa razstave, recimo?

Tudi včasih, absolutno, ja ...

Kaj pa scenska umetnost?

Koliko se to razvija sicer skozi samo uprizoritev – jaz nisem najboljši naslov, (smeh) ker nimam toliko čez drame, ampak sigurno, ja, sigurno, ne. Ampak kot pravim – najbolj pa po mojem skozi neka predavanja, neke okrogle mize in festivale, ki jih imamo tu. In /.../ Tresk, teden slovenske glasbe, ker se ob okroglih mizah razvijajo takšne in drugačne debate, ne.

To se pravi, da je močan fokus na tem, da se vse skupaj zlije v celoto, ne?

Se pa zlije. Tam nekje maja je bil ... smo meli nek film, film, kjer je bila glasbena podlaga glasba skupine Leibach, recimo, ne. Pred tem je bil seveda, ne, pogovor o filmu, o glasbi, o tem, o Leibachih in filmu in vsem skupaj. Zdaj recimo, dvajsetega septembra, pa prikazujemo dokumentarec o Marini Abramović – bo prej seveda predavanje o njenem delu, ne. Če bi bila, recimo, če bi nam še ponudili razstavo, če je ne bi imeli že tukaj, bi morda naredili še razstavo o nastajanju dokumentarca in kaj takega. Tako da včasih naredimo cel performans iz vsega skupaj, ne. Združimo vse vrste programa, vse veje programa mogoče, na en sam dogodek.

Imidž tržne znamke, v grobem, je imidž komunikacija identitete in na ta način povzročanje neke percepcije Kino Šiška v glavah ljudi. Kako ga ustvarjate, je to ne, načrtni fokus?

Načeloma ga ne ustvarjamo načrtno, ampak je v bistvu prišel kot posledica našega udejstvovanja skozi program, ne. In se kar nekako kar skozi vsa ta tri leta, sam izoblikoval. Oziroma so ga izoblikovali naši fani, se pravi, obiskovalci pa tisti, ki mogoče malo od daleč vse skupaj gledajo, mogoče so malo kritični, kakorkoli, ja. Tako da mi načrtno nekaj da bi v bistvu delali na sami blagovni znamki ali pa na imidžu, v bistvu ne delamo. Seveda so neke malenkosti, kot je naša celostna podoba, ki je taka kot je ... Sam – ne vem – izgled prostora, sam naš slog pisanja, nagovarjanja publike in vse to, ja. Ampak to so morda malenkosti, ne. Da bi pa nekaj, jaz ne vidim ... pride vse skupaj posledično, no.

Ampak jemljete to kot pozitivno oziroma dobrodošlo?

Absolutno, ja. Ja, ja, ja. Je vse skupaj premišljeno, no. Ni naključno, ampak da bi pa delali samo na nekem imidžu ali pa da bi si zavestno ... se pa ne toliko, no. Vsaj jaz tega ne vidim, čeprav bi si pa v bistvu želel. Zaradi tud mogoče kakih finančnih omejitev ...

Kako pa bi, če bi lahko?

Saj pravim, ne, rezerv je še ogromno, tako, ne vem, pri na primer, merchandiseu ... Pri recimo, ne vem, ena ideja je, recimo– mogoče se bo kdaj uresničila, da bi Šiška postala, recimo, medij, da bi imela svoj časopis, svojo televizijo, svoj radio. Take zadeve. /.../ zdaj se povezuje z radiem Terminal, to je en spletni radio, ki je bo na pol official Šiškin radio, ampak ne čisto, ne. Ampak so še rezerve. Tudi, ne vem, pri mrčendajzu, recimo, pri kakšnih izdelkih, pri takih zadevah, no, so še rezerve. Upam, da jih bomo še kdaj uresničili ... trenutno, žal, težko.

Kljub temu, da se ti, recimo, zdi, da ga ne oblikujete zavestno, da je to očitno precej fluiden koncept, ga vseeno imate. Drznil bi si reči, da precej specifičnega. Kako se ti zdi, da vpliva na uspešnost Kina Šiška?

Aja, ja. Aja. No to bi zdaj lahko tako hipotetično tako rekel, da če bi pa imel tri mesece opere tukaj, da bi nam pa imidž padel, recimo, če bi tako hipotetično vzel. Recimo, bi, ne vem, bi naša najbolj zvesta publika rekla: »Ah, zdaj pa, ah, mi pa Šiška ni več vseč ... Zdaj pa ne bom več sem hodil«. Najbrž, sigurno, ja. Program sigurno vpliva in skozi to se je naredil nek imidž, ne ... Ja! Sigurno je to, da se nekaj dogaja v Šiški, je lahko preko njenega imidža, preko našega imidža zagotovilo, da bo nekaj dobro, da veš kaj pričakuješ tukaj. To sigurno, ja. Saj pravim, večinoma zadeve oblikuje program, ne, zaenkrat še, no. Tako da ... imamo pa rezerve še.

Preko česa ga pa recimo prepoznamo – imidž? Na spletu in na Facebooku. Da preko pojavnosti Kina Šiška, preko nekih vsebin, ki jih dajete na internet, da je to Kino Šiška, da ni to nekaj drugega?

Skozi nek specifičen program, recimo, nekega benda, recimo, ki bi ga lahko mogoče ... To bi res mogoče lahko naredil ... To pa res lahko – da eksperiment naredimo, recimo ane ... Bi izbral nek band, recimo, in ga plasiral novičko nekam in ne bi povedal, da je v Šiški, in grem staviti da bi /.../ večino ljudi reklo – »ja, ta zvrst, ta program je pa Kino Šiška!«. Že brez, da bi kakorkoli omenil, recimo, ne.

Ravno to me zanima – te konkretne stvari, a veš. Vi daste na stran, ne vem, opis koncerta, daste fotke, daste fotke post festum, potem imate neke mikrobloge na Facebooku, potem linke dajete ... Kako jih oblikujete, da ustvarjate specifično podobo na spletu?

Absolutno tudi ... Saj že skozi sam program, skozi neko retoriko, ki jo imamo, ne, nagovarjanja in vsega, absolutno je, ja. /.../ Mogoče malo drugače se izražamo, drugače nagovarjamo ...

Kako, recimo? Lahko daš primer?

Saj pravim čisto podzavestno po 700 dogodkih, ki smo jih imeli že tukaj ... Ja, ampak, mogoče tu pa tam, ne vem, zavestno kakšno besedo ne napišemo tako kot je v pravopisu, recimo, hm ... Newyorški so nam velikokrat očitali, ne, da je n-j-u-j-o-r-š-k-i. In take take take zade-

ve, ne, in to se mi zdi da nekako pritiče /.../ Ne, sami naši teksti, recimo, smajliji in vse vsa ta ikonografija, ki se na Facebooku in socialnih omrežjih pojavlja, ja, absolutno .../

Kaj pa izjava o poslanstvu in viziji – se po tvojem da dojeti, kaj je Kino šiška ali je tisto samo konstrukt, ki je tam moral biti?

Tista izjava o poslanstvu in viziji je zelo taka birokratska, uradniška, ne. Ampak saj se je, kako bi rekel, se je dokaj ... precej držimo, ne. Da smo odprti, da smo multikulturni, da ne bomo delovali samo na – ne vem – da ne bomo mrežili ne samo Ljubljano, ampak celo Slovenijo in vse skupaj. Ja, ampak, napisana je tako kot mora biti iz ustanovnega akta, ampak, ja absolutno se je držimo in izraža vse skupaj, ampak na malo pač bolj uradniški, uraden način, kaj smo.

Glavna karakteristika vaše spletne reprezentacije je torej inovativnost? Vsaj rekel si, da poskušate stvari delati na drugačen način ...

Ja, skušamo biti inovativni /.../ mogoče malo manj formalni, ne, z vsem, kar, recimo, splet omogoča. So še rezerve, se bi še dalo, recimo. Imamo še dosti idej ... Bi dali ljudem, da pišejo bloge o Šiški, dati ljudem, da bi jih spustil v backstage, da tam sami pofotkali stvari in širili prek oni samo kot ambasadorji tudi oni sami ... Tudi spletna stvar bi lahko bila še malo bolj inovativna, bi se še lahko dalo delati na tem. Nočemo biti formalni. Tudi naša publika, naši fani, kakorkoli, pričakujejo, da je del tega našega imidža tudi to, da nismo formalni – preveč formalni ... Kot recimo, kakšna druga institucija, recimo, Drama, Cankarjev dom ... Ampak še vedno korektni.

Kako bi ga, recimo, opisal. Tomc pravi, da je to alter šminka. Potem ... Ne povem ti, kaj je rekel direktor! (smeh) Zanima me, kako bi ga opisal ti?

Ja! Saj enkrat se spomnim na začetku, ko smo otvarjali, so me tudi vprašali, mislim, da je bilo v Žurnalu, kako bi jaz opisal Kino Šiško. In sem takrat rekel, da je to nekje na pol poti med Metelkovo in Cankarjevim domom, ne? (smeh) Tomc nam je potem pridal za oznako, da smo alter šminka, ne, ne vem ... Dostikrat zdaj slišim, da smo nek hipsterski prostor, ne. Ja, recimo. Ampak, ja saj pravim, skozi samo program, sem tudi sam presenečen, da včasih pa ni nujno, da je to tako. Da imamo pa program tudi, ki pa ne zanima, recimo zdaj, ko sem rekel, alter šminke, hipsterskih nekih fenov, ampak, ne vem ... Imaš džez in pride, recimo ... Je povprečna starost, recimo, 60 let in takim potem ne moreš pripisat, da bi bila pa Šiška neko hipstersko zatočišče, če je pa potem na koncertu povprečna starost 60 let, ne. Smo program-

sko še vedno dosti široki in odprti, ne. Ampak, ja, sama neka oznaka Kina Šiške v Ljubljani ali pa v Sloveniji, pa sigurno da je, ne ... Če bi moral prvi pojem izbrati, bi bilo to neka alter šminka sleš hipstersko, nekaj v tem smislu, absolutno, ne. Tudi zdaj ne več toliko med Metelkovo in Cankarjevim domom, ker se je tudi Metelkova precej bolj odprla, kot recimo, še tri leta nazaj, ko je bila še precej bolj alter, kot je zdaj ... Zdaj je mogoče že malo bolj popovska, recimo.

Zdaj sva pri tem, da primerjava Šiško z Metelkovo in Cvetličarno. Zakaj ti dve? Ker Metelkova deluje v smislu enega konglomerata, ki ni krovno formalno institucionaliziran. Cvetličarna pa zaradi tega, ker je profitna organizacija in ker ima Kino Šiška toliko trženjskih prvin, da bi lahko rekli, da se obema poloma lahko približa. Poleg tega ima Kino Šiška pretežno glasbeni program, Cvetličarna pa izključno to. Katere bi bile vzporednice, podobnosti, razlike v smislu imidža?

Jaz mislim, da če vzameva najprej Cvetličarno, da posebej zdaj po prenovi njenih usmeritvah kam grejo v bistvu ... Cvetličarna v bistvu kot prostor tak kot je Kino šiška pa Metelkova, ne, v bistvu nima več neke lastne identitete, ker postaja samo še nek prireditveni prostor kot tak. In v bistvu odprt za karkoli – se pravi ne glede na program. Včasih je seveda imela, je bila to še neka, ne vem, pop-rokovsko prizorišče, kamor si šel na nek tak dokaj poslušljiv rokovski band, medtem ko na Metelkovo, saj pravim je bil to do nedavnega, je bil to nek precej alter plac. Ampak z dosti bolj izdelano identiteto, kot jo ima, recimo, Cvetličarna, ker jo po mojem mnenju ni nikoli imela precej, ne. Ker je bila programsko preveč popustljiva pri enih zadevah in se je tam notri znašlo, pač karkoli se je. Ker je bolj funkcionirala kot nek prostor, ki ga lahko kdorkoli najame, ne. In Šiška je tukaj več korakov nad tem. Kot sva že prej rekla – ima nek imidž, neko identiteto, ne. Kako bi pa to zdaj z Metelkovo primerjal pa – ja – no, saj v enih stvareh smo si podobni, ampak tako kot sam si že rekel, problem Metelkove jaz vidim predvsem v tem, da nima nekega krovnega ... Preveč je prostorov tam, preveč je društev, ki upravljajo s posameznimi prostori ... In nima neke krovne usmeritve. Morda zgleda na zunaj, kakor, da jo ima, ampak mogoče bi se morali vsi ti klubi, vsa ta prizorišča morda povezati in zastaviti neko strategijo, ne.

Znamčenje je domena tržnih organizacij, načeloma. Ali se ti zdi, da bi lahko reprezentacija zavoda v smislu tržne znamke in njegovega imidža, ogroža uspešnost zavoda v smislu neprofitnosti, alternativnosti, urbanosti in tako naprej?

Da bi ogrožala? Jaz to ... Mislim, da je to prej prednost, ne vem ... Če misliš, da je, kot si rekel, branding, neko znamčenje, kakorkoli, značilnost v bistvu zdaj neprofitnih organizacij...

Ne, profitnih, ker a priori težijo k komercialnosti ...

Ampak mislim, da je ravno to, ne vem, prednost Šiške pred ostalimi kulturnimi zavodi, da se obnaša malo bolj ... Pa ne mislim, da delamo v smislu, češ pri nas je pa vsak dobrodošel – ne. Vsak program je dobrodošel, ampak, se pravi, po nekih zakonitostih brandinga kot takega, tako da delamo, saj pravim, mogoče ravno podzvestno, ne, na tem, ne čisto nezavednoampak se obnašamo ... In se bomo in bi rad, da se še bolj, se pravi, kar se tiče brandinga samega skozi neke kanale, ki jih še imamo, ne.

Torej spretno krmarjenje med komercialnim konceptom in pa med tem specifičnim programom, ne ...

Ja, absolutno, ker tudi sam ... Ravno včeraj, ko sem bil v Mariboru, sem se pogovarjal s parimi ljudmi ... Šiška – ja – je specifičen zavod glede tega, ne. Morda bi kdo rekel, »saj vi ste isti kot Cvetličarna, vi dobite neko občinsko denarno programski denar«, oni ga pa ne dobijo, ampak ni čisto tako. Se moramo še vedno držat nekih zakonskih omejitev, Zakona o uresničevanju kulturnega interesa, ne, in delati take in drugačne stvari ... Ker mogoče v Cvetličarni ne bi nikoli neke intermedijske predstave delali. Ravno zaradi tega, ker ni tržno zanimiva, mi pa zato ker smo javni zavod, jo delamo, ne. Ker nas zakon ... In ker se nam zdi, da jo je treba delati – kje pa naj se dela kot pa v javnih zavodih, ne.

Dobro, potem bi lahko tudi Cvetličarna kakšen dogodek, kakšno vsebino, predstavili v Kino Šiška ali pa obratno?

Ja, absolutno, saj se je že zgodilo kdaj tudi, ne. Tudi z Metelkove, recimo, ne. Da bi sodelovali, kot tako ne, ampak, ja, tu pa tam bi se kakšen koncert lahko zgodil in tu in tam, ne. Brez problema, ne. Ampak to sem zdi bolj zato, saj pravim, ker Cvetličarna si še ni zgradila ... Je morda imela identiteto, pa jo ima zdaj čedalje manj, ne, ker je preveč odprta. In ja – absolutno ... Lahko bi se koncert zgodil in tu in tam, absolutno. In se najbrž tudi bo, kdaj, ne.

Priloga C: Delni transkript intervjuja z dr. Gregorjem Tomcem

Kako bi opredelili nematerialno, nemonetarno uspešnost Centra za urbano kulturo Kino Šiška kot neprofitne organizacije? Predpostaviva, da po tej plati je uspešen. Kateri so ti indici?

Rekel bi, da je bil Kino Šiška od začetka mišljen kot ustanova, ki je mišljena predvsem kot ustanova, ki naj bi posredovala neke kulturne vsebine, ki jih do zdaj v Ljubljani ni bilo dovolj. Ni bilo enega prostora, kjer bi se lahko odvijala normalno glasbena dejavnost, v teh, bi rekel, novih glasbenih žanrih... In ta plat, bi rekel, urbane kulture je bila v Ljubljani pač zapostavljena. Kolikor sam hodim v Kino Šiška, ravno včeraj sem bil na enem koncertu, ne ... imam vedno bolj občutek, kako ključnega pomena je pravzaprav ta ustanova. Recimo, včeraj je bila neka skupina, ki je razprodala Kino Šiška, nek irski punk, ane, ki ne bi mogla nikjer drugje nastopati, ne. Ker ravno ta prostor, za recimo 1000 ljudi, ne, je verjetno to, kar Ljubljana potrebuje. Ker Ljubljana ima zelo majhne potrebe pravzaprav po štadijskih koncertih, ker je to težko organizirati v tako majhnem prostoru, kot je slovenski prostor, ker imaš zelo močno konkurenco in Dunaja, in Budimpešte in Zagreba, ane. Na drugi strani imamo pa še kako veliko potrebo po tem, da se seznanjamo, bi rekel, s temi bendi druge pa tretje lige, ane, ki pa napolnijo prav takšne prostore. In Kino Šiška je prostor, ki je narejen prav za tovrstno kulturno potrošnjo.

Če povzamem – mislite, da je glavna točka uspešnosti po vašem mnenju to, da je uresničila, če hočete opravičila vse tisto, kar ima, v recimo, v poslanstvu in viziji, vse tiste cilje pač dosega.

(prikimavanje) Ne da jih ne bi mogla bolje, ne, seveda ... Jih pa dosega.

Kako bi opisali identiteto zavoda, povedali kaj Kino Šiška je oziroma kaj predstavlja? S tem, da naštejete attribute vsebin programa (pridevnike, pojme, ki jih opredeljujejo)? Torej, katere skupne attribute imajo oziroma kako kot celota opredeljujejo identiteto KŠ?

Urbana kultura, glasbena kultura ... pa raznolikost, bi jaz rekel. Urbana zaradi tega, ker se resnično osredotoča na tiste glasbene žanre, ki so povezani s sodobnimi elektronskimi mediji, ne. Torej tiste glasbene žanre, ki potegujejo sodobne medije, ne akustičnih, torej koncerti, ane. Glasba zaradi tega, ker je bilo največje pomanjkanje ravno za en rock venue, ane. To je tisto, kar je manjkalo, ane. Torej je poudarek v Kinu Šišku je na glasbi. Dogajajo se tudi druge stvari, ampak glasba je primarna. Tretja lastnost je pa raznolikost. Zaradi tega, ker je spet Ljublja-

na tako majhen prostor, da bi bilo iluzorno pričakovati, da bi lahko Kino šiška napolnil samo z enim žanrom. To ni prostor za rock glasbo, kot se je ves čas govorilo, ne. Tak prostor si lahko več milijonska mesta privoščijo. Ljubljana si ne more. Zato se v Ljubljani v Kinu Šiški dogaja vse sorte glasbe. Tako da ti trije atributi so veliko ... ključni.

Osredotočili ste se na glasbeno produkcijo, ki je večinska, druge pač pa se lahko znotraj programa nekoliko razlikujejo od glasbene? Ali bi lahko še za te dodali kaj, kar vam pade na pamet v smislu identitete – multimedija, film, scenske dejavnosti ...

Moram reči, da sam moj glavni interes pri oblikovanju Kina Šiške je bil dejansko glasbeni interes, ne. In temu resnično sledim. In razmišljam, kdaj bi se še dalo, recimo, na tem področju narediti, ne. Medtem ko to plesno dejavnost, filmsko dejavnost, gledališko dejavnost, kulturno za otroke ... Moram reči, da manj sledim temu, ne. Po pravici povedano, se mi tudi zdi, da Ljubljana ima prostore, ki lahko to počnejo brez Kina Šiške. Kino Šiška je absolutno potreben za glasbeno dejavnost, ker nikjer drugje tega ni. Obstajajo na Metelkovi manjši prostori za klubske glasbo, obstajajo veliki prostori za stadionsko glasbo, medtem ko je Kino Šiški edini prostor za tovrstno glasbo ... Ki je poleg tega še subvencioniran, ki ni čisto na komercialnem prepihu, ne. Tako da se mi resnično zdi, da je Kino Šiška strateškega pomena samo za glasbo – vse druge stvari so v primerjavi s tem marginalne.

Pa se sicer po svoji vsebini skladajo, recimo, s temi atributi glasbenih vsebin?

Skupna točka med enim in drugimi je, da gre za projektne ustvarjalce. To so ustvarjalci, ki nimajo nekega domicila v nekem javnem zavodu, kot državni uslužbenci v umetnosti. Vsi so ljudje, ki ustvarjajo samostojno – bodisi rock band, ki vadi nekje, ne vem, v garaži bodisi neki plesalci, ki vadijo samo za projekt in nimajo stalnega financiranja. Torej to so ljudje, ki niso uradniki umetniški, ane. V tem smislu bi jih lahko označili kot projektne ustvarjalce in to je tisto, bi rekel, skupna točka, in Kino Šiška jim pač pomaga in servisira, da pravzaprav to svojo dejavnost, ki je institucionalna, ne. Torej ta neinstitucionalnost je mogoče ta skupna nit, ne, da jim pomaga pravzaprav, da te svoje ambicije čim lažje lahko uresničujejo.

Prej, v Kinu Šiška, smo ugotovili, da se vsebine javnega zavoda tržijo na določen način, da ima Šiška določene prvine tržnosti ... Kar pomeni, da se obnaša, oziroma, da se lahko tudi prezentira kot tržna znamka. Kako mislite, da to vpliva na samo delovanje in na sam uspeh, ne?

Moje razumevanje umetnosti je pač takšno, da je najbolj, bi rekel, potentna umetnost tista, ki se dogaja nekje ... Ki je nekakšna dvoživka, bi rekel, ki se dogaja med trgom in državo, ne. Spet zakaj, ne? Če si popolnoma odvisen od države, okosteniš, se petrificiraš in pravzaprav se več ne odzivaš na potrebe potrošnikov, ne. Na drugi stani, če si čisto komercialno na prepihu, ne, boš seveda stregel najnižjim okusom, ne. Tako da je idealno imeti javni zavod, ki je pravzaprav dvoživka, ne. Ki del dejavnosti subvencionira, ne, tako da vsak glasbenik, ki tja pride, ima zastonj materialne stroške, ima zastonj opremo, ne. In to omogoča veliko večjemu številu bendov, da lahko nastopajo, in ne nastopajo z minusom, ne. Tako da je pravzaprav ta status, ko na eni strani mesto pričakuje od Kina Šiške, da del sredstev sam služi, ne. Na drugi strani pa seveda tisti, ki so na trgu in v nekem smislu so tržni ustvarjalci, dobijo tudi eno podporo od mest. To je pravzaprav idealna situacija za vsako umetnost, ne.

Premoženje znamke ni samo finančno, temveč se odraža na več nefinančnih nivojih. In ta komponenta znamčenja se vam zdi za neprofitno organizacijo popolnoma legitimna, da na ta način lahko uresničuje svoje poslanstvo ...

Sploh ta pojem neprofitnosti je tako sporen, ne. Tukaj se res zelo na samoumeven način sklepa, ne. Razlika med javnim zavodom, kot je Slovenska filharmonija pa med nekim klubom, ki služi od vstopnice, je samo v tem, kako glasbeniki v žep dobijo denar, ne. A ga dobijo posredno od davkoplačevalcev, ali pa neposredno od tistih, ko kupijo vstopnice. Oboji so komercialisti, ne. Gre samo za to, da je seveda ta komercialnost na drugačne načine urejena. Govoriti tukaj o komercialnosti, tržnosti, netržnosti in tako naprej ... Čisti trg nikoli ni obstajal, ne. Vedno gre za pravzaprav za neko /.../

Kako se strinjate s tem, da Kino Šiška tako kot zavod kot tržna znamka načrtno oblikuje svoj imidž? Glede na točke, ki ste jih identificirali prej. Kakšno vlogo ima pri znamčenju identiteta tržne znamke Kina Šiška ... In kako konkretno to vpliva na znamčenje?

Mislim, da je položaj Kina Šiške, bi rekel, tako specifičen, da mu pravzaprav verjetno ni treba veliko delati na svojem imidžu in prepoznavnosti, ne. Ker je pravzaprav edini, ne. Lahko bi rekli, da je tudi v nekem smislu monopolist, ne. Tako da je tukaj ... tudi če gledate, koliko se v medijih pojavlja, ne, vidite, da je to postala ena zelo prepoznavna javni zavod, ne. Zato ker enostavno nima neke zdrave konkurence, ne, da bi pravzaprav obstajali drugi zavodi v bližini, ki bi lahko konkurirali in bi zahtevali od Kina Šiške, da si prizadeva za večjo prepoznavnost. V tem majhnem slovenskem prostoru, mislim da kakšne večje potrebe po tem enostavno ni

bilo. Je Kino Šiška že od samega začetka bil edini, ne, v neke smislu zelo privilegiranem položaju in se mu ni bilo težko uveljavljati in postati prepoznaven.

V grobem bi lahko rekli, da je imidž komunikacija teh prvin osebnosti, ne. Kako se vam zdi, da oni to aplicirajo na spletno stran in Facebook? Ta njihova spletna reprezentacija – kako se prezentirajo ljudem, kakšno percepcijo želijo ustvarjati, ne. S kakšnimi stvarmi, mislite, da to počnejo ... Ali so to mikro blogi, fotke, ali so to videi? Kako jo prepoznamo preko nekih čisto konkretnih stvari?

Moje osebno mnenje je, ne ... Ampak to je zdaj seveda mnenje človeka, ki sam ne kreira te podobe, ane, ampak jo opazuje od zunaj, ne. In seveda, človek, ki od zunaj opazuje, si vedno reče, jaz bi pa to drugače delal, ne. Zdi se mi, da je mogoče ta cel imidž Kina Šiške mogoče malo preveč za moj okus akademski, ne. Malo resen, resnoben ... kulturniški, ne. Ko smo se mi pogovarjali na začetku, ne, kako bi morali komunicirati z javnostmi, ne, je bilo govora o dveh stvareh, ne. Na eni strani ... po eni strani se je govorilo tem, da mora Kino Šiška mimo te koncertne dejavnosti še preko dneva zaživeti kot prostor, kjer se glasbeniki in ljubitelji umetnosti – sodobne umetnosti nasploh – družijo ob poceni pijači in hrani, in to postane nek dejansko družaben plac, ne. To je bila prva stvar, ne. In druga stvar je bila, da bi bilo dobro imeti neko spletno stran, ki bi bila interaktivna, ki bi bila povezana s spletnimi stranmi podobnih institucij vsaj na Balkanu, če ne po vsej Evropi, ne. In ki bi dejansko ljudi seznanjala, z vsem, kaj se dogaja zanimivega, ne samo v Kinu Šiška, ampak povsod okrog. Skratka – neka zanimiva spletna interaktivna spletna stran. Ne eno ne drugo se ni zgodilo ... Če gledate, kdo hodi tja v prostem času – to so v glavnem ljudje, ki je v bližini delajo, ne. Pijača je precej draga, ne ... Cel imidž je pravzaprav, bi rekel, dosti tako, nobel, ne ... In to ni tisto ... tista stvar, ki naj bi jo, po mojem mišljenju, če bi jaz to stvar delal, bi jo delal bistveno drugače – veliko bolj populistično, ljudsko, ne. In zdi se mi, da tudi ta medijska, no, samo ta medijska promocija, preko lastne spletne strani, mislim, da je premalo spretna, ne. Vse kar dobiš tam, so pravzaprav dogodki, ane. Dalo bi se pa seveda ogromno več delati, ane.

Ampak to lahko ... da to nadomeščajo s Facebookom – to interaktivnost strani?

Ja, ne. Ampak Facebook je pa mogoče nek medij, ki je tako med zasebnostjo in javnostjo, ne. Meni se resnično zdi, da bi bila prezenca same ustanove veliko bolj verodostojno predstavljena z eno lastno internetno stranjo povezano z vsemi podobnimi institucijami – od Zagreba, do Beograda, do Dunaja, do Gradca in tako naprej ... Da res prideš gor in se v trenutku seznaniš z vsem, kar se dogaja, da sam svoje feedbacke gor puščaš in tako naprej. Nekaj takega,

no, kar bi bilo malo bolj v zvezi z 21. stoletjem, ne. Skratka – bolj moderno, bolj sodobno pa bolj populistično.

Torej mislite, da ... na nek način svoje identitete ne prevajajo dobro v imidž preko speta?

Zdaj ... zavis, ne! Po mojem ... Zdaj moj pogled na slovensko kulturo je tak, da sem zelo kritičen do slovenske kulture, ne. Ljudje, ki seveda vodijo Kino Šiška, niso tako kritični do slovenske kulture, ne. Tako da oni se zgledujejo po drugih javnih zavodih ... Se akomodirajo pravzaprav slovenski situaciji, ne. Kar je racionalno z nekega vidika – saj živimo v Sloveniji, ne. Ampak jaz sem vedno doživlja osebno Kino Šiška kot trojanskega konja, ne. Kot tisto institucijo, ki bo pravzaprav presegla to stanje v slovenski kulturi in bo pravzaprav zamisel nečesa novega. Ampak kot rečeno, če bi hotel to dosegati, bi pač moral to sam početi, ne. Tako da pač je to moje osebno mnenje zunanjega opazovalca.

Rekla sva, da je Kino Šiška pionir na nek način ... Zelo unikaten na tem slovenskem kulturnem prizorišču. Ampak vseeno ima neke skupne točke z Metelkovo, in ima neke skupne točke s Cvetličarno, če vzameva eno izmed profitnih organizacij. Kako bi vi naredili nek skupni imenovalec in opredelili razlike v imidžu ... Neka taka primerjava?

Če gledamo slovensko popularno glasbo, ne, mislim, da že kar 20, 30 let lahko vidimo neko konstanto. Obstaja, ne, neka velika ločnica med alternativno šminko pa med pop sceno. In to se zelo lepo odraža tudi pri Kinu Šiška – Kino Šiška zelo dobro sodeluje z Metelkovo, ne. Zato ker sta obe dve alter šminki, ne.

Metelkova se vam zdi alter šminka?

Absolutno, ne? Ker se tam dogaja alter rock, ne. Alter rock je rock za srednje razrede, ne. Medtem ko pa ... To kar je Cvetličarna gojila, je bil pa bolj, bi rekel, ta bolj populističen rock, ane. Pač te stvari, ki jih boste zelo težko videli kdaj v Kinu Šiška. In osebno sem se zavzemal, pravzaprav, da bi tudi to mejo nekako prebili. In sem bil ... na začetku sem bil zelo nezadovoljen s tem, kako se je ta politika alter šminke v trenutku vzpostavila, ne. Kdo lahko nastopa v Kinu Šiška in kdo ne, ne? Na primer, Benč z Raperji ne more nastopati, ne, zato ker je mainstream pop-rock, ne. Skupina Billy's izda novo plato, ne more nastopati, ker so pop-rock, pač sredinski, ane. Vsak alter band, ki je kdaj na Radiu študent bil, lahko nastopi, ne. In to se mi je zdelo preozko, ne. Čeprav sem sam potrošnik alter rocka, se mi vseeno zdi, da bi morali narediti Kino Šiška odprto ne samo za svoj lasten okus, ane, ampak pravzaprav za vse, kar je rock-pop žanr, ne. Z ničemer se ne bo Kino Šiška oskrnil, če bo notri Benč nastopal, ne. To ni nič

groznega, ne. Moramo se znebiti teh predsodkov, in pač delati en prostor, ki bo za zelo različne poslušalce, ne pa samo za nas, posvečene, ne. In ta, bi rekel, elitizem ... Prej sva govorila o tem, kako se Kino Šiška pravzaprav zgleduje po drugih javnih zavodih, ne. Elitističen je v nekem smislu – premalo je odprt, ne. Ta elitizem se kaže v Kinu Šiška pač po usmerjenosti na alter žanre, ne. Ogromno je elektronike, nadpovprečno veliko je džeza, ne ... Rock, ki je, je v glavnem alter rock z malo metala, ne, in tako naprej. Vidiš neko tako prepoznavno sliko, ne ... Zdaj se spet vzpostavlja nek tak vzorec, ki bi ga bilo mogoče že na začetku dobro preseči, ne. ... Ampak ustanoviti nek zavod, ki ga ne delajo tam zaposleni po lastni podobi, ne, ampak ga delajo bolj za poslušalce. Več populizma je tisto, kar meni absolutno manjka.

Ja, kljub temu da je Kino Šiška neprofitna organizacija, Metelkova je konglomerat krovno neinstitucionalizirnih, sicer morda lahko javno financiranih društev ... Cvetličarna je pa profitna – popolnoma drug koncept – kako vsebino bi pa verjetno lahko od tam celo predstavili v Kino Šiška? Recimo, da bi v določenih točkah imidž lahko celo sovpadal. Recimo Bajaga je nastopal v Cvetličarni, kaj če bi ga gostili v Kinu Šiška – kako bi to vplivalo na njen imidž?

Bajaga je faux pas za Kino Šiška. Bog ne daj. Party breakerski – jaz sem bil zgrožen – Party breakerski ne morjo nastopati, ne. In potem vprašam, zakaj Party breakerski ne morejo v Kinu Šiška nastopati, ne? Zato ker so nastopali v Cvetličarni. Ampak oni so trpeli tam, ne. Jaz sem bil na koncertu in sem videl, kako se je Cane skozi pritoževal, ne, kako je grozen plac to, ne. Mislim, ljudje niso iz veselja hodili v Cvetličarno – hodili so pač, ker ni bilo ničesar drugega, ne. In da zdaj te ljudi označiš kot Cvetličarna-band, ne, se mi zdi, velika krivica, pravzaprav, do njih, no. Ampak o Cvetličarni se je ves čas govorilo: mi ne smemo njim konkurirati – oni delajo na trgu in so profilirani in jim moramo pustiti njihovo ponudbo, ne. Bilo bi nekulturno od nas, če bi jim bande jemali, ne. Na drugi strani se pa imajo do Metelkove popolnoma drugačen odnos, ne. Na primer včeraj je bil koncert Metelkove v Kinu Šiška, ne. Flogging Molly pač so toliko kart prodali, da so videli – uf – tole gre pa lahko v Šiško, ne. Skratka tukaj vidiš kooperacijo, ne. Tam kooperacije ni. Zakaj? Ker obstaja estetska razlika, ne. Oni nočejo bandov iz Cvetličarne v Šiški, ne. Ker furajo neko prepričanje, ne, da se lahko Kino Šiška profilira /.../ samo na ta način, da samo določene ustvarjalce tam vidiš, ne. To je za njih profiliranje, ne. Da točno veš, ne, določeni bandi v Kinu Šiška ne bodo nikoli.

Kolikor razumem, menite, da oni nočejo Bajage, kaj pa vi osebno mislite o tem?

Jaz mislim, da bi bilo to perfektno.

Torej, če bi se spregledalo neke minorne nianse v estetiki, bi se dalo, predvsem, kar se tiče glasbe ...

Jaz mislim, da bi se moralo stvar razširit, no. Čeprav kadarkoli potem z njimi o tem govoriš, da bi se stvar razširila, in da bi moral biti večji delež na trgu, kakor se temu reče – v teh pogovorih, ko govorimo – kako bi razširili program, ne ... Pa dejmo 15 odstotkov na trg, ne, pa bo kdorkoli lahko pripeljal karkoli noter, ne, potem se izkaže, da nikoli nobenega časa ni, da bi ta trg v Kino Šiška zaživel, ne.

Kako bi rekli, kakšen je njen imidž, zdaj ko sva o njej povedala že skoraj vse o njej in o konkurenci? Par besed še o tem, s parimi besedami, pridevniki - tako kot sva to že pri identiteti.

Urbana kultura, alter, srednjeslojno, bolj elitna kot pop, malo preveč resnobno ... Za moj okus – meni res to gre na živce, kadar so ljudje preveč resni v kulturi, ne ... Kadar ne greš na koncert zaradi zabave, ne. In tukaj se vidi, da se tukaj res doživlja kot prostor, kjer se ne zabava človek, ne. In ena stvar, ki jo takoj po koncertu opaziš – velika večina ljudi gre takoj po koncertu domov, ne. Zdaj, da imaš nek prostor, kjer se lahko usedeš, kaj popiješ, pokramljaš, ne ... Tega ni, ne. Tega ni zato, ker se ta imidž ustvaril, ne – da je to pravzaprav kulturna ustanova, ne. Z vsemi temi navlakami slovenskimi, kar to za kulturo pomeni – da je kultura nekaj zateženega, ne, in da moraš iti domov o tem razmišljat, kar si doživel. In ... ne moremo se iz tega zaciklanega sveta slovenske kulture tako hitro osvoboditi ... No in tudi Kino Šiška se ni še ... ni še prebil tega, mislim, da res rabi ... naslednjega ... naslednjo ekipo, ne ... pa rabi pa mlajših ljudi, no. Če je prva ekipa bila res ekipa, ki pa je postavila to na noge, bi se pa zdaj spodobi, da so tam 25-letniki tisti, ki bodo to naslednji furali.

Zanima me, če mislite, da znamčenje institucije Kina Šiške oziroma ta implikacija na tržno komercialnost – koncept, ki je takoj v glavah, ko se razglablja o znamčenju, ogroža v smislu neprofitnosti in njenega imidž v percepciji ljudi. Misлите, da ga uspejo legitimizirati?

Mislim, da so ga absolutno uspeli legitimizirati, ne. Zelo malo je ljudi, ki bi si upali karkoli slabega reči na račun Kina Šiška – in res je v bistvu tudi težko karkoli slabega reči, ne ... Ker ta prostor, ki ga je Kino Šiška zapolnil, je res tako bil nujno potreben, da pravzaprav kdorkoli bi ga nadomestil, bi pomembno kulturno poslanstvo opravil, ne. Jaz se spomnim /.../ ta prizadevanja za nek rock venue so v Ljubljani trajala 20, 30 let, ne. Generacija za generacijo ljudi

se je trudila in trkala pri županih in županjah in se menila ... Od šotorov do ne vem kaj vsega naj bi postavljali, ne. Tako da karkoli bi zdaj dobili, bi bilo dobro, ne. In tudi mislim, da bi bilo preveč kritično reči, da je ta koncept, bi rekel, slab, ki se trenutno fura, ne. Treba bi ga bilo samo malo rekalibrirati, no, malo ravnotežja bolj v smeri pop kulture ... Znebiti se tega predsodka, ki je spet, bi rekel, klasičen predsodek vseh slovenskih ljudi, ki se s kulturo ukvarjajo, da oni vejo, kaj je kultura, ne ... In da morajo zdaj samo to vedenje prenesti v kulturno politiko, ne. Nobeden ne ve, kaj je kultura ... Oziroma vsak vse samo za sebe, ne. In ko bomo enkrat do tega spoznanja prišli, ne, da ne moreš reči, da Benč ni kultura, da je to primitivno pravzaprav, ne. Ko bomo enkrat do tega prišli, no, potem se bomo malo bolj sprostili v kulturi, ne. Do takrat bodo pa stvari take kot so, ne, da smo precej zapeti, ne.

Meni se zdi, da je potemtakem nekako zrušen koncept urbanosti, sodobnosti ... Ta pluralnost, se mi zdi eden izmed glavnih konstitutov take scene ...

Tako bom rekel, no, mi samo eno režo tega dobimo, ne, kar je sodobno urbano, ne. Recimo /.../ v četrtek pridejo eni izredno luštni alter rockerji iz Kanade, ne. Mislim ... nikoli jih ne bi videli, če ne bi bilo Kino Šiške, ne. Ampak moramo se pa zavedati, da to je en majhen izsek iz tega, in se zna dogajati še ogromno stvari, ne. In da mogoče do številnih publik v Ljubljani in Sloveniji tole malo krivično, ne.