

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andrej Zalesjak

**Nacionalno gledališče kot primerna korporativna platforma za  
progressivne tržno-komunikacijske pristope**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andrej Zalesja

Mentor: izr. prof. dr. Gregor Tomc

**Nacionalno gledališče kot primerna korporativna platforma za  
progressivne tržno-komunikacijske pristope**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

## **Nacionalno gledališče kot primerna korporativna platforma za progresivne tržno komunikacijske pristope**

Glede na današnje finančno stanje je vsaka umetniška institucija v javnem sektorju primorana iskati dodatne možnosti trženja in vire financiranja, kajti brez tega ne more uresničevati svojih strateških planov, obenem pa mora zagotoviti pričakovanja javnosti. V naši raziskavi smo se na podlagi formalnega in družbenega poslanstva narodnega gledališča, ki se v današnjih časih spopada z ekonomsko, družbeno in umetniško kulturno krizo lotili iskanja rešitev, ki podpirajo koncept korporativnega komuniciranja. Koncept korporativnega komuniciranja predstavlja novo perspektivo pri strateškem upravljanju zavoda, ki bo na komunikacijskem nivoju omogočilo izpolnjevanje svojega družbenega poslanstva in tako na njem gradilo dolgoročen razvoj družbe in ugled organizacije. Obračanje k lastnemu poslanstvu gledališča predstavlja pojmovanje progresije, kot družbeno naravnane, integriranega in proaktivnega korporativno komunikacijskega načrta. V naši raziskovalni nalogi smo uporabili strokovno in znanstveno literaturo iz področja kulture v odvisnosti od neprofitnih organizacij, javnih zavodov, marketinškega in korporativnega komuniciranja. V raziskavi smo uporabili tudi praktične primere na podlagi predhodno pripravljene raziskovalne ankete. V anketo so bili vključeni ključni organi upravljanja Slovenskega narodnega gledališča Nova Gorica. Raziskava je obravnavala narodno gledališče v Sloveniji kot organizacijo oziroma poslovno platformo na področju kulturnega in umetniškega trga in kot družbeni fenomen in medij komuniciranja kulturnih in nacionalnih vrednot, etike, morale itd. Rezultati so pokazali, da umetnost deluje na ljudi izobraževalno, katarzično, razsvetljevalno, spodbuja individualni in družbeni napredek, posredno vpliva na razvoj gospodarstva, ugleda družbe in države itd. Poleg tega lahko trdimo, da je korporativno komunikacijski pristop k upravljanju in strateškemu razvoju organizacije ustrezno upravljalno orodje.

**Ključne besede:** narodno gledališče kot organizacija, družbeno in kulturno okolje, korporativno komuniciranje, progresija, marketing.

## **National Theatre as a suitable corporative platform for progressive marketing communication**

Based on the current financial situation of each art institution in the public sector, each is forced to look for additional marketing opportunities and sources of funding. Without it, it cannot implement its strategic plans, and must ensure the public's expectations. In our study on the basis of formal and social mission of the National Theatre, which are nowadays faced with economic, social, cultural and artistic crisis went in search of solutions that support the concept of Corporate Communications. The concept of Corporate Communications represents a new perspective in the strategic management of the institution, which will be on the level of communication that can accomplish its social mission and thus build on the long-term development of the company as well as the reputation of the organization. Turning to own concept of the mission of the theater, it represents progression as a socially-oriented, integrated and proactive corporate communications plan. In our research project, we used the scientific and professional literature in the field of culture in relation to the non-profit organizations, public institutions, marketing and corporate communications. In this study, we used practical examples on the basis of pre-prepared research surveys. In the survey key governance bodies of the Slovenian National Theatre in Nova Gorica were included. The study dealt with the National Theatre in Slovenia as an organization or a business platform in the field of cultural and artistic market and as a social phenomenon and medium of

communication of cultural and national values, ethics and morals. The results showed that the art influences people educational, cathartic, illumination, encourages individual and social progress, and indirectly affect the development of the economy as well as the reputation of the company and the country. Additionally, it can be argued that the corporate communication approach to the management and strategic development of the organization is an appropriate management control tool.

**Key words:** National Theatre as an organization, social and cultural environment, corporate communications, progression, marketing.

## KAZALO VSEBINE

1	UVOD .....	8
2	METODOLOGIJA .....	9
3	KULTURA IN UMETNOST .....	10
3.1	Opredelitev pojmov kultura in umetnost .....	11
3.1.1	Kultura .....	12
3.1.2	Kulturne vrednote .....	14
3.1.3	Kulturna identiteta .....	14
3.1.4	Umetnost .....	15
3.1.5	Psihološki vpliv umetnosti .....	15
3.1.6	Kultura in umetnost .....	18
3.2	Družbeno poslanstvo in izzivi sodobnega slovenskega gledališča .....	18
3.2.1	Zgodovinski razvoj gledališča na slovenskem .....	18
3.2.2	Poslanstvo gledališča .....	19
3.2.3	Izzivi sodobnega slovenskega gledališča .....	21
3.2.4	Trendi .....	24
3.3	Kulturna ekonomika .....	25
3.3.1	Kulturni trg .....	26
3.3.2	Kulturno blago .....	27
3.3.3	Kulturni kapital .....	28
3.3.4	Ekonomika kulture .....	29
3.3.5	Ekonomika kulturne vzgoje .....	30
3.3.6	Kulturno-izobraževalna dejavnost .....	32
3.4	Nacionalni kulturni program in javni interes v kulturi .....	33
3.4.1	Mednarodne resolucije in nacionalna zakonodaja .....	33
3.4.2	Nacionalni kulturni program .....	34
3.4.3	Organizacijska kultura .....	38
4	NARODNO GLEDALIŠČE .....	41
4.1	Gledališče kot javni zavod .....	43
4.2	Gledališče kot neprofitna organizacija .....	46
4.2.1	Vrste neprofitnih organizacij .....	46
4.2.2	Poslanstvo neprofitne organizacije .....	47

4.2.3	Ekonomika neprofitnih organizacij .....	47
4.2.4	Organizacijski proces .....	48
4.2.5	Organizacijski vidik neprofitne organizacije .....	49
4.2.6	Deležniki.....	50
4.2.7	Tržno komuniciranje v neprofitni organizaciji.....	50
4.2.8	Marketinško komunikacijski splet v neprofitni organizaciji .....	51
4.3	Gledališka predstava kot storitev .....	52
4.3.1	Lastnosti storitev .....	53
4.3.2	Sestavine storitve .....	54
4.3.3	Kakovost storitev .....	57
4.3.4	Upravljanje kakovosti storitev.....	57
5	KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE NARODNEGA GLEDALIŠČA .....	60
5.1	Opredelitev korporativnega komuniciranja .....	61
5.2	Management korporativnega komuniciranja .....	63
5.2.1	Opredelitev pojmov korporativne identitete, poslanstva, imidža, ugleda .....	63
5.2.2	Korporativna znamka .....	70
6	STRATEŠKI MARKETING V NARODNEM GLEDALIŠČU .....	74
6.1	Marketing.....	74
6.1.1	Marketing v umetnosti.....	74
6.1.2	Marketing umetnika.....	75
6.2	Strateški marketing .....	75
6.2.1	Cilji strategije .....	75
6.2.2	Marketinški načrt, kot osnova za strategijo .....	76
6.3	Izbira strategije .....	82
7	TEORETSKI SKLEPI IN PRIPRAVA RAZISKOVALNEGA VPRAŠALNIKA .....	84
8	RAZISKAVA .....	92
9	SKLEP .....	101
10	LITERATURA .....	102
	PRILOGA A: Anektni vprašalnik .....	106

## KAZALO TABEL IN SLIK

Slika 4.1: Slovensko narodno gledališče Drama Ljubljana, foto: arhiv SNG Drama. ....	41
Slika 4.2: Slovensko narodno gledališče Maribor, foto: Marko Petrej. ....	42
Slika 4.3: Slovensko narodno gledališče Nova Gorica, foto: arhiv SNG Nova Gorica .....	43
Tabela 7.1: Primerjalna analiza teoretskih okvirjev opredelitve korporativnega spleta narodnega gledališča. ....	86
Tabela 7.2: Identifikacija korporativnega spleta. ....	89
Tabela 7.3: Sestavine korporativne identitete narodnega gledališča .....	90
Tabela 8.1: Identiteta SNG Nova Gorica. ....	92

## 1 UVOD

Dilema, ali Slovenija potrebuje aktivno ali pasivno kulturno politiko, je, glede na to, da je Slovenija država, v kateri prevladujejo socialdemokratske vrednostne orientacije in ne liberalistična opcija odsotne države, zgolj navidezna. Kolikor je kultura javna zadeva, toliko je država poklicana, da zastopa javnost oziroma njene interese. Četudi postane kultura predmet politike, gre za dve različni dejavni področji, ki sta samostojni, vendar med seboj odvisni. (F.Bernik v Čopič in Tomc 1998, 28)

Razlika med kulturo in umetnostjo? Ponuja model medsebojnih povezav med družbo in svetom domišljije, ki ima lahko za oblikovalca politike praktičen pomen. Zahodne demokracije so od druge svetovne vojne naprej uveljavljale kulturne politike, ki so temeljile na določenih načelih, ki so jih na splošno delile. Ta so obsegala določilo tem, da sme vsak državljan sodelovati v družbeni in politični dejavnosti, pri pospeševanju kulturne identitete, priznavanju in spodbujanju različnosti v sodobni družbi in pri gojenju ustvarjalnosti na vseh področjih. (Čopič in Tomc 1998, 70–71)

»modernizacija javnega sektorja bo namreč dolgotrajen, zapleten in zahteven proces, katerega rezultat morajo biti boljši pogoji za kulturno-umetniško ustvarjanje, boljši umetniški dosežki tega ustvarjanja, vedno večje bogastvo kulturno-umetniških dobrin ter več in več zadovoljnega občinstva, zlasti še mladine, ki bo ustvarjala in živel z umetnostjo in ki bo s svojimi kulturnimi vrednotami in odnosom do sveta oblikovala ta svet, to Evropo in to Slovenijo po človeški podobi in za človeka.« (Čopič in Tomc 1998, 111)

### **Kulturni razvoj:**

»Graditi moramo na tradiciji policentričnega kulturnega razvoja iz prejšnjega sistema kulturne politike in ga dograjevati s poslušom za že obstoječega kulturnega središča (mest, regije), za kulturno nerazvita območja in za marginalne kulturne prakse.« (Čopič in Tomc 1998, 34–35)

»...ustvarjalci, zainteresirana javnost in politični odločevalci se v Sloveniji danes na grobo ločijo na dve kategoriji: na konservativni tabor zagovornikov statusa quo in na reformni tabor zagovornikov sprememb (Čopič in Tomc 1998, 37).



## 2 METODOLOGIJA

V delu teoretičnih sklepov smo povzeli za analizo relevantna dejstva iz teorije in na teoretični ravni potrdili raziskovalno tezo naloge. Na podlagi teorije korporativnega in marketinškega komuniciranja smo oblikovali metodologijo za analizo problematike v praksi, s ciljem oblikovanja idealne strategije gledališča. Za namen raziskave je bil anketiran bazen zaposlenih v ključnih sektorjih Slovenskega narodnega gledališča Nova Gorica: direktor, umetniški vodja, predsednik sveta zavoda, predsednik strokovnega sveta zavoda, umetniški vodja, vodja službe za PR ter predstavnik igralskega ansambla, eden od t.i. obrazov gledališča. Torej šest posameznikov. Vsakemu je bil individualno posredovan anketni vprašalnik (priloga 1). Na željo anketirancev so odgovori obravnavani anonimno. Ideja raziskovalne metode: intervju/anketa s ključnimi organizacijskimi funkcijami v gledališču, ki so primarni deležniki s vidika korp. Komuniciranja: direktor; umetniški direktor (strokovna služba); predsednik sveta; PR; zaposleni.

### 3 KULTURA IN UMETNOST

V tem poglavju bomo skušali osvetliti tiste dimenzije fenomenologije kulture in umetnosti, ki obravnavajo in so relevantna za tista družbena, kulturno-umetniška in organizacijsko-komunikacijska področja, ki neposredno vplivajo, opredeljujejo in sooblikujejo delovanje javnega zavoda, v tem primeru Narodnega gledališča v Sloveniji, kot državnega, družbeno-političnega, kulturnega in umetniškega izvajalca javnega interesa in kulturno-umetniške produkcije. Gledališče, kot kulturno-umetniški, neprofitni javni zavod bomo preučili s temeljnega vidika pričujočega dela, t.j. korporativnega upravljanja (Podnar 2011) identitete ter poslanstva, kot temeljne »platforme« (Toporišič in drugi 2001) obstajanja vsakršne entitete, v našem primeru gledališke institucije kot javne kulturno-umetniške dobrine (Čopič 2013).

Številni avtorji (Čopič in Tomc 1998; Spahić 2002; Milohnić 2005;) menijo, da se slovenska kultura tako s systemskega kot ekonomskega vidika še vedno nahajata v tranzitnem medprostoru med socialistično izkušnjo in navadami ter kapitalističnimi tržno-naravnanimi trendi (Čopič in Tomc 1998), kjer je trg »absolutno merilo sleherne dejavnosti v družbi. Kjer naj bi bila prav ekonomija tisto univerzalno merilo, ki staturira celoto« (Milohnić 2005, 7). Tovrstna paradigma je imperativne narave: »Če želiš prejeti podporo iz javnega proračuna, v katerega se stekajo davki, najprej dokaži, da je tvoja dejavnost koristna za družbo in davkoplačevalce« (Milohnić 2005, 7).

Takšne zahteve od »kulturnikov, uslužbencev države in lokalne uprave, ki so zadolženi za področje kulture, kakor tudi od politikov, ki navsezadnje odločajo o razdelitvi proračuna po posameznih resorjih, da terjajo resno presojo položaja in preudarno načrtovanje strategije, s katero bi nasprotniki tržnega poblagovljenja kulture prepričljivo odgovorili nanje. Če to postane prevladujoči diskurz, v katerem se dokazuje pomen kulture za družbo in opravičujejo izdatki za kulturo iz javnega proračuna, potem bodo prej ko slej o kulturi odločali ekonomisti in ne tisti, ki jim kultura vendarle pomeni bistveno več kakor zgolj število prodanih vstopnic« (Milohnić 2005,8). Če bi se področje kulture speljalo samo k enemu cilju, t.j. ekonomskemu, bi gledališče služilo »le še za novačenje gledalcev /.../ in za ustvarjanje dodane vrednosti.«

Tako bi se »moralo odповedati svojemu kulturnemu poslanstvu, o katerem lahko govorimo le dotlej, dokler mu uspeva združevati razne družbene funkcije. (Breznik v Milohnić 2005, 17)

Breznik navaja primer stališča ameriških pogajalcev pri oblikovanju splošnega dogovora o storitvah, ki pravi, da »gledališče, glasba, opera in ples naj bi bili namreč starinsko izrazno sredstvo, pri katerem »delo« samo predstavlja rezultat dela: vsaka ponovitev gledališke predstave, denimo, zahteva navzočnost igralcev, ki nekaj delajo pred našimi očmi, zato ekonomisti tudi pravijo, da je v teh primerih *delo samo cilj končnega produkta*.« Medtem, ko »kino, televizija, diskografska industrija in podobno pa imajo na voljo proizvode, ki so »opredmeteno« delo; to delo je bilo najprej odtujeno od dejanskega ustvarjalca in producenta dela, kakor je zvočni posnetek koncerta odtujen od glasbenega izvajanja orkestra /.../. Tehnične možnosti v tem primeru zato omogočajo, da je predmete kulturnih vsebin mogoče izkoriščati za namene množične produkcije in distribucije na najširšem območju in z različnimi nosilci zvoka in/ali slike. Medtem ko za starinska izrazna sredstva velja pravilo »stalne rasti relativnih stroškov«, se pravi, da se ob vsaki naslednji ponovitvi stroški predstave ne nižajo, ampak sorazmerno višajo, saj se stroški za igralce, tehnično osebje, stroški za dvorano in publiciteto ponovijo ob vsaki naslednji ponovitvi in se ne manjšajo, zato so starinska izrazna sredstva manj primerna za ekonomsko izkoriščanje.« (Breznik v Milohnić 2005, 25)

### 3.1 Opredelitev pojmov kultura in umetnost

V vsakodnevni medčloveški komunikaciji sta tako pojem kultura kot umetnost v funkciji poimenovanja in opisovanja številnih stvarnosti, subjektivnih mnenj in občutkov, praks in znanosti, politik itd. Uporaba množinske oblike samostalnika komunikacija je namerna, saj želi poudariti raznoterost komunikacijskih dikcij, ki se v svojem sporočilnem bistvu in komunikacijskem slogu med sabo v svojem motivacijskem jedru razlikuje glede na predmet in okoliščine diskurza, medij, cilj itd. (Ubersfeld 2002), kar dodatno potrjuje vidik izmuzljivosti enoznačnega pomena pojma kulture in umetnosti.

Leta 1952 sta ameriška antropologa Kroeber in Kluckhohn (Desphande in Webster 1989) javnosti predstavila izsledke antropološke študije, ki identificira 164 različnih opredelitev pojma *kultura*. Podobno je s pojmom *umetnost*. Obstaja nepregleden korpus literature

različnih znanstvenih dimenzij in praks, ki se ukvarjajo s problematiko umetnosti in njenimi »artefakti« (Schein 1992), vendar pri vsem tem praktično ne obstaja enoznačnega in poenotenega pojmovanja fenomenologije umetnosti.

Pomembna specifika še manj oprijemljivega pojma kot je pojem kultura- umetnosti, je v tem, da je skoraj vedno pogojen s subjektivnim dojetjem in odnosom do predmetnosti samega pojmovanja. Od tod najbrž fraza, da je »umetnost v očeh uporabnika«. To misel imenitno razloži znameniti japonski pisec Okakura Kakuzo (Skubic 2006) v enem svojih zahodu najbolj poznanih del (Knjiga o čaju), ki je bolj kot knjiga o čaju, knjiga o umetnosti in življenju. Za razliko od Sun Zi (Draž 2009) in njegove Umetnosti vojne, Kakuzo odstira tiste vidike odnosa med posameznikom in umetnostjo, ki v vsakodnevni rutini od posameznika zahteva ter ga napeljuje na pot razsvetljenega oziroma progresivnega (SSKJ:VIR?!) napredka ter v skladu s tem življenju vsakdanjega življenja in obvladovanju relacij, ki so posledica socialne vpetosti posameznika v naravno in socialno okolje, z namenom doseganja najvišje kvalitete bivanja.

### 3.1.1 *Kultura*

Na podlagi zgoraj omenjene antropološke študije sta Deshpande in Webster (1989) povzela pet glavnih sklopov definicij kulture:

- Vrednote in prepričanja, ki si jih dele člani družbe;
- Vzorce obnašanja, čustvovanja in reagiranja v družbi, ki kot podlaga vključujejo tudi nenapisana pravila;
- Naučene odgovore, ki so se v preteklosti pokazali kot dobri;
- Tradicionalen in vaje način razmišljanja, čustvovanja in reagiranja, ki je karakterističen za način, kako se kakšna skupina ljudi sooča s problemi in
- Drugo besedo za družbeno resničnost, stvari, ki jih ljudje jemljejo kot samoumevne

»Kultura je skupnost materialnih in duhovnih vrednot, ki jih je ustvaril človek v svoji družbeno-zgodovinski praksi – za obvladovanje naravnih sil, za razvoj proizvodnje in za razreševanje nalog družbe sploh« (Tavčar 2000, 39). Nizozemski sociolog Geert Hofstede (1993) pa poudarja pomen kulture, kot »procesa programiranja kolektivne zavesti, ko določeno skupino ljudi loči od drugih skupin« (1993, 89).

Nekateri avtorji (Biloslavo in drugi 2007, 29–30) menijo, da je kultura »zgodovinsko dorečen, mehak antropološko-družbeni konstrukt, ki ga je težko spreminjati« ter »odseva vrednote določene družbene skupine ter obsega njene materialne in duhovne dobrine, pripadnik te družbene skupine – posameznik – pa je nosilec te kulture«. Denise Rousseau (Rousseau 1990, 160) medtem predpostavlja, da je kultura »družbeni proces na ravni skupnosti, v kateri si člani delijo skupne predpostavke, vrednote, norme, vedenja, vzorce dejavnosti in materialne artefakte.«

Da je »kultura vzorec temeljnih predpostavk, ki so jih člani skupnosti odkrili ali oblikovali v procesu razreševanja odprtih zadev, pomembnih za obstoj skupnosti, in so se pokazale za dovolj uspešne, da v skupnosti utemeljeno menijo, da jih je treba prenesti na nove člane, da bi ti lahko ustrezno dojemali ali razmišljali o zadevah, povezanih s prilagajanjem zunanjemu okolju in notranjo integracijo« pa ugotavlja švicarski psiholog, profesor Schein (1985, 9). Artefakti ali pojavne oblike kulture po Scheinu (1992, 17):

- Vse, kar vidimo, slišimo in občutimo ob stiku z nam tujo kulturo;
- vidne izide delovanja skupine: urejenost fizičnega okolja, jezik, tehnologija, proizvodi, umetniške stvaritve;
- vidno vedenje skupine in procese, v katerih je takšno vedenje rutina;
- slog skupine: oblačenje, poimenovanje, izkazovanje čustev, legende in zgodbe o organizaciji, vrednote, ki jih poudarjajo, pomembni obredi in slovesnosti.

Oziroma, kot pravita profesor Čopič in Tomc (1998, 69-70), kultura svoji najširši definiciji obsega vse naučene izkušnje neke skupnosti, njene konvencije in vrednote: gospodarske, pravne, politične, verske, moralne, družinske, tehnološke, znanstvene in estetske. /.../ Kultura je tista, ki daje človeku sposobnost premišljevanje o samem sebi. Kultura je tista, ki ustvarja specifično človeška, razumna bitja, obdarjena s smislom za kritično presojanje in moralno obveznost. Kultura je tista, skozi katero se človek izraža, se zaveda samega sebe, spoznava svojo nepopolnost, dvomi v svoje lastne dosežke, neutrudno išče nove pomene in ustvarja dela, v katerih presega svoje meje.«

### 3.1.2 *Kulturne vrednote*

»Globlja raven kulture so vrednote. Vrednote, ki jih doživljamo z občutkom odgovornosti ali zavezanosti, določajo človekovo subjektivno opredeljevanje resničnosti, s čimer usmerjajo njegovo dejavnost in presojo, in so tako tesno povezane z moralnim in etičnim kodeksom. Čeprav obstajajo t.i. univerzalne kategorije vrednot, na primer poštenost, se sistem vrednot v različnih zgodovinskih dobah in kulturah razlikuje.« (Biloslavo in drugi 2007, 30)

### 3.1.3 *Kulturna identiteta*

Ker je raziskovalni fokus pričujočega dela na korporativni identiteti kulturno-umetniškega poslovnega subjekta, ki je neposredno vezana na poslanstvo obstajanja le-tega, se zdi smiselno ustaviti pri vprašanju kulturne identitete in njeni družbeni funkciji. Na tem mestu bomo na kratko opredelili pojem kulturne identitete ter družbene zahteve in trende razvoja kulturnih identitet v prihodnje.

Kultura je nesporna točka in sredstvo identifikacije posameznikov in pripadnosti. Je identiteta, ki »je biološko shranjena v človekovih genih, administrativno pa kot vpis v občinski register in potni list« (Čopič in Tomc 1998, 93). »Ste, kdor ste, in imate ime, s katerim vas kličejo. To je nekaj, kar se ne da spreminjati. Pretvarjanje, da ste nekdo drug, je v določenih okoliščinah celo kaznivo in je v najboljšem primeru dovoljeno kot karnevalska šala« (Čopič in Tomc 1998, 93).

»Identiteta pomeni množino, ne ednino, kajti vsak ima širok razpon različnih dejanskih ali morebitnih pripadnosti. Te obsegajo: posameznika in njegovo neposredno okolje prijateljev in družine; lokalno skupnost sosedov, kjer se kujejo prva etična, socialna in lokalna zvestoba; narodno domovino; in končno identiteto, ki se še oblikuje – evropsko identiteto« (Čopič in Tomc, 1998, 74).

Posvetimo se za hip naravi sodobnega porabništva. Eno izmed značilnosti videnj je, da je to pasiven in razsipen proces. Potrošniki brez besed sprejmejo vrednost, ki izhajajo iz embalaže in prodaje dobrin in storitev. Vendar raziskave kažejo, da se ljudje na trgu ne obnašajo na tak način. Porabniki razumejo sporočila, ki jih sprejemajo, ko kupujejo dobrine ali storitve,

vendar pa ni nujno, da jih sprejmejo. Raje postavijo svojo »simbolično ustvarjalnost« v službo lastnih želja in s tem sporočajo svojo pripadnost subkulturam, ki jim morebiti pripadajo, ali svoj pogled na družbo in uveljavljene vrednote. (Čopič in Tomc 1998, 75)

Snemalna industrija, kot primer, ki ga navajata Čopič in Tomc (1998,75) omogoča, da je ljudem dostopna knjižica klasične in pop glasbe vseh obdobij, kar jim omogoča, da kljub komercialnim imperativom trenutne mode uveljavljajo osebni eklekticism./.../ porabniki imajo zdaj možnost, da z izbiro v širokem krogu proizvodov začrtajo svojo lastno kulturo in določijo svoj svetovni nazor. Občinstvo množične kulture ni soglasno nekritično, temveč vzajemno deluje na tisto, kar vidi in sliši – presoja, ocenjuje in predeluje proizvode, da ustrezajo njegovemu življenju.

#### *3.1.4 Umetnost*

Umetnost je lahko »nizka« ali »visoka«, obe pa imata svojo vrednost. Na evropske umetnosti, sredstva obveščanja in dediščino ni mogoče gledati kot na ločeno področje dejavnosti, temveč kot na zvezo interakcij, ki iz svojega ustvarjalnega in k premišljevanju nagnjenega njenega jedra sega v vsakdanje življenje ljudi. Ta zveza tudi povezuje posameznike za njihovo kulturno dediščino in skrbi za povezavo med generacijami; vsak načeloma ponuja forum nenehnega dialoga z drugimi oblikami razmišljujoče kulture, zlasti v znanosti in tehnologiji. (Čopič in Tomc 1998, 69-70)

Umetnosti so podcelota ali določen izraz kulturnih vrednot; zajemajo vse vrste ustvarjalnih dejavnosti, ne samo tradicionalnih ali »visokih« umetnosti, temveč tudi priljubljeno množično kulturo (na primer pop in rock glasbo, modo, fotografijo, grafite, cirkus in ljubiteljske umetnosti). Ta je vir ustvarjalnosti, razmišljanja, npravstvenih zakonom in družbene kritike. /.../ Proizvaja nove, včasih globoke in presenetljive pomene, ki neposredno ali posredno prispevajo h gospodarskemu in socialnemu razvoju (Čopič in Tomc, 1998, 69-70).

#### *3.1.5 Psihološki vpliv umetnosti*

### **Kvantitativna raziskava Leeds:**

»Vsaka umetnost prispeva k najveličastnejši umetnosti od vseh, umetnosti življenja« (Brecht 1964). »Iti v gledališče« je kompleksno opravilo, ki presega zamegljene opredelitve umetnosti, zabave in užitka« (Walmsley 2013, 73).

Avtorja White in Hede (2008, 32) trdita: »vpliv umetnosti je kompleksen in večplasten koncept, katerega izkustvo in razumljenost sta pogojeni s posameznikovo individualno izkušnostjo in perspektivo.« Tako je upoštevanje vidika subjektivnosti pri razumevanju in dojetanju umetnosti neobhoden pri preučevanju vpliva, ki ga ima gledališče na javnost (Walmsley 2013,73)

Obstaja občutek, da je gledališka publika v odnosih bolj omikana in spoštljiva /.../ saj razume gledališke rituale in deli uveljavljene norme obnašanja. (Walmsley 2013, 82). Funkcija: Vrednosti, koristi, vpliva ( Walmsley 2013, 74).

Medtem, ko skušajo kvantitativne raziskave meriti vpliv instrumentalnih koristi, kvalitativno raziskovanje nudi mehkejši, bolj v notranjost bistva usmerjen fokus, ki gleda na koristi bolj holistično./.../ ker je korist širši, bolj celostni/holistični koncept, ki ga je treba ocenjevati s širšega družbenega vidika (e.g. javno financiranje v mnogih državah je dokaz, da se umetnost definira kot »javno dobro«) .

Hover in van Mierlo (Walmsley 2013, 74) predpostavljata tri nivoje umetniške izkušnje: bazalno; nepozabno; transformacijsko, ki jo definirata kot tisto, ki vpliva na trajno spreminjanje v obnašanju in vedenju posameznika.

Schopenhauerjeva umetniška šola imenuje umetnost kot duhovno zatočišče, pobeg pred nezno tesnobo človeškega psihološkega stanja in od fizičnih omejitev človeškega telesa. Ta tesnoba je efektno predstavljena v t.i. gledališču absurda, ki temelji na transformacijski naravi gledališča, nekateri ustvarjalci in pisci s tega področja so gradili svoje stvaritve na konfrontaciji publike s prej omenjeno tesnobo, saj želijo takšno občutenje vzbuditi pri gledalcu. (Walmsley 2013, 75)

Posredni vpliv gledališke umetnosti na razvoj kognitivnih mentalnih funkcij se lahko nakazuje v spodbujanju imaginacije in samorefleksije posameznika. (Walmsley 2013, 82)



### **Katartičen vpliv:**

Eden največjih motivatorjev človeka, da odpravi v gledališče je potreba po čustveni sprostitvi (Walmsley 2013, 82), na katerega ima gledališče kot medij temeljni vpliv. Katarza je kontroverzni koncept. Prevladujoči pogled na katarzo je »teorija odvajanja«, ki trdi, da tragična drama lahko vzbudi občutke obžalovanja in strahu, ki se potem razvije v odločitev.

Butcher (Walmsley 2013, 75) gre v svojem razmišljanju še dlje. Trdi, da je katarza čustvena nega, ki zmanjšuje občutek razočaranja in strahu, ki se kot umetniški artefakt vtihotapi med občinstvo, ki jo sprejme in procesira, ter potem preko nastopajočih akterjev ponovno univerzalna zapusti človeka. Golden (1973, 473) izpostavlja tri vidike opredelitve katarze:

- Moralno prečiščenje temelji na predpostavki, da gledališče spodbuja osebno rast in moralno čistost in je zato stoletja v domeni državnega financiranja
- Strukturalno prečiščenje, ki razvija zmožnost analize tragičnega dejanja onkraj moralnih sodb
- Oblika intelektualnega pojasnila v katerem so koncepti razočaranja in strahu prikazani skozi umetniško upodobitev le teh

Katarza spodbuja publiko k projekciji občutkov in čustev na odrske like, ki tako rezultira v psihološki reakciji (smehu ali joku) in tako človeka razbremeni čustvenega krča. (Nussbaum 1986).

### **Pretočnost/flow:**

O pretočnosti (»flow«) je pogosto govora v zvezi z eskapizmom (psihološkim begom) in poistovetenjem. Komentarji številnih anketirancev v raziskavi »A big part of my life«, ki ga je opravila Metropolitanska Univerza v Leeds-u (Walmsley 2013) pričajo o t.i. izgubi občutka za čas, v primeru odlične predstave je bila vsa njihova pozornost usmerjena na dogajanje na odru; anketiranci v raziskavi omenjajo izgubo zavedanja dogajanja okrog njih v dvorani in poistovetenju z dogajanjem na odru, kot bi bili del njega. (Walmsley 2013, 81)

### **Daljnoročni vpliv:**

Vpliv gledališča na posameznika je kumulativne narave in je zato njegov vpliv daljnoročni bolj kot nenadni obrat življenjskih navad. (Walmsley 2013, 83)

### **Socialni vpliv:**

Na podlagi raziskave in izjav v raziskavi zajetih anketirancev gledališče vpliva tudi na medčloveške odnose in kohezivnost družin, saj so mnenja, da spodbuja dialog, preživljanje skupnega časa.

### *3.1.6 Kultura in umetnost*

Če smem uporabiti metaforo, da povzamem svoje besede: kultura je hiša z mnogimi sobami. V eni je pravni sistem, v drugi so načela vladanja, v tretji verske institucije in tako naprej. Vsaka družinska hiša ima tudi otroško sobo ali igralnico. To je prostor za umetnost, v katerem je mogoče preizkusiti socialne in individualne vrednote, se poglobljeno pogovarjati in si predstavljati brez strahu pred posledicami, ki izhajajo iz dejanj v resničnem življenju. Z drugimi besedami: umetnost je način, kako povedati resnico, ne da bi morali uporabiti dejstva.« (Čopič in Tomc, 1998, 69-70)

## **3.2 Družbeno poslanstvo in izzivi sodobnega slovenskega gledališča**

### *3.2.1 Zgodovinski razvoj gledališča na slovenskem*

Na slovenskem etničnem prostoru so bile spektakelske prakse od srednjega veka do 17. stoletja zvečine alohotne in nomadske (potujoči italijanski ali nemški igralci in skupine), sporadično vpete v versko življenje (jezuitsko šolsko gledališče, mirakli, pasijonske procesije, v oblike razvedrila za višje stanove ali v obrobno ljudsko kulturo (koroški bukovniki). V teh danostih so gledališke stavbe, ki so jih – podobno kot drugod v habsburški monarhiji – gradili predvsem od 18. Stoletja naprej, omogočile prostorsko in produkcijsko zasidranje spaktakelskih praks, njihovo kontinuiteto, funkcijsko avtonomiziranje in razmeroma uravnoteženo razmestitev po regionalnih središčih. Gledališče je v primerjavi s tiskom kot medij tesneje vpeto v konkreten družbeni prostor in geolokacije: dramske tekste oživljajo igralci v fizično določenem prostoru, pred neposredno navzočim občinstvom. Analiza podatkov o gledaliških zgradbah, narodnih domovih in dramatičnih društvih na Slovenskem in v zamejstvu je pokazala, kako je izvorna in prevodna dramska produkcija v slovenščini v 19. Stoletju postopoma zavezama obstoječo strukturo gledališč na tem ozemlju, jo nadgradila z novimi poslopji, namenjeni materialni simbolizaciji ideje naroda in imaginarno-spektakelski krepitvi kohezivnih praks, utemeljenih na tej ideji. Gledališko življenje je z

delovanjem dramatičnih društev od konca 60. let 19. stoletja naprej težilo k preraščanju amatersko-domoljubnega ga čitalništva, razpršenega po skoraj celotnem etičnem ozemlju. Dramatična društva so spodbujala pisanje, tiskanje in uprizarjanje zahtevnejše izvirne in prevodne dramske literature ter strmela k bolj centralizirani institucionalizaciji ideje estetsko-nacionalno prestižnega narodnega gledališča.

Svojo reprezentativno vlogo so gledališča še okrepila na začetku slovenske državnosti v okvirih Kraljevine SHS; z letom 1919 se s profesionalizacijo gledaliških ansamblov utrdi estetsko-umetniška in nacionalna funkcija gledališča, a s številnimi zdrsi v trivialno komercialnost po povprečnem meščanskem okusu. Med vojnama se slovensko poklicno gledališče dokončno razloči od ljubiteljskih uprizoritvenih dejavnosti na podeželju, v manjših krajih in delavskih okoljih (Juvan 2014, 1).

S tem, da je gledališče izgubilo svojo prvotno religiozno vsebino in se začelo ukvarjati s problemi človeka kot posameznika in človeške družbe. S tem se je rešilo svoje oficiozno konformistične vloge; dobilo je novo vsebino in z njo svoje umetniško poslanstvo, »da kaže čednosti njene poteze, pregrehi njeno podobo, svojemu času in družbi njeno obliko in odtis« (Barrault »O totalnem gledališču in Krištofu Kolumbu«). Gledališki izraz se je spreminjal v skladu z novimi oblikami in idejnimi tokovi, ki so se pojavljali v literaturi in dramatiki v skladu z družbenim razvojem in odgovarjajoč življenjskemu občutju svoje dobe; dramski zakoni in gledališke teorije so se menjavale, namen, poslanstvo gledališča pa je ostalo nespremenjeno; s čimbolj dognanimi umetniškimi izraznimi sredstvu služiti avtorjevemu delu, ga posredovati občinstvu in s tem vzbuditi in razvijati v njem občutek in smisel za etične in estetske vrednote (Ahačič 1960, 829).

### *3.2.2 Poslanstvo gledališča*

Vloga gledališča je »zbrati okrog sebe skupino z istim sistemom vrednot. Te vrednote se prikazujejo v gledališki obliki dejavnosti. Posameznik je znotraj svoje dejavnosti na sceni opredeljen od tega sistema vrednot, junakova scenska eksistenca pa v gledalcu povzroča – negativno ali pozitivno – identifikacijo s temi vrednotami ali junakom (Juvan 1981, 547).

Girardeux (Ahačič 1960, 828): »Vprašanje gledališča in gledališke predstave, ki je igralo glavno in včasih odločilno vlogo v zgodovini ljudstev, ni nič manj važno v času, ko se državljanu spričo osem ali sedemurnega delavnika podaljšuje čas za počitek in razvedrilo. Gledališka predstava je edina oblika moralne ali umetniške vzgoje nekega naroda. Edini večerni tečaj, veljaven za odrasle in starce, edini način, s pomočjo katerega lahko najbolj preprosto in neuko občinstvo pride v osebni stik z najbolj vzvišenimi spopadi, si ustvarja svoja verovanja, čustva in strasti.«Shakespeare povezuje zunanje oblike interpretacije ne samo z estetskimi vrednotami, ampak tudi z moralno in družbeno funkcijo gledališča (Dhomme 1969, 14).

Gledališče ima status sanj: je imaginarni konstrukt, za katerega gledalec ve, da je popolnoma ločen od sfere vsakdanje eksistence. Vse se dogaja, kot da bi se gledalec znašel v dvojnem kraju, v dvojnem prostoru: prvi je prostor vsakdanjega življenja, ki sledi običajnim zakonom gledalčeve eksistence in logiki, ki bodi njegovo družbeno vedenje, drugi pa je prostor drugačnega družbenega vedenja, kjer zakoni in kodi, ki mu vladajo, sicer še vedno veljajo, vendar naenkrat zanj kot posameznika, ujetega v lastno družbeno-ekonomsko vedenje, ne veljajo več; naenkrat ni več »v toku« (ali pod pritiskom?) življenja. Tako ima možnost opazovati zakone, ki mu vladajo, ter vso njihovo neprijetno resničnost. To opravičuje prisotnost v gledališču vedno bolj aktualne *mimesis*, torej *posnemanja* bitij in njihovih dejanj, medtem ko se zdi, da se zakoni, ki jim vladajo, na videz umaknejo. Tu je še *katarza*: kakor sanje z vzpostavitvijo fantazme na določen način izpolnijo želje spečega, tako vzpostavitev konkretnega realnega, ki mu razumska presoja hkrati zanika prisotnost v resničnosti, osvobaja gledalca, ki gleda, kako se njegovi strahovi in želje uresničujejo ali izpraznijo, pri tem pa sam sicer sodeluje, vendar ni njihova žrtev« (Ubersfeld 2002, 43).

V gledališču ima vse dvojno funkcijo znakov. Vsaka jezikovna dejavnost predpostavlja presenetljivo kompleksno prepletenost dveh različnih sistemov, ki jih nekoliko poenostavljeno imenujemo referencialni in ekspresivni sistem (Sapir v Ubersfeld 2002, 49).

Osnovni element gledališke uprizoritve je človek. Igralec, naj je še tako spreten, lahko poustvarja edinole skozi samega sebe (Dhomme 1969, 46). Prvi in najvažnejši del uprizoritve je igralčeva igra. Poznamo razne stile igre, kot poznamo razne stile pisanja. /.../ to pa je zapleten svet, ki mu ni mogoče določiti meja (Dhomme 1969, 10).

Stil igre, oblika in jakost čustev, njihov prostor in njihovo medsebojno ravnovesje določajo premike in kretnje oseb in njihovo mesto v odrskem prostoru. (Dhomme 1969, 11)

### 3.2.3 Izzivi sodobnega slovenskega gledališča

»Če opazujemo gledališke preobrazbe skozi zgodovino, spoznamo, da je v vsakem takem primeru postavljeno pod vprašaj gledališče v celoti: ne grem samo za igro igralcev in literarne forme, za dovršenost tehničnih sredstev in za arhitekturo dvoran, ampak predvsem za to, kakšno je razmerje gledališča do občinstva. Gledališkega razvoja ni mogoče razbrati, če ga ne poskušamo soočiti z družbenimi strukturami in miselnimi tokovi. (Dhomme 1969, 13). Presenetljiva odlika gledališča je, da ne daje nikoli nič dokončnega in nepremakljivega. (Dhomme 1969, 12)

Nepregledna množica intervjujev, člankov, kolumn itd. s slovenskimi kulturno-umetniškimi delavci izraža nujno potrebo po drugačni politiki kulturno-umetniškega trga in s tem jasno, tudi institucij, ki delujejo na področju gledališke umetnosti. Za povzetek in radikalen oris stanja na slovenskem kulturno-umetniškem trgu si oglejmo nekaj misli, ki sta jih v svojih prispevkih za revijo s področja kulture in umetnosti (Poniž 1992 in Juvan 1981). Kljub določeni časovni razdalji od objave člankov, se zdi njuna dikcija po svoji jedrnatosti več kot primerna tudi pri orisu aktualnega stanja.

Strinjamo se lahko, da živimo v času, ki postaja čedalje bolj oster (Juvan 1981, 544). »Zdaj hočejo biti vse resnice enako resnice in to hočejo tudi pokazati«. Kot nekakšen družbeno-umetniški »a priori«, ki zavrača akumulacijo kapitala, zamenjuje akumulacija konceptualizma. »Počutimo se kot nanos priučenih spoznanj in tradicije sedanjosti – kulture, politike, umetnosti (tudi gledališča). Smo seštevek družbenih vlog in nas ne briga lastno središče,« je kritičen Juvan. »Posamezne plasti eksistence drsijo druga mimo druge in se ne stikajo. Tako se ujemamo v igre konceptov, ki nas posrkajo vase, da ne govorimo več s svojim jezikom, ampak skozi usta tujosti.«

»Če naj bi bili najvišji predstavniki pluralne demokracije zgled za sistem vrednot, po katerih naj bi se ravnal slovenski narod, potem slovenski narod nima totalno nobenih zgledov« (Poniž

1992, 730). Že sama govorna kultura v slovenskem političnem prostoru je porazna. Enako velja tudi na nižjih ravneh. Jezikovna, komunikacijska kultura podjetništva je na psu,« ocenjuje Poniž. »To se ne vidi samo po neizvirnih reklamah, po nerazumljivih sporočilih novodobnih podjetnikov, to se vidi predvsem v njihovem javnem komuniciranju. Obleka morda naredi človeka, avto, poslovni kotic, ura in čevlji kažejo na njegov materialni standard, a šele njegovo govorjenje ga naredi za osebnost« (Poniž 1992, 730).

Z osamosvojitvijo se je, po mnenju profesor Poniža (1992, 730) začel »začetek smrti nacionalnega jezika. Ta smrt pa kaže na vrednostno praznino /.../. Morale in etike ne more vzpostaviti in oživiti noben dekret in noben zakon. Morala in etika sta produkt višje in kompleksne narodne zavesti.«

Kriza vrednot je tudi kriza kulture. Kultura je bila nekoč prostor edinega institucionaliziranega odpora političnemu enoumju. Kultura je bila oblika uspešnega odpora, ki je uspel v epohalnem obratu, katerega del smo tudi Slovenci. Zdaj se je njen »smisek« skrčil in spremenil. Kultura in umetnost ne rešujeta več političnih problemov. Nista več v konici nacionalnega interesa. Sta samo še po meri svojih ustvarjalcev: na od dejavnosti med toliko drugimi, ki zaposlujejo kolektivnega duha. Iz preteklosti pa se, paradoksalno, prenaša znana politična stigma, češ da je kultura samo porabnik, nemara parazit državnega proračuna. /.../ razvrednotenje slovenske kulture se lahko zgodi smotraj kulture same. Raszodnik o kulturi je lahko samo kultura sama, kot je lahko arbiter o umetnosti predvsem umetnost« (Poniž 1992, 731).

Če gledališče želi opravljati svoje poslanstvo in s tem nagovarjati eksistencialne plati, jih zganiti in strniti v živem stiku, v dejanju, jih mora najprej – misliti (Juvan 1981). Juvan trdi, daje sodobno slovensko gledališče v »čudnem neskladju z domnevno pestrostjo konceptov, trdin »osebni« prepričanj, umetniških modelov. Kjer bi se le-ti morali udejaniti, je ena sama enovitost, stilna neindividualnost in nerazvit eklekticizmom« (Juvan 1981, 545).

Gledališče je tako v svojem jedru vedno – igra. Je »tisti prostor umetnosti, ki je s svojim neposrednim nagovorom, telesnostjo in spektakularnostjo izvorno najtesneje zavezan posameznikovi eksistenci v njenem odnosu do skupine, skupnosti, družbe.« /.../ Institucionalizacija pa mu vedno dodeli še »vlogo osebne izkaznice nacije in njene kulturne

podobe« (Juvan 1981, 545). Oder je medij, ki igralčevo interpretacijo »prenaša dvorani« (Dhomme 1969, 47)

Juvan gledališče kot institucijo imenuje monolitni kulturni spomenik (Juvan 1981, 546), ki mu primanjkuje življenja. Čas je, da se gledališče zave, kaj se dogaja za njegovim robom in z njim samim. »Namesto, da bi razkrivalo svojo izrazno mrežo, vero v avtonomno povednost, ki lahko izgradi koherentno perspektivo, se izogiba konfrontaciji z literaturo ter se zadovoljuje z zasilnimi, sprotnimi, klišejskimi« abonmnajskimi ponodbami, ki se zgublajo v »premočnih razsežnostih literature.« »razgalja forme in v kritični distanci prikazuje njihovo ozkost, zamejenost, tako gledališče se zaveda tudi lastne forme, konvencij in izraznega arzenala« (Juvan 1981, 547).

Gledališče se, po Juvanovem mnenju (Juvan 1981, 547), mora zavedati, »da je v takšni in takšni zgradbi tega ali onega mesta ali kraja« v Republiki Sloveniji, »da se spreminja v dolgočasne reprezentativne podobe, »da ima močne tekmece v množičnih medijih in masovni kulturi, da ima o sebi določene predstave, bogato in družbeno pomembno tradicijo, toda te zavesti naj ne prikriva z lažno vzvišenostjo /.../, ampak naj jo pokaže tudi v estetsko-sporočilni strukturi predstav.«

»Izostri naj optike zaznave, jih diferencira in artikulira v razločne, razvidne, nase opozarjajoče poetike, da bodo dosegle in vzburile gledalčeve zaznavalne in dojemalne plasti. To je začetek« (Juvan 1981, 547)

Umetnost se zato spet vrača vase, v svoj rezervat kritične distance, a s sabo nese tudi svojo izkušnjo o sebi. /.../ Gre za novo dramaturgijo in za njen celovit izraz v gledališkem arzenalu.« Govora je tako o novi paradigmi gledališke umetnosti, ki »mora imeti rigorozno estetiko oziroma poetiko, za artikulirano in disciplinirano predstavljanje, z jasno zavestjo in močno etiko igranja.« (Juvan 1981, 546).

Totalno gledališče (po Barraultu) pomeni do popolnosti izdelati in uveljaviti vsa notranja in zunanja igralčeva izrazna sredstva, oživiti vse elemente odrske opreme, se pravi, da ti sceni, kostumu, razsvetljavi, scenski glasbi dramaturško ali kot pravi sam »človeško« funkcijo ter vse združiti v popolnoma harmonično celoto: dati gledališču vse tiste vrednote, ki so bile po njegovem od nekdanj lastne vsej veliki gledališki tradiciji: grškemu, srednjeveškemu,

Shakespearovemu, Cordeillovemu, Molierovemu, Racinovemu gledališču... »Pravzaprav si ničesar ne izmišljamo, ampak se hočemo preprosto vrniti k pristnemu gledališču, z eno besedo k pristni tradiciji.« (Ahačič 1960, 829)

Glavne poteze takšnega gledališča, »ziroma njegovih uprizoritev, bi jih izrazili z besedami inteligenca, preprostost, neposrednost, okus, preciznost in fantazija, ali z drugo besedo, kultura duha in srca. /.../ Ta inteligenca ni le prirojena bistrost, gibkost duha, sposobnost opazovanja in dojemanja, ampak je tudi rezultat poglobljene studioznosti /.../ in široke splošne kulture, tista inteligenca, ki je osnova slehernega umetniškega in torej tudi gledališkega snovanja in brez katere ni pomembne gledališke stvaritve. In inteligenca je tista tehnica, s katero igralec (parafraziraj na človeka) natanko odmerja in odbira svoja izrazna sredstva: varuje ga pred grobstvo, banalnostjo, sprenevedanjem, pretiravanjem, z eno besedo pred šušmarstvom (Ahačič 1960, 830).

### 3.2.4 *Trendi*

Uveljavljene kulturne navade torej popuščajo pred razpršenim in celovitim kulturnim življenjem z vse večjim številom možnosti izbire, ki je na voljo posamezniku (ali vsaj z iluzijo izbire). Dejansko je v nasprotju z okusom socialnih skupin nova prevlada posameznika in njegovega okusa tista, ki danes oblikuje nove mnogodokse. Na kratko povedano, videti je, da individualna kulturna identiteta postaja edina igra in zasenčuje zahteve skupnosti, pa naj bo to narod, mesto, regija ali vas. (Čopič in Tomc 1998, 75)

»Sodobna kulturna politika mora biti zato oblikovana tako, da spodbudi aktivno vključevanje v tokove svetovne kulturne izmenjave s ciljem oblikovati odprto multikulturno družbo in razvijati individualno in kolektivno identiteto, krati pa zagotavlja elostno ohranjanje kulturne dediščine« (Milohnić 2005, 94),

»Kulturna pismenost pomeni osebno emancipacijo in avtonomijo, sposobnost kritičnega razsojanja, odpor proti raznim oblikam manipulacije ter pozitivno vrednotenje in spoštovanje razlik med ljudmi, kulturami in družbami.« (Milohnić 2005, 84).



Čopić (2013) s tem opozarja na specifično slovenskega okolja in identificira omembe vredno dejstvo kulturne neosveščenost oziroma premalo razvite kulturne potrebe v Sloveniji. »Če bi se izrazili v ekonomskem jeziku, je torej problem v pomanjkljivi informiranosti uporabnikov, kar je razlog, da trg ne deluje, kot bi moral. To utemeljuje intervencijo kulturne politike na strani povpraševanja. /.../ Bolj kot kdajkoli se morajo gledališča posvetiti svojemu javnemu poslanstvu, a hkrati sviri pred izgubo identitete, če se začne potiskati javne ustanove na trg in te s tem postajajo vedno bolj podobne komercialnim subjektom. S tem javna podpora izgubila svoj kulturni smisel, javno financiranje kulture pa svojo družbeno upravičenost (Čopić 2013).

Novi paradigmi gospodarskega razvoja ne zadošča več usklajevanje socialne razsežnosti strategije gospodarskega razvoja, temveč je potrebna njegova *notranja, vsebinska modernizacija* in oblikovanje participativne socialne politike (Milohnić 2005, 98-99); prehod vrednost slovenskega prebivalstva iz *materialističnega* v *postmaterialistični* vrednotni sistem, v katerem se rasti materialne proizvodnje pridružuje poudarjanje »kakovosti življenja in medčloveških odnosov«, je »podoben« tistemu, ki spremlja sodobni ekonomski razvoj; *poudarjanje nacionalne identitete* in državne suverenosti; širjenje *demokratske kulture*.

### 3.3 Kulturna ekonomika

Kot številni drugi, tudi profesor in raziskovalec s področja sociologije, dramaturgije in scenskih umetnosti, Milohnić (2005) povzema, da tako kultura kot umetnost nista in ne moreta biti sredstvo za doseganje profita, »temveč je lahko ekonomija sredstvo za doseganje umetnostnih in kulturnih ciljev (Madden v Milohnić 2005, 11). Upravičeno se zato postavlja vprašanje »Kakšno vlogo določiti sodobnim umetnostim in kulturi?« (Milohnić 2005, 80).

Za umetnost, z ekonomskega vidika, je za kulturo pomembna vrednost neuporabe, torej nekaj, kar se ne more realizirati s tržno menjavo, ki temelji na vrednosti uporabe. Vrednost neuporabne kulture /.../ torej vrednost muzejev, gledališč, knjižnic in drugih ustanov tudi za tiste, ki jih ne uporabljajo, pomeni, da gre za ekstrenalije, v tem primeru za pozitivne zunanje lastnosti in s tem tudi z vidika ekonomija za utemeljeno proračunsko financiranje s t.i. sistemsko menjavo med davkoplačevalci in izvajalci, za katero stoji državni aparat (Čopić 2013).

»Družbeno polje kulture pokriva razna interesna področja /.../. Najbolj pogosto si s kulturo predstavljamo *umetniško ustvarjalnost*, ki naj bi imela namen v sami sebi in naj bi se torej *a priori* izmikala temu, da bi postala predmet ekonomske eksploatacije.« (Breznik v Milohnić 2005, 15)

Radich (1992) meni, da je »logika ekonomske, torej tržne« (Radich 1992, 97) uspešnosti kulture uničujoča za princip sodelovanja, ki je značilen za mnoge akterje na področju kulture in umetnosti. Ideologija ekonomske racionalnosti in tržne uspešnosti spodbuja k tekmovalnosti in ne sodelovanju, k atomizaciji posameznikov in njihovih organizacij in ne k njihovem povezovanju.« Zato je pričakovanje neposrednega ekonomskega učinka kulture in umetnosti *a priori* nesmiselno. Pri ekonomskem vrednotenju kulture in umetnosti je potrebno upoštevati širši kontekst specifik kulturne in kulturnega trga.

Milohnić (2005) pri tem poudarja ekonomski, sociološki, kulturno-zgodovinski, komunikološki in estetski vidik, saj »ko govorimo o kulturni produkciji, ki naj bi bila vendarle nekaj več kot »štancanje« instant izdelkov zabavne industrije, je v naših prispevkih razmerje med kulturo in ekonomijo zgolj splošni okvir in ne končni cilj« (Milohnić 2005, 12-13), kar se neposredno navezuje na javni interes, kot primarno utemeljitev poslanstva narodnih gledališč.

### 3.3.1 Kulturni trg

Naslednji zunanji in obenem najpomembnejši dejavnik kulturne dejavnosti je t.i. kulturni trg oziroma celotna ponudba in poraba kulturnih dobrin. Trg (javna predstavitev kulturnega blaga) je kategorija, za katero je značilno, da je mesto/prostor, na katerem se srečujejo:

- Kulturna ponudba konkretnega subjekta in potrebe občinstva po kulturnem blagu,
- Kulturna ponudba različnih kulturnih subjektov ne glede na vrsto dejavnosti,
- Kulturna ponudba različnih subjektov iste ali podobne dejavnosti,
- Kulturna ponudba vseh proizvajalcev kulturnih dobrin in zakoni funkcioniranja konkretnega trga,
- Kulturna ponudba nasploh in ponudba drugih storitev (zunaj kulture)

- Kulturni trg je preprosto mesto, na katerem se srečujeta kulturno blago (ponudniki) in tisti, katerim je to namenjeno (uporabniki/odjemalci), ne glede na to, ali za kulturno blago/ponudbo potrošnik (gledalec, poslušalec, bralec) plača ali ne (Spahić 2001, 41).

### 3.3.2 *Kulturno blago*

Produkcija javne kulture temelji na predpostavki, da kulturno blago ni prodajni izdelek pravimo, da se v »kulturnem blagu izraža neproduktivno delo« (Breznik v Milohnić 2005, 16), kar v nasprotju s klasičnim, izključno komercialno in tržno usmerjenim blagom pomeni, da takšen vidik kulturno »blago« razume kot ne potrošno, saj predstavlja trajno uporabno (še estetsko in simbolno) vrednost. Je v domeni trajnosti v času in prostoru, in prenosu z generacije na generacijo (Spahić 2002, 67).

Kulturno blago, oziroma bolje rečeno storitev, zadovoljuje duhovne oziroma kulturne potrebe posameznika in prebivalstva. *Kulturne in umetniške vsebine, prenesene v mentalne strukture, postanejo bitje ali duhovnost posameznika, skupine oziroma naroda, njihova spoznavna obogatitev, ki dela življenje humanejše in znosnejše. Zato kulturnega blaga oziroma dediščine ne smemo obravnavati kot klasično »blago«, saj komercializacija zmeraj pomeni tudi standardizacijo, zniževanje množičnega okusa, nagnjenost h kiču in šundu.* (Spahić 2002, 67)

V retoriki EU zaslediti retoriko, ki pomeni odmik od kulturne kot javne dobrine. /.../ Bolj kot zmanjševanje javnih sredstev za kulturo je problematično zmanjševanje njihovega deleža v javnih izdatkih, saj to kaže na poslabševanje položaja kulture znotraj javnih zadev. V takih primerih lahko postane usmeritev v krepitev izvenproračunskih sredstev paradigmatična, s čimer mislim na spremembo vrednostnega sistema do kulture (Čopić 2013).

»Zakon o uresničevanju javnega interesa je »v funkciji predpostavke, da so kulturne dobrine za družbo tako vredne oziroma pomembne, da se jih ne sme prepuščati trgu (merit goods) in da je to že zakonsko opredeljeno, demokratičnemu postopku pa je prepuščeno samo še to, da se vsebina tega interesa konkretizira« (Čopić 2013).

»Kulturne dobrine in storitve pa so v zadnjih desetletjih, odkar obstajajo tehnične možnosti za reprodukcijo kulturnih dobrin, predmet produkcije množične industrije, ko so se kot *zabavne industrije* razvile v pomembne gospodarske panoge razvitih držav. /.../ Zabavna industrija je zato postala zgled za vse druge kulturne dejavnosti, ker naj bi bila daleč najbolj uspešna pri ustvarjanju dodane vrednosti, pri zaposlovanju, pri »razvojnih možnostih« in podobnem.« (Breznik v Milohnić 2005, 17)

»Kulturne dobrine in storitve so v zadnjem času tudi pomemben del *turističnih dejavnosti*, ki jih imamo lahko za način privabljanja gostov, predstavljanje lokalnih kultur, ne nazadnje pa tudi za proces »socializacije« tujih gostov in domačega prebivalstva.«

### 3.3.3 *Kulturni kapital*

Hrženjak (v Milohnić 2005, 71) omenja Bourdieujevo tezo, da na šolski uspeh vpliva še kaj drugega poleg »naravnih danosti« inteligence in nadarjenosti. Bourdieu pravi, da je šolski uspeh oziroma neuspeh bolje razumljiv v luči količine in vrste kulturnega kapitala, ki ga posameznik prejme v svojem družinskem krogu.

»Kulturni kapital tako zajema zelo široko področje, kot so, denimo, jezikovne sposobnosti, splošna kulturna zavest, estetske preference, dostop do različnih informacij, dostop do izobraževalnih ustanov in podobno. Poudarek je na tem, da je kultura (v širokem pomenu besede) lahko moč in oblast.« (Milohnić 2005, 71)

»Investicija kulturnega kapitala se povrne v obliki dividend v šoli, ko so otroci z veliko količino akumulativnega kulturnega kapitala uspešni in nagrajeni, drugi, z malo kulturnega kapitala ali celo brez njega, pa so prikrajšani in sankcionirani.« (Milohnić 2005, 71)

Vlaganje sredstev v spodbujanje rasti kulturnega kapitala je daljnoročna spodbuda sedanjih in kasnejših generacij za njihovo večjo konkurenčnost znotraj družbe in v svetu.« (Milohnić 2005, 70)

Če je v sociologiji kulturni kapital zanimiv predvsem kot skupek lastnosti posameznika, je v ekonomiji poudarek na kulturni vrednosti, ki oplemeniti materialno vrednost neke umetnine. Tako, denimo, umetniška slika sama po sebi nima neke posebne materialne vrednosti, ko pa tej vrednosti prištejemo njeno kulturno vrednost, se cena umetnine pomembno zviša. Razlika med končno ceno in materialno vrednostjo umetnine je torej kulturna vrednost. /.../ Če je v ekonomiji več pozornosti usmerjene h materialnemu kulturnemu kapitalu (stavbe, skulpture, artefakti, umetniška dela, lokacije, ipd.), se sociologija osredotoča na nematerialni kulturni kapital, ki se pojavlja v obliki idej, praks, vrednot, stališč, spretnosti, veščin, intelektualnega kapitala in podobno. (Milohnić 2005, 70–71)

### 3.3.4 Ekonomika kulture

»Kapital, ki ustvarja v takšnih investicijah, sicer ni posredno merljiv v denarju, pač pa govorimo o človeškem, socialnem in kulturnem kapitalu. Brez teh oblik kapitala pa v razmerah sodobnega sveta, kjer je finančni kapital predvsem rezultat storitev, ustvarjalnosti, idej, komunikacij in informacij, tudi ni substance za ustvarjanje finančnega kapitala.« (Milohnić 2005, 69–70)

Na podlagi različnih raziskav Milohnić (2005, 80–81) ugotavlja, »da je vpliv kulture na povpraševanje na kulturnem in umetnostnem trgu pozitiven. Enotnost ugotovitev različnih raziskav je, da zgodnje uvajanje otrok v umetnost pozitivno vpliva na stopnjo porabe posameznika na področju umetnosti, ko je v odrasli dobi. Med drugim tudi ugotavljajo, da je sistematična kulturna vzgoja, ko jo posreduje izobraževalni sistem, deluje kot korektor iz šibkega socioekonomskega položaja (merili so ga z družinskim prihodkom, številom avtomobilov v lasti družine in stopnjo izobrazbe staršev), bolj pogosto trošijo sredstva za kulture in umetniške dobrine, če so bili v otroštvu vključeni v sistematično kulturno vzgojo posredovano v šolskem sistemu, kot tisti, ki v tak sistem niso bili vključeni in je bila njihova kulturna vzgoja prepuščena staršem« (Milohnić 2005, 81):

- Zavedati se pomena strateškega razvoja kulturne industrije, »ki predstavlja za večino ljudi njihov edini stik z umetniškimi vsebinami« (Čopič in Tomc 1998, 30);
- »Stroški dela pri produkciji kulturnih dobrin, zlasti tistih, ki nastajajo v javnem sektorju, znašajo velik delež produkcijskih stroškov« (Milohnić 2005, 45);

- »Zaposleni in samozaposleni so nepogrešljiv človeški kapital kulturnega sektorja; ustvarjalci in poustvarjalci, kakor tudi številni »servisno-tehnični« delavci, so »pogoj možnosti« za delovanje in razvoj tega sektorja« (Milohnić 2005, 45).

Da je kultura in umetnost v funkciji (Breznik v Milohnić 2005, 34) »ustvarjanja, izobraževanja, socializacije, zmanjševanje kulturne revščine itd.« je tako aksioma razumevanja specifičnosti korporativnega obnašanja organizacij, ki kot javni zavod služijo v namen izvajanja ciljev kulturnih politik.

Čeprav je dejstvo, da je ekonomski status kulture in kulturnih dejavnosti v javnem sektorju in s tem tudi narodnih gledališč zakonsko določen načelno upravljanje pa v domeni resornega ministrstva (Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije), in čeprav neprofitna narava javnega zavoda onemogoča upravljavske prakse, ki so značilne za profitno naravnane organizacije, to še vedno ne daje kreda argumentu, da je kakršna koli inovativna intervencija in vložek v strateški razvoj javnega zavoda nepotreben ali celo odvečni projekt (Čopić 2013), saj so želje, pričakovanja in potencial različnih deležniških struktur, lahko več kot zadosten razlog za progresivno perspektivo strateškega upravljanja, saj so »kulturne ustanove pri svoji ponudbi zavezane načelu demokratizacije kulture, torej dostopnosti svojih programov in projektov vsem družbenim slojem in skupinam. (Milohnić 2005, 73)

### 3.3.5 *Ekonomika kulturne vzgoje*

Milohnić (2005) ugotavlja, da je »področje kulturne vzgoje z vidika ekonomike kulture kaže, da je slednja perspektivni trg in sicer vsaj iz dveh razlogov:

1. Ker se starši zavedajo pomena vlaganja v kulturni kapital svojih otrok v prid njihovi večji konkurenčnosti in možnosti za družbeno promocijo v odrasli dobi
2. Zaradi potrebe države po dvigu kulturne pismenosti prebivalstva in spodbujanju h kvalitetni potrošnji kulturnih dobrin in storitev.

Kulturna politika kulturne vzgoje mora slediti naslednjim zahtevam (povzeto Breznik v Milohnić 2005, 34–35) je:

- Kriteriju ustvarjalnosti, ker proizvajajo dela, ki so heterogena
- Načelu izobraževanja, ker so mlajše osebe ena najbolj dovzetnih ciljnih skupin

- Načelu odpravljanja kulturne revščine, saj spodbuja željo po znanju in neodvisnosti in s tem niža kulturno revščino

»Ostaja dejstvo, da sistematično vključevanje kulturne vzgoje v šolske kurikule in izobraževalni sistem samo po sebi ustvarja povečano, stalno, redno in predvidljivo potrebo po kulturnovzgojnih projektih, torej stalno povečano povpraševanje /.../. Trenutno je položaj v Sloveniji tak, da so predvsem kulturne ustanove tiste, ki spodbujajo šole, naj pripeljejo otroke k njihovim kulturnovzgojnim projektom, in vabijo pedagoge kulturnovzgojnih predmetov k dodatnemu izobraževanju o vsebinah, ki jih poučujejo. (Milohnič 2005, 81)

(Milohnič 2005, 83) Povpraševanje po kulturnovzgojnih projektih pri izobraževalnih ustanovah bi se gotovo še povečalo, če bi se kulturne ustanove pri oblikovanju kulturnovzgojne ponudbe prilagajale učnim načrtom in potrebam pedagogov.«

»Če kulturni in ekonomski kapital v neki družini ne omogočata, da bi se razvijal kulturni kapital pri potomstvu, potem je šolski sistem, ki je za vse otroke enako dostopen in obvezen, tisti, ki lahko pripomore, da se pomanjkanje kulturnega kapitala v izvornem okolju nadomesti, in tako vpliva na enakomernejšo porazdelitev kulturnega kapitala med različnimi družbenimi sloji in skupinami.« (Milohnič 2005, 72).

Poslanstvo izobraževalnih in kulturnih ustanov in dejavnosti je tako primarno v posredovanju kulturnega kapitala med vse družbene sloje in skupine enakomerno (povzeto po Milohnič 2005, 72). Pri tem se bolj kot filantropskemu, sledi namenu »demokratizacije izobraževanja, dvig izobrazbene strukture prebivalstva in s tem ekonomske učinkovitosti industrijskih družb, ki so odvisne od visoko usposobljenih in motiviran kadrov« (Milohnič 2005, 72).

»Prav tako bi morali preseči dilemo ali kulturna vzgoja temelječa na etablirani estetiki, ali razvrednotenje umetnosti. Dejstvo globalizacije, ko lahko dosežeš katerikoli konec sveta ali njegovega dogajanja, pomeni tudi dokončno slovo od lokalnega obvladovanja posameznika. Zaščitništva nad nebogljenimi in nesamostojnimi državljani je za vedno konec. V tej novi stvarnosti je svoboda posameznika bistveno povezana s sposobnostjo samostojnega, samozavednega, pristnega odziva in kritične distance. Ta sposobnost pa je odvisna od kulturne vzgoje, katere naloga ni diktiranje estetskega okusa, ampak informiranje

posameznika o različnih opcijah, da se bo lahko suvereno odločal o svojih estetskih izbirah.« (Čopič in Tomc 1998, 31)

### 3.3.6 *Kulturno-izobraževalna dejavnost*

Kulturne dejavnosti se v slovenskem kulturno-izobraževalnem javnem sistemu smatrajo kot del kulturno-izobraževalnih dejavnosti (Milohnič 2005). Kulturno-izobraževalne dejavnosti so »v najožjem pomenu profesionalna izobraževanja za umetniške poklice ali za amaterske kulturne dejavnosti, kot na primer: umetniške akademije, usposabljanje za pedagoško delo s kulturnimi vsebinami in podobno (Breznik v Milohnič 2005, 16).

Kulturno-izobraževalne dejavnosti v širšem pomenu so del rednega izobraževalnega programa (likovna, glasbena, literarna, gledališka vzgoja in podobno), v najširšem pomenu pa so skupek zelo splošnih dejavnosti, ki jih je mogoče meriti s kazalci, kot so oralna ali pismena kultura, stopnja izobraženosti, funkcionalna pismenost in podobno. Kulturne dejavnosti lahko torej deloma prevzamejo tudi cilje, ki naj bi jih izvirno opravljale izobraževalne dejavnosti.

»Naj tukaj omenim vse tiste aktivnosti, mehanizme in instrumente, ki so namenjeni kulturno-umetnostni vzgoji, torej kulturno-umetnostnemu navduševanju. Na tej točki se obe ministrstvi, torej izobraževalno in kulturno, že vrsto let povezujeta, doseženi so vidni premiki. /.../ Manj je narejenega na področju marketinške aktivnosti kulturnih ustanov oziroma ustvarjanju kulturnih potreb. Pri tem gre za pristope, tehnike in metode, ki jih razvijajo in uporabljajo komercialna podjetja za svoje proizvode in storitve, z eno temeljno razliko, razliko v namenu: komercialne organizacije to počnejo zaradi dobička, kulturne ustanova pa zaradi poslanstva. Bistvena razlika je torej v cilju in ne v sredstvih. Če je torej krepitev lastnih virov povezana z boljšim trženjem programa zaradi tega, da bi ga uživalo več davkoplačevalcev, ni pomisleka. Če pa gre za odpiranje na trg in s tem povezan razkroj kulturnih dobrin kot javnih dobrin, potem gre za spremembo vrednostne podstatki kulturnega modela« (Čopič 2013).



»Kulturne dejavnosti opravljajo tudi pomembne socializacijske funkcije, prek katerih poskušamo integrirati v družbo posamezne ranljive skupine /.../«. (Breznik v Milohnič 2005, 16)

»Skupni kulturnovzgojni projekti kulturnih ustanov, njihovo povezovanje v mednarodne mreže in črpanje njihovih sredstev lahko torej bistveno vplivajo tako na kakovost kulturnovzgojnih projektov kot tudi na zniževanje cene vstopnic.« (Milohnič 2005, 78). Kulturnovzgojne prireditve namreč lahko privabljajo večje število obiskovalcev v kulturne ustanove iz več razlogov (Milohnič 2005, 79-80):

1. Prvi je ta, da so te prireditve razmeroma poceni./.../ Za otroke je bistvenega pomena, da v ustvarjanju aktivno sodelujejo. Delavnice.
2. Drugi razlog, zakaj lahko kulturnovzgojni program vpliva na povečani obisk kulturnih ustanov je, da otroci s seboj pripeljejo starše, morda tudi tiste, ki se, če nebi šlo za dobro njihovih otrok, ne bi nikoli odpravili, denimo v gledališče.
3. Tretji razlog za zagotavljanje enake možnosti pri razvijanju kulturnega kapitala pri mladih je tudi dejstvo, da številni starši z nizkim kulturnim kapitalom kljub zgolj simboličnim ali celo brezplačnim vstopnicam za kulturnovzgojne prireditve svojih otrok najverjetneje nebi niti peljali.

### **3.4 Nacionalni kulturni program in javni interes v kulturi**

Za predstavitev problema javnega interesa v kulturi se bomo v tem poglavju oprli na intervju s prof. dr. Vesno Čopič z naslovom *Ustvarjanje trga za kulturo ali odrinjanje kulture na trg* (Čopič 2013) objavljen na spletni strani Nacionalnega sveta za kulturo Republike Slovenije.

#### *3.4.1 Mednarodne resolucije in nacionalna zakonodaja*

Splošna deklaracija človekovih pravic (1984) v svojem 27. členu pravi, da ima »vsakdo pravico prosto se udeleževati kulturnega življenja *svoje skupnosti*, uživati umetnost in sodelovati pri napredku znanosti in biti deležen koristi, ki iz tega izhajajo.« Konvencija

združenih narodov o otrokovih pravicah se zavzema za »...pravico otroka, da polno sodeluje v kulturnem in umetniškem življenju« (Milohnič 2005, 84).

Deklaracija o kulturni raznoličnosti povezuje kulturno raznoličnost z idejo »trajnostnega razvoja«. V 3. členu pravi, da je kulturna raznoličnost »ena izmed korenin razvoja, ki ga ne moremo opisati le kot ekonomsko rast.« V smislu »trajnostnega razvoja« kulturi tako pripisuje naslednje cilje: ohranitev kulturne dediščine, raznoličnost kulturne ponudbe ob upoštevanju avtorskih pravic in kulturnih dobrin in storitev za ustvarjanje identitete, vrednot in pomenov. (Breznik v Milohnič 2005, 32)

»Kulturna raznoličnost« se v Unescovi deklaraciji in v stališčih Evropske komisije (Communication from Commission 2003), kot ugotavlja Breznik (v Milohnič 2005, 31) pojavi v dveh primerih: prvič, kulturno primerjajo z biološko raznoličnostjo (*biodiversity*) in, drugič, promoviranje kulturne raznoličnosti primerjajo s prizadevanji za »trajnostni razvoj« (*sustainable development*)« (Breznik v Milohnič 2005, 31)

Čopič (2013) opozarja, da izvajanje javnega interesa »ni omejeno samo na ponudbeno stran, bistveno se nanaša tudi na stran povpraševanja« po kulturnih dobrinah. Stanje kulturne pismenosti v Sloveniji po njenem ni bleščeče, iz česar izhaja ključen pomen prizadevanja za kulturno izobraževanje in ozaveščanje naroda, kar je tako samo po sebi v daljno ročnem javnem interesu.

### 3.4.2 Nacionalni kulturni program

Nacionalni program za kulturo (2014-2017) je državni dokument ki vključuje pot do novega modela kulturne politike in ureja področje strateškega razvoja in integriranja nacionalne kulturne politike.

Čopič (2013) nacionalni kulturni politiki očita, da »javni interes za kulturo razume bolj kot fikcijo, ki se mora v določenem postopku šele opredeliti. Kot demokratičen mora zagotavljati pluralnost interesov, torej omogočiti dostop različnih partikularnih interesov do oblasti in biti vnaprej določen, pregleden in javen.« Takšno naj bi bilo, v sled raziskovalne predpostavke

tega dela, tudi posledično korporativno upravljanje in komuniciranje javnega zavoda, kot praktičnega producenta in izvajalca javnega interesa skozi svojo kulturno-umetniško dejavnost.

»Nacionalni program za kulturo (NPK) opredeljuje kulturo v okviru določitve Splošnih prioritet kulturne politike v obdobju 2004-2007 (III.poglavje, točka 6) kot »kategorijo razvoja« in ji dodeljuje položaj »generatorja gospodarskega razvoja, človeških virov, kvalitete življenja in socialne kohezivnosti« (Milohnič 2005, 108).

»Nacionalni program za kulturo se navezuje na vse strateške dokumente vlade RS, zlasti na Strategijo gospodarskega razvoja, Državni razvojni program, Strategijo prostorskega razvoja Slovenije, Strategijo RS v informacijski družbi, Nacionalni program visokega šolstva itd. /.../ Poglavitni cilj strategije gospodarskega razvoja je »trajnostno povečanje blaginje« prebivalstva in prebival Slovenije. Blaginja je opredeljena kot »uravnotežena celota njene gospodarske, socialne in okoljske sestavine« ki poleg materialnih vključuje tudi nematerialne sestavine (osebni razvoj in samouresničevanje, vključenost v družbo in varnost, sodelovanje, razvoj individualne in kulturne identitete. (Milohnič 2005, 98). Tem sestavinam blaginje ustrezajo gospodarski, človeški in okoljski razvojni dejavniki. Kultura dobi v strategiji svoje mesto najprej pri obravnavi *človeškega* razvojnega dejavnika: pomen kulture se večja skladno z vlogo, ko jo imajo pri »globalni konkurenčnosti znanje, inovativnost, ustvarjalno izkoriščanje in obvladovanje informacij, organizacija in vodenje in drugi kakovostni dejavniki. V kontekstu čedalje večjega pomena »človeškega kapitala« (izobraženost in zdravje posameznika) in »socialnega kapitala« (socialni odnosi, ki se oblikujejo v interakcijah med ljudmi) za gospodarski razvoj pa dobivata vse večji pomen *kultura* in *omika* ljudi tudi kot dejavnika pri oblikovanju *vrednot* »odprtosti in sodelovanja, ki omogočajo razvoj osebnih, kolektivnih in nacionalnih identitet v pogojih globalizacije in zaostrene konkurence.«

Učinki, ki jih NPK navaja ob uresničevanju strategije so: boljši izkoristek vloženih javnih sredstev v umetniške programe, boljša izraba javne kulturne infrastrukture, reševanje infrastrukturnih težav producentov javnih kulturnih programov in kulturnih projektov, povečanje obsega postprodukcije in večja dostopnost programov, nova občinstva v dramskem gledališču in popularizacija sodobnih zvrsti uprizoritvenih umetnosti.

Šest temeljnih vrednostnih izhodišč nacionalnega kulturnega programa (Čopič in Tomc 1998, 38):

- *Ustvarjalnost: predpogoj vsake umetniške dejavnosti; kot vrednota zajema kvaliteto (ocenjevanje po kriteriju estetske odličnosti) in raznolikosti (spodbujanje tistih umetniških delovanj, ki so v kulturnem prostoru manj prisotna).*
- *Avtonomija: težnja po samostojnosti ustvarjalca, tako od ideoloških kot ekonomskih pritiskov okolja; predpostavka, da se paternalistični odnos zamenja s skupnim interesom in vzajemno zavezujočim partnerstvom, ki temelji na načelu kolikor samostojnosti toliko odgovornosti*
- *Participacija: vnašanje na področje umetniškega ustvarjanja uporabnika, bodisi kot pasivnega potrošnika ali kot aktivnega soustvarjalca kulturne scene. Umetnost dobi pravi smisel šele v interakciji ustvarjalnega dejanja in njegove recepcije.*
- *Demokracija: vnaprej določeni formalni postopki odločanja o kulturnem razvoju, ki vključuje tako zainteresirano javnost kot stroko in politične odločevalce na vseh ravneh ter transparentno distribucijo javnih sredstev in javno odgovornost za njihovo uporabo.*
- *Civilizacijski spomin: pomen varstva in ohranjanje premične in nepremične kulturne dediščine za prihodnje rodove in njenega posredovanja današnjim.*

Cilji kulturne politike po (Čopič in Tomc 1998, 39–42):

- *Deelitizacija kulturne politike: pomeni razširitev kulturne politike od področja umetnosti in varstva dediščine tudi na področje kulturne industrije in kulturne dimenzije medijev ter vključevanje kulturne politike v nacionalno razvojno strategijo*
- *Diverzifikacija javne kulturne infrastrukture. Zajema uveljavitev raznovrstnih vlog akterjev kulturne politike, uveljavitev raznovrstnega kulturnopolitičnega obravnavanja kulturnih izvajalcev in uveljavitev raznovrstnih pravnih statusov brez kakršne koli vrednostne kategorizacije*
- *Deinstitucionalizacija javnega subvencioniranja: preseganje sistema omejevanja podpore na javne zavode in na javne umetniške uslužbence, brez namena zmanjšati javna sredstva za kulturo.*
- *Debirokratizacija delovanja pomeni prehod iz birokratskega upravljanja na menedžerski način upravljanja z namenom povečati učinkovitost uporabe materialnih in kadrovskih potencialov in uspešnost pri uresničevanju kulturnega poslanstva.*

- Decentralizacija odločanja: *zajema funkcionalno (prenos javnih pristojnosti na javne sklade in na stroko) in na teritorialno decentralizacijo (prenos pristojnosti iz države na lokalne skupnosti)*
- Deavtarhizacija delovanja: *opozarja na dvoje. 1.) slovenski kulturni prostor je preveč zaprt vase, kar ima za posledico samozadovoljstvo in stagnacijo. 2.) Kulturne inštitucije se morajo usmeriti v občinstvo.*
- Revizalizacija kulturne dediščine: *strokovno spoznanje in varovanje ter vključitev v življenje, ki zajema tako posredovanje vednosti o dediščini kot tudi njeno funkcionalno rabo.*

Predlogi dejanj na področju umetniškega ustvarjanja primernih za implementacijo vrednot programa za kulturo (Čopič in Tomc 1998, 116–117):

- Ugotoviti, da idealni kulturnopolitični model ne obstaja in da lahko govorimo le o razločevalnih in specifičnih modelih, soodvisnih od kulturne umeščenosti, preteklih izkušenj in bodočih vizij. Ugotoviti, da tudi idealni vodstveni in organizacijski model ne obstaja in kulturi in umetnosti na Slovenskem zagotoviti podobne finančne dotacije z prerazporeditvijo sredstev.
- Kulturnemu ali presežnemu umetniškemu dogodku ali izdelku pravočasno omogočiti podporo za večletno obdobje in se na ta način približati prilagodljivi, frekventni in prepisni naravi umetnosti.
- Izhodiščna počela kulture ali umetnosti sta kultura in umetnost oziroma njun učinek (vključujoč občinstvo). Nosilec estetskega učinka je seveda avtor oziroma avtorska skupina, kar pomeni, da ne glede na elitno ali popularno naravo dela, vsi ostali člani – od finančnega vodenja, produkcije, organizacije, distribucije, promocije, posredovanja, uradovanja, strategije in politike sledijo estetski kakovosti (lokalni in mednarodni pomembnosti) njegovega dela in ga podpirajo.
- Podpiranje prihajajočih generacij umetnikov, omogočanje produkcije mladih, odpiranje ustanov
- Določiti merila in kriterije za opredeljevanje pomembnosti in izbornosti
- Trg umetniške delovne sile razširiti ne le v lokalnem prostoru, temveč tudi v mednarodnem (zaposlitve, festivali, gostovanja, koprodukcije) in tako razpreti samozadostnost in provincializem

»Sodobna kulturna politika mora biti zato oblikovana tako, da spodbudi aktivno vključevanje v tokove svetovne kulturne izmenjave s ciljem oblikovati odprto multiObkulturno družbo in razvijati individualno in kolektivno identiteto, krati pa zagotavlja elostno ohranjanje kulturne dediščine« (Milohnič 2005, 94).

### 3.4.3 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je proces in rezultat, saj organizacijska kultura oblikuje človeške interakcije in je hkrati tudi njihov rezultat.

Dve teoretski paradigmi (povzeto po Jančič 1990, 115):

- *Eksogena variabla*: kultura je odvisna od okolja in je ni moč spreminjati. Zahteva prilagoditve
- *Endogena variabla*: kultura je lastna organizaciji, kot je to npr. specifična organizacijska struktura. Spreminja se na način, kako se organizacija odziva na vplive iz okolja, ter na njegovo spreminjanje

Deshpende in Webster definirata organizacijsko kulturo kot »vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki članom organizacije ponazarjajo smisel ter hkrati determinirajo tudi pravila obnašanja v organizaciji« (Deshpende in Webster v Jančič 1990, 114).

Med drugimi tudi Scholz vpeljuje imenovanje pojma korporativna kultura pri definiciji organizacijske kulture, ki jo opredeljuje kot »vse prevladujočo, nevidno, notranjo in neformalno zavest organizacije, ki vodi obnašanje posameznikov in se obenem oblikuje na osnovi njihovega obnašanja« (Scholz v Jančič 1990, 115)

Scholz (v Jančič 1990, 116) izpostavlja naslednje dejavnike, ki vplivajo na moč organizacije: dobra trajanja zaposlitve in pomanjkanje alternativ za zaposlene, navzočnost ritualov in prireditev, možnost dostopa do lastništva, »heroji« ali pa zgodbe, miti in legende o pomembnih ljudeh organizacije.

Kot povzema Jančič (1990) Scholza, je »prav sozvočje in medsebojno povratno delovanje med strategijo in kulturo največ prispevata k uspešnosti:

- Oblikovanje močne kulture je način, kako povečati možnost uresničitve ustrezne strategije;
- Prava strategija s svojo konsistentno implementacijo povratno vpliva na utrditev močne kulture;
- Ustrezna strategija je en izmed največjih razlogov za uspešnost podjetja in zagotavlja najmanj izgub v procesu;
- Uspešnost podjetja ponovno povečuje moč kulture (Scholz v Jančič 1990, 117)
- Močna kultura je garancija za uspešnost podjetja le, če ustreza izbrani strategiji. Sicer pa je močna »napačna« kultura lahko nepremostljiva ovira za uresničitev strateškega zasuka oziroma za izvedbo organizacijske prenovе (Jančič 1990, 116)

Schneider (Schneider v Jančič 1990, 117) opozarja na šest pomembnih področij delovanja organizacijske kulture:

- Kadrovanje: ljudje in kadri, ki delujejo v organizaciji
- Socializacija: gre za formalna socializacija, trening in neformalna socializacija, ki se nanaša na to, kaj kdo novemu delavcu pove in kaj ta vidi okrog sebe
- Identifikacija: občutek pripadnosti, identifikacija zaposlenih s cilji organizacije in njenim poslanstvom in vrednotami. Soodvisna je z delovnim zadovoljstvom /.../
- Organizacijska struktura: kaže se skozi delovanje politik, ukrepov in postopkov, ki vodijo življenje organizacije
- Medosebni odnosi: dolžnost vodstva je skrb za dobre medosebne odnose. Ti so lahko jamstvo za dobre medosebne odnose s kupci storitev oz. izdelkov.
- Okolje: vplivi notranjega in zunanjega okolja na delovanje podjetja

Hickman in Silva (Hickman in Silva v Jančič 1990, 118) govorita o treh poudarkih močne in uspešne organizacijske kulture:

- Pripadnost skupnim vrednotam, ki so hkrati tudi vrednote posameznikov;
- Kompetentnost zaposlenih, da postopno obvladujejo nove delovne postopke;
- Konsistentnost v nadgrajevanju pripadnosti in kompetentnosti s pridobivanjem, razvojem in zadržanjem pravih ljudi v podjetju

Na podlagi analize uspešnih podjetij povzete po Bettingerju (Bettinger v Jančič 1990, 119), Jančič navaja opredeljuje dvanajst komponent organizacijske kulture:

- Zaposleni imajo pozitivno stališče do koristnih sprememb v organizaciji;
- Večina zaposlenih deluje in razmišlja v smeri skupnih ciljev in vrednot;
- Organizacija ima jasna merila lastne uspešnosti;
- Med zaposlenimi so razviti rituali, ki podpirajo organizacijske vrednote;
- Organizacija močno skrbi za svoje zaposlene;
- Organizacija usmerja zaposlene bolj z nagradami in manj s kaznimi;
- Interno komuniciranje poteka v vseh smereh in ne le od zgoraj navzdol;
- Konflikti se rešujejo na način, da organizacija skuša ščititi posameznika (skupno reševanje problemov);
- Organizacija je usmerjena k trgu oz. potrošniku
- Organizacijo preveva entuziazem, ponos in ekipni, kolektivni duh;
- Zaposleni izražajo visoko stopnjo pripadnosti organizaciji;
- V organizaciji prevladuje timsko delo

Ker »gre torej za občutljiv splet aktivnosti, ki zahtevajo močno vpletenost vodstva, to pa mora razumeti skupne vrednote podjetja ter njegovo organizacijsko kulturo, saj lahko le na ta način uresniči svoje strateške cilje.

Poseben tip organizacijske kulture je marketinška kultura. Prehod v marketinško usmeritev zahteva poseben odnos zaposlenih do potrošnikov, ki pa ga je pogosto težko doseči zaradi izkušenj zaposlenih, da lahko s »pametno« politiko oškoduješ potrošnika, ne da bi ta to opazil. Problem marketinške kulture je tudi v omogočanju integralnega marketinga v podjetju. Tu miselnost na potrošnika preveva vse funkcije podjetja in ne le marketinškega. Taka kultura je izjemno pomemben vir podjetja, ki ga je skoraj nemogoče posnemati in je zato lahko trajen vir doseganja konkurenčne prednosti (Jančič 1999, 156).



## 4 NARODNO GLEDALIŠČE

Narodno gledališče je profesionalno gledališče državnega pomena, katerega ustanovitelj je država, ki jamči za standard in kvaliteto produkcije tako klasičnih, sodobnih in eksperimentalnih dramskih del, njeno poslanstvo pa je državnega pomena. Država z referenčno temeljno zakonodajo in specifičnimi predpisi posega tako na področje organiziranosti organizacije kot na njene poslovne, kadrovske in produkcijske procese ([www.mk.gov.si](http://www.mk.gov.si) in [www.drama.si](http://www.drama.si) in [www.sng-mb.si](http://www.sng-mb.si) in [www.sng-ng.si](http://www.sng-ng.si))

V Republiki Sloveniji imamo tri narodna gledališča: Slovensko narodno gledališče Drama Ljubljana (SNG Drama Ljubljana), Slovensko narodno gledališče Drama Maribor (SNG Drama Maribor) in Slovensko narodno gledališče Nova Gorica (SNG Nova Gorica).

### **SNG Drama Ljubljana:**

Zgodovina zdajšnjih narodnih gledališč sega v prvo polovico 20. Stoletja. Začetki SNG Drame Ljubljana segajo tako že v leto 1967 v čas Dramatičnega društva v Ljubljani. Kasneje se je organizirala kot Deželno gledališče v Ljubljani in leta 1918 dobila naziv Narodnega gledališča v Ljubljani. Leta 1992 v samostojni Sloveniji dokončno poimenovanje Slovensko narodno gledališče Drama Ljubljana. Danes je SNG Drama Ljubljana osrednje slovensko narodno gledališče državnega pomena s klasično, sodobno in eksperimentalno gledališko produkcijo ([www.drama.si](http://www.drama.si)).

*Slika 4.1: Slovensko narodno gledališče Drama Ljubljana, foto: arhiv SNG Drama.*



Vir: Elle (2016).

### **SNG Drama Maribor:**

SNG Drama Maribor deluje v sklopu SNG Maribor, ki je največji javni kulturni zavod v naši državi. Je edina gledališka hiša v Sloveniji in med redkimi v Evropi, ki pod svojo streho združuje dramsko, glasbeno in plesno gledališko produkcijo. SNG Maribor tako sestavljajo Drama, Opera in balet ter Simfonični orkester. Z letom 1919 se je v gledališču na Slomškovem trgu začelo obdobje slovenskega poklicnega teatra. 2003 pridobi nacionalni status ([www.sng-mb.si](http://www.sng-mb.si))

*Slika 4.2: Slovensko narodno gledališče Maribor, foto: Marko Petrej.*



Vir: Mb Pohorje (2016).

## **SNG Nova Gorica:**

Gledališka tradicija v Novi Gorici sega v leto 1955 z ustanovitvijo polprofesionalnega Goriškega (mestnega) gledališča, ki je leta 1969 preraslo v profesionalno institucijo in se preimenovalo v Primorsko dramsko gledališče (PDG Nova Gorica). Leta 1994 je bila zgrajena nova stavba z moderno odrsko tehnologijo. Leta 2004 je PDG dobilo status institucije nacionalnega pomena, ki jo v celoti finančno podpira država in se preimenovalo v SNG Nova Gorica. »Mediteransko noto, značilno za to območje Slovenije, je moč zaznati tako v izbiri dramskih del, še posebej komedij, kot tudi v samih uprizoritvah, za katere so značilne mediteranska dinamika, vročekrvnost, dialektalne barve in nemalokrat tudi ambientalne različice postavitve« (SNG 2016).

*Slika 4.3: Slovensko narodno gledališče Nova Gorica, foto: arhiv SNG Nova Gorica*



Vir: ZDUS (2016).

Z vidika veljavne zakonodaje na področju kulture narodna gledališča opredeljujemo kot javne zavode. Z vidika organiziranosti, financiranja in poslanstva pa narodno gledališče opredelimo kot neprofitno organizacijo.

### **4.1 Gledališče kot javni zavod**

Glede na obstoječo zakonodajo, ki ureja področje kulture in javnih zavodov v Republiki Sloveniji, gledališke hiše, tako tudi narodna gledališča, kategoriziramo kot javne zavode.

Na spletni strani Ministrstva za kulturo (MK) je mogoče najti bazo zakonskih aktov in predpisov, ki urejajo delovanje javnih zavodov na področju kulture s priloženo razlago.

Dokument z naslovom Zakonodaja s področja delovanja javnih zavodov na področju kulture MK 2014, Dostopno prek:

na podlagi splošnih zakonskih določb javni zavod opredeljuje kot:

- javno službo;
- del javnega sektorja;
- kot zavod, ki ga lahko ustanovi država, občina ali druga z zakonom pooblaščená pravna oseba javnega prava in je tako nadrejen javnemu zavodu (ne gre za partnerski odnos);
- posrednega proračunskega uporabnika;
- zavod, katerega cilj je zadovoljevanje javnega interesa in ne pridobivanja dobička;
- pravno osebo javnega prava;
- zavod, ki pravno sposobnost pridobi z vpisom v sodni register

Splošna oziroma sistemska zakonodaja v Republiki Sloveniji ureja tudi delovanje javnih zavodov na področju kulture z:

- Zakonom o zavodih
- Zakonom o javnih uslužbencih
- Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju
- Zakonom o javnih naročilih

Specialna oziroma področni zakoni, ki urejajo delovanje javnih zavodov na področju kulture pa so:

- Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK)
- Zakon o knjižničarstvu
- Zakon o varstvu kulturne dediščine
- Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih

**Zakon o zavodih** je krovni oziroma generalni predpis, ki ureja tako zasebne kot javne zavode in njihova statusna vprašanja. Vsebuje določbe o ustanovitvi zavoda; ime in sedež zavoda; dejavnosti zavoda; opredelitev javne službe; opredeljuje organe zavoda (svet, direktor, strokovni vodja, strokovni svet); organizacijo zavoda; sredstva za dela in odgovornost za obveznosti zavoda; nadzor; statusne spremembe; povezovanje zavodov; prenehanje zavoda; vpis v sodni register; kazenske določbe.

**Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo- ZUJIK** je specialni oziroma področni predpis, ki ureja področje javnih zavodov, kar pomeni, da zanje veljajo določila Zakona o zavodih, razen, če ZUJIK ne določa drugače ZUJIK specifično določa:

- Evidenco javnih zavodov, ki jo vodi MK;
- Financiranje javnih zavodov: zakon poudarja, da sredstva za financiranje javnega zavoda zagotavljajo njegovi ustanovitelji ali soustanovitelji na podlagi ustanovitvenega akta. Višino javnih sredstev za financiranje javnega zavoda določi ustanovitelj. Javni zavod se lahko se lahko financira tudi iz t.i. nejavnih virov;
- Pogoje za imenovanje in razrešitev direktorja ter njegove naloge: direktor je poslovni organ, ki vodi posle, zastopa in predstavlja zavod. Imenovan je na podlagi javnega razpisa po predhodnem mnenju sveta in strokovnega sveta. Ustanovitelj lahko poleg javnega razpisa posamezne kandidate povabi tudi neposredno. Za razliko od Zakona o zavodih, ki mandatno obdobje direktorja omejuje na štiri leta, ZUJIK določa petletno mandatno obdobje z možnostjo ponovnih imenovanj;
- Za razliko od Zakona o zavodih ZUJIK določa tri organe javnega zavoda (direktor, svet, strokovni svet); zakon določa, da sta svet zavoda in strokovni svet organa upravljanja.
- **Svet zavoda** sestavljajo predstavniki ustanovitelja, ki jih izmed strokovnjakov s področja dela javnega zavoda, financ in pravnih zadev imenuje ustanovitelj in predstavniki delavcev zavoda, ki imajo najmanj enega člana in največ do ene tretjine članov v svetu. Strokovni svet zavoda sestavljajo posamezniki, ki lahko s svojimi strokovnimi oziroma poslovnimi izkušnjami in javnim ugledom prispevajo k boljšemu delovanju javnega zavoda; eno tretjino članov izvolijo zaposleni, preostale člane pa predlaga Kulturniška zbornica Slovenija, društva oziroma druge organizacije s področja dela javnega interesa.
- **Strokovni svet** spremlja in ocenjuje delovanja javnega zavoda in politiko njegovega ustanovitelja; ugotavlja ustreznost strateškega načrta in programa dela glede na namen ustanovitve zavoda; obravnava vprašanja s področja strokovnega dela zavoda; daje predhodno mnenje ustanovitelju k imenovanju in razrešitvi direktorja javnega zavoda; daje predhodno mnenje zavodski kolektivni pogodbi idr.;
- Delovna razmerja in pravice iz delovnih razmerij v javnih zavodih na področju kulture;

- **Interni predpisi**, ob določilih v splošnih predpisih, urejajo posamezna vprašanja v zvezi z delovanjem javnih zavodov. Obvezni interni akti ter zakonske določbe, ki so podlaga za njihovo sprejetje (MK 2014): Akt o ustanovitvi; Statut ali Pravila zavoda; Pravilnik o računovodstvu; Navodilo oziroma Pravilnik o popisu; Akt o sistematizaciji delovnih mest; Akt o organizaciji dela; Pravilnik o ukrepih delodajalca za preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu; Pravilnik o ugotavljanju alkoholiziranosti, uživanju drog in drugih substanc na delovnem mestu; Katalog informacij javnega značaja; Načrt integritete.

## 4.2 Gledališče kot neprofitna organizacija

Neprofitne organizacije so »skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnost in prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička, ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček; če do njega pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se le- tega vlaga nazaj v dejavnosti organizacije in služi kot sredstvo za širitev te dejavnosti ali za dvig kvalitete storitev« (Rus 1994, 959).

Kot vse organizacije so tudi neprofitne organizacije (Trunk Širca in Tavčar 1998,2): instrumenti za doseganje smotrov ustanoviteljev/lastnikov; ciljna družba sodelavcev za doseganje njihovih smotrov in srečevališče interesov udeležencev.

Neprofitne organizacije so tiste organizacije, katerih poslanstvo je delovanje v javno dobro. Neprofitne organizacije so formalno ustanovljene in samostojno vodene in upravljane (Kolarič 1997, 18).

Neprofitne organizacije obstajajo zato, da zagotavljajo izdelke in storitve ter tako sodelujejo v procesu družbene reprodukcije v fazi proizvodnje in menjave, ob tem pa izpolnjujejo določeno poslanstvo (Žnidaršič 1996, 12).

### 4.2.1 Vrste neprofitnih organizacij

Glede na pravno-organizacijske oblike Žnidaršič (1996) identificira štiri vrste neprofitnih organizacij:

- Podjetja,
- Zavodi,
- Ustanove,
- Društva.

#### *4.2.2 Poslanstvo neprofitne organizacije*

Ustanovitelji neprofitnih organizacij so lahko posamezniki, skupine ali država z namenom zagotavljanja določene koristi. Temeljno poslanstvo neprofitnih organizacij se razlikuje od poslanstva profitnih tržnih organizacij, saj so neprofitne organizacije usmerjene v doseganje širše družbene dobrobiti ob ne-ustvarjanju dobička (povzeto po Trunk Širca in Tavčar 1998, in Kolarič 1998).

Kovač (1998, 6) navaja tri vzgibe neprofitne dejavnosti: zaupanje, darežljivost, ideologija. Poslanstvo organizacije je ustvarjanje družbenega razvoja in izvajanje javnega interesa.

#### *4.2.3 Ekonomika neprofitnih organizacij*

Namen neprofitnih organizacij ni ustvarjanje dobička, temveč doseganje dobrobiti za družbo, kakovostno zagotavljanje javnih dobrin in storitev, smotri zato niso merljivi v denarju. Cilj takih organizacij je zagotavljanje potreb različnih interesnih skupin prek zagotavljanja storitev. Finančno obnašanje je nadzorovano in sledi logiki, da se vsa razpoložljiva sredstva porabljajo sproti. Glavni vir financiranja neprofitnih organizacij je država, poleg tega je organizacija finančno odvisna tudi od subvencij, donacij, članarin, abonmajev, prihodkov od prodaje storitev in proizvodov (Trunk Širca in Tavčar 1998, 3–9). V kolikor letnega proračuna organizacija ne porabi, ga v naslednjem proračunskem letu prejme manj (povzeto po Trunk Širca in Tavčar 1998,9 in Kolarič 1998, 6–7). V primeru, da do dobička pride ta

ostane v organizaciji in se nameni v njen razvoj in razvoj njene dejavnosti (Trunk Širca in Tavčar 1998, 3–9).

Kot že omenjeno, neprofitna organizacija mora poleg stroškovnega upoštevati tudi motive, ki niso profitni, t.j. izpolnjevanje poslanstva. Zato mora neprofitna organizacija usmerjati svoj fokus na realizacijo nalog, ki jih opravlja in sicer tako, da minimizira stroške in jih usklajuje z možnostmi oziroma dodatnimi prizadevanji na področju sofinanciranja ali dodatnimi dejavnostmi, ki so namenjene pridobivanju dodatnih sredstev za opravljanje svoje primarne naloge in poslanstva (Žnidaršič 1996, 13).

Zato je smoter neprofitne organizacije v trajnem ohranjanju delovanja, razvoja in uresničevanju temeljnega cilja, torej poslanstva neprofitne organizacije (Žnidaršič 1996,41). Predmet poslovanja dejavnosti, s katero se organizacija ukvarja je opravljanje določene vrste storitev, nakupovanje in prodaja (Žnidaršič 1996, 41).

#### *4.2.4 Organizacijski proces*

Opravljanje dejavnosti v neprofitni organizaciji lahko opredelimo kot poslovni proces (Žnidaršič 1996). Njegovo bistvo je v pridobivanju prvin (input), ki se v poslovnem procesu med seboj kombinirajo z namenom produkcije izdelka oziroma storitev.

Poslovni proces Žnidaršič (1996, 42) deli v tri procesne faze:

1. Nabava inputov poslovnega procesa,
2. Proizvodnja oziroma opravljanje storitev,
3. Prodaja in obračunavanje realizacije storitev.

Osnovni pogoj za izpolnjevanje omenjenih faz so finance. Neprofitna organizacija mora v fazi nabave inputov priskrbeti poslovne prvine, kot so delovna sredstva, predmete dela, delavno silo, zunanje storitve. Proizvodnja faza oziroma opravljanje storitev je osrednja poslovna funkcija, pri kateri se prvine poslovnega procesa pretvarjajo v poslovne učinke- izdelkov oziroma storitev. Končna faza poslovnega procesa je prodaja izdelkov oziroma obračunavanje realizacije storitev (Žnidaršič 1996, 43).



#### 4.2.5 Organizacijski vidik neprofitne organizacije

Organizacijsko strukturo neprofitnih organizacij oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja (Žnidaršič 1996, 197). Žnidaršič (1996, 199–206) tako loči pet osnovnih organizacijskih struktur neprofitnih organizacij:

- a) **funkcijska organizacijska struktura:** centralizirana organizacijska struktura. Oblikovana na zahtevi, da vsaka funkcija oblikuje zaokrožene organizacijske nosilce. Prednosti so, da se naloge opravljajo na enem prostoru, stroški se minimizirajo, povečuje se specializacija in profesionalizacija. Slabosti so slaba prilagodljivost na spremembe, počasno komuniciranje, počasen prenos rezultatov razvoja v proizvodnjo;
- b) **divizijska organizacijska struktura:** decentralizirana oblika organiziranosti. Oblikovana na zahtevi, da so vse posamezne funkcije organizirane na ravni proizvodnega programa. Sledijo načelu avtonomne decentralizacije, kar pomeni decentralizirano odločanje in sprejemanje vseh pomembnejših funkcij na ravni programa. Prednosti so prilagodljivost in fleksibilnost. Slabost pa pomanjkljiva težnja po prevelikem osamosvajanju programov in prevelika konkurenca med programi;
- c) **matrična organizacijska struktura:** kombinacija funkcijske in divizijske organizacijske strukture. Zahteva timsko delovanje organizacije. Prednost je v tem, da takšna struktura omogoča večjo mobilnost ljudi. Slabost predvsem v skupnem odločanju, korporativnem vodenju in ne dovolj opredeljenih pristojnostih;
- d) **projektna organizacijska struktura:** uresničuje cilje, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posameznih aktivnosti vezanih na določen projekt. Primerna predvsem za izvedbo enkratnih nalog. V njej dobijo ljudje iz različnih oddelkov naloge, potrebne za izvršitev projekta, ki ga vodi vodja projekta. Po opravljenem procesu se ljudi razreši nalog in jih ponovno dodeli matičnim oddelkom. Prednost je usklajena in načrtovana organizacija, izvršitev projektnih ciljev, fleksibilnost in motiviranost ljudi. Slabosti pa v nestalnosti članov, potreba po oblikovanju dodatnega informacijskega sistema za posamezne projekte, razočaranja v primeru nerealno zastavljenih ciljev;
- e) **dinamična mreža:** nevidna organizacijska struktura, ki deluje prek računalnikov in tako povezuje konstruktorje, proizvajalce, delavno silo in trgovce. Prednosti so v prilagodljivosti, večji izrabi človeške zmogljivosti in učinkovitosti. Takšna struktura

omogoča daleč najboljšo obliko pridobivanja znanja in zunanjega deležniškega povezovanja. Slabosti so v neobvladovanju celotnega korpusa deležnikov.

#### *4.2.6 Deležniki*

Glede na zunanje in notranje okolje lahko identificiramo tudi deležniške strukture v neprofitnih organizacijah. Notranje okolje sestavljajo podsistemi notranjega okolja organizacije same (oddelki, skupine, posamezniki). Zunanje okolje organizacije pa identificira deležnike (povzeto po Trunk Širca in Tavčar 1998, 16):

- Udeleženci, ki dajejo sredstva;
- Udeleženci, ki dajejo legitimnost;
- Udeleženci, ki uživajo koristi storitev neprofitne organizacije za protivednost ali brez nje;
- Konkurenca oziroma druge pridobitne in nepridobitne organizacije in posamezniki, ki se potegujejo za iste vire sredstev ali iste odjemalce;
- Kolaboranti oziroma druge organizacije s katerimi se povezujejo zato, da bi dosegale skupne cilje.

Med neprofitnimi organizacijami in notranjimi udeleženci so interesna razmerja. Za razliko od profitnih organizacij, kjer imajo lastniki zakonito predpravico oziroma moč za uveljavljanje svojih interesov, tega v neprofitnih organizacijah pogosto ni. Zato so v neprofitnih organizacijah mogoča pogostejša neskladja in celo nasprotujoči si smotri in cilji (Trunk Širca in Tavčar 1998, 16).

Neprofitne organizacije so tesno povezane tudi s privatnim oziroma podjetniškim sektorjem, na način, da jim preskrbujejo izdelke oziroma storitve ali pa se potegujejo za njihova sredstva za svoje dobrodelne dejavnosti (Sergeant 1999, 3–14).

#### *4.2.7 Tržno komuniciranje v neprofitni organizaciji*

Če korporativno komuniciranje opredelimo kot funkcijo, ki bdi nad celotnim spletom organizacijskih struktur in iz tega izhajajočega komuniciranja, je marketinško komuniciranje na teoretski ravni podstat korporativnega komuniciranja (Podnar 2011), ki v praksi služi tako strateškemu kot operativnemu upravljanju korporativne identitete organizacije in njene tržne znamke. Neprofitne organizacije in javni zavodi so korporativne »platforme« ali poslovna okolja, ki jim bolj kot katerim koli drugim organizacijam pristajajo marketinško naravnane upravljalvske usmeritve (Jančič 1999). Pri tem se velja sklicevati na specifične financiranja in poslanstva takšne organizacije, kot je javni zavod Narodno gledališče, kar smo v prejšnjih poglavjih izčrpno pojasnili.

Marketinško komuniciranje na ravni organizacijske funkcije »obsega vse komunikacijske dejavnosti, s katerimi podjetje obvešča, predstavlja, prepričuje in opominja kupce ali poslovne partnerje na ciljnem trgu o svoji ponudbi in dejavnostih« (Podnar in drugi 2007, 162). Avtorji so si na tem mestu enotni, da lahko marketinško komuniciranje opredelimo kot »vse, kar vzbuja pozornost ali usmerja kupca na izbrano ponudbo« (Podnar in drugi 2007, 162).

#### *4.2.8 Marketinško komunikacijski splet v neprofitni organizaciji*

Sestavljen iz več orodij (Podnar in drugi 2007, 163):

- Celostna podoba;
- Plakati, gledališki listi, fotografije, vstopnice itd.;
- Oprema in urejenost prostora;
- Pospeševanje prodaje;
- Odnosi z javnostmi;
- Oglaševanje;
- Neposredni in spletni marketing;
- Sponzorstva in donacije;
- Publiciteta
- Letna poročila idr.

Smotri marketinškega komuniciranja sovpadajo s smotri korporativnega vidika v dejstvu, da je osnovno vprašanje obeh »zakaj in kaj komuniciramo, komu in s katerimi orodji in mediji in s kakšnimi sredstvi« (Podnar in drugi 2007, 163).

### 4.3 Gledališka predstava kot storitev

»Modrost in vsebinsko bogastvo predstave sta odvisna od njenega duha, od njene ideje. Lepota, neokusnost, prefinjenost ali grobost, so odvisne od njenega »telesca«, torej od vsega kar v predstavi slišimo in vidimo. Življenje, čar, privlačnost, žar predstave, pa so odvisni izključno od njene duševne atmosfere (Čehov 1999,74).

Kljub dejstvu, da kulturno »blago ali storitev« (Spahić 2002) za razliko od komercialno usmerjenega, ni klasično potrošno blago, »saj predstavlja trajno uporabno (še estetsko in simbolno) vrednost in kljub dejstvu, da so osrednji raziskovalni motiv pričujočega dela neizkoriščene rezerve in potenciali na vseh ravneh organizacijskega »korpusa« (Podnar 2011) in v praksi pogosto nejasno razumevanje pojmov in praks tako umetnosti (s strani PR služb) kot marketinga (s strani umetnikov), se zdi z vidika korporativnega upravljanja narodnega gledališča, kot javnega producenta kulturnega blaga oziroma storitve na mestu opredelitev gledališke predstave kot osrednje storitve, ki jo kot neprofitna organizacija »trži«.

»Storitve imajo različno obliko /.../ vanje sodi celoten splet neprofitnih organizacij (bolnice, šole, cerkve, policija, sodišča, fundacije, muzeji itd.) (Jančič 1999, 59) tako bomo tudi gledališče na tem mestu obravnavali z vidika storitve.

»Kulturno blago, oziroma bolje rečeno storitev, zadovoljuje duhovne oziroma kulturne potrebe posameznika in prebivalstva. *Kulturne in umetniške vsebine, prenesene v mentalne strukture, postanejo bitje ali duhovnost posameznika, skupine oziroma naroda, njihova obogatitev, ki dela življenje humanejše in znosnejše.*« (Spahić 2002, 67).

Z vidika klasifikacije storitev glede na izvedbo (glej preglednica št. 4 v Potočnik 2000, 35) lahko gledališko dejavnost opredelimo glede na način izvedbe kot neotipljive aktivnosti, glede na namen storitve pa med tiste, ki so povezane z mišljenjem ljudi.

Kot bomo videli v nadaljevanju, se fenomenologija gledališke predstave z vsemi njenimi uprizoritvenimi in vrednostnimi elementi in funkcijami (Ubersfeld 2002) adekvatno primerja in znanstveno-analitično prilagaja modelom analiz trženja storitev (Potočnik 2000).

#### 4.3.1 Lastnosti storitev

Storitve se ločijo od izdelkov v več pogledih:

Jančič (1999) navaja štiri očitne naslednje lastnosti storitev:

1. Neoprijemljivost: v primerjavi s končnimi izdelki storitve nimajo okusa, otipa, konkretne oblike;
2. Heterogenost: ker se storitve opravljajo, vedno vključujejo človeški element, zato jih ni mogoče standardizirati;
3. Minljivost: storitve ni mogoče proizvajati na zalogo, če se jih ne uporabi, ko so na razpolago, so neuporabne;
4. Neločljivost: storitev je neločljiva od njene izvedbe, zato je uporabnik aktivno vključen v samo izvajanje storitve

Potočnik (2000, 19) je v identifikaciji razlik med izdelki in storitvami še bolj specifičen in navaja:

1. Neopredmetenost (neoprijemljivost): čeprav storitev vsebuje oprijemljive sestavine, kot so sedeži v gledališču, večerja, ogled mesta npr., pa je sama izvedba vedno neopredmetena, torej neotipljiva: osebni stik s storitvenim osebjem, vzdušje, ustvarjeno s storitvenim okoljem, občutki porabnika. Zato ponudniki storitev pogosto nimajo ničesar oprijemljivega, s čemer bi pojasnili in specificirali ponujeno storitev. Zato podjetja poskrbijo za dokazno gradivo, ki naj bi neotipljivo spremenilo v otipljivo.
2. Neločljivost porabnika in izvajalca storitve: storitve se praviloma ustvarijo in porabijo sočasno. Izvajalec je tisti, ki storitev izvaja in je obenem del storitve. »Zaradi vključenosti porabnika v izvedbo storitve, je vzajemno delovanje med njim in ponudnikom storitve najpomembnejša posebnost trženja storitev«;

3. Minljivost in kratkotrajnost: storitve ne moremo skladiščiti za kasnejšo prodajo in uporabo. Če povpraševanje preseže ponudbo, ne moremo storitve vzeti iz zaloge in jo ponuditi trgu. Če ponudba preseže povpraševanje, je vrednost storitve izgubljena;
4. Občutljivost na čas (spremenljivost): kakovost storitve se spreminja, odvisno od tega, kdo kje in kdaj jih izvaja. Storitvena podjetja imajo tri možnosti nadzora kakovosti storitev: ustrezeni izbor strokovno usposobljenih delavcev, poenotenje izvedbe storitev (standardizacija), spremljanje zadovoljstva porabnikov s pomočjo sistema predlogov in pritožb, anket itd.;
5. Težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti: zaradi neopredmetenosti storitve porabnik težko ocenjuje vrednost storitve, ki jo je dobil, pa tudi izvajalec storitve ne more natančno ugotavljati in nadzirati njene kakovosti. Ta je odvisna v največji meri od mnenj, vrednost in pričakovanj porabnikov oziroma potencialnih porabnikov;
6. Visoka stopnja tveganja: zaradi težavnost ugotavljanja nadziranja kakovosti ter občutljivosti na nas je nakup storitev vedno bolj tvegano dejanje kot nakup izdelka;
7. Prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov storitve: »storitve izvajajo ljudje, zato jih ni mogoče v celoti poenotiti, kot lahko standardiziramo izdelke. Prav zato je stopnja prilagajanja ponudbe in izvedbe storitev posebnim zahtevam porabnikov eno od meril kakovosti storitev. Vendar je tudi za številne storitve izvedljiva visoka stopnja standardizacije in poenotenja postopkov /.../«.
8. Ustvarjanje osebnih stikov med kupcem in izvajalcem: storitve so proces in zanje velja, da je znanje in vedenje izvajalca odločujoče za rezultat, torej raven porabnikovega zadovoljstva. Pogosto so znanje, vedenje in komunikacijske sposobnosti izvajalca storitve pomembnejše kot sama storitev.

#### 4.3.2 Sestavine storitve

Vsi avtorji (Kotler 1998; Jančič 1990; Potočnik 1999 in drugi) so enotni, da je metodologija analize na podlagi t.i. modela 4P-jev ustrezna, ko govorimo o identifikaciji sestavin storitev z vseh vidikov korporativnega upravljanja storitvene organizacije.

Za analizo komunikacijskih spletov storitev marketinške šole predlagajo razširjeni 4P-model na t.i. 7P (Jančič 1990 in drugi): Navedeni vrstni red je prilagojen glede na moč vpliva na gledališče kot organizacijsko platformo (prilagojeno po Jančič 1990, 92–95):

1. Izdelek/storitev: otipljive in neotipljive karakteristike izdelka. Osnovna funkcija zadovoljevanja generičnih potreb porabnikov. Izdelek ima embalažo, velikost in obliko, blagovno znamko itd.;
2. Kraj: mesto menjave. Ustrezati mora posameznemu izdelku. Zanimajo nas prodajni kanali, širina pokrivanja trga, prostorske lokacije, logistika itd.;
3. Ljudje: Kakor je ključno obnašanje ljudi v storitveni organizaciji, tako je ključen tudi proces izvedbe storitve. Prijazni zaposleni sicer omilijo nejevoljo kupcev, če gre npr. za čakanje na storitev, ne morejo pa nadomestiti slabo procesirane storitve. Celoten sistem delovanja, uporabljeni postopki, mehanizacija storitve, diskreten pristop zaposlenih, kupčeva vpletenost v proces priprave storitve, tok informacij, rezervacije in čakalni sistem, zmogljivosti storitev – vse to so problemi, ki jih moramo reševati s pravilnim upravljanjem procesa v storitveni industriji. Tako postaja tudi sama tehnologija marketinški problem.« (Jančič 1990, 95)

Koncept človeškega dejavnika v storitvenem marketingu je en izmed izhodiščnih pogojev za nastanek koncepta *internega marketinga*, saj imajo prav storitvene organizacije življenjski interes za popolno vključenost delavcev v delovni proces in organizacijo (po Jančič, 1990, 94).

Zaposleni: »Dejstvo je, da ljudje s svojo osebnostjo predstavljajo »dek« storitvenega izdelka (gledano seveda s stališča potrošnika). Zaposleni hkrati storitveni izdelek »proizvajajo« in ta tudi ponujajo. Slednje je včasih bolj pomembno kot prvo. Marketing (z vidika eksterne orientacije) upravlja povezave med kupci in zaposlenimi. Zato se storitveni marketing zanima tudi za izbiro, kadrovanje ljudi, njihovo usposabljanje, motivacijo in nadzor nad njihovim delom. Ljudje postajajo ključ uspeha take organizacije /.../.« (Jančič 1990, 94)

Kupci: »Percepcija kakovosti in nivoja storitve določenih kupcev vpliva na druge kupce. Tip ljudi, ki konzumira določeno storitev, direktno opisuje njeno kakovostno in cenovno raven. Problem marketinga je tako tudi v »upravljanju« s tipom potrošnikov, ki jih želi pritegniti določena storitvena organizacija. Le ti namreč postajajo zopet del (širše gledano) celotne storitve in sodelujejo v procesu njenega oblikovanja.« (Jančič 1990, 94–95)

4. Cena: pod to spada celotna ekonomika določanja cene storitve (vstopnica, abonma) in neoprijemljiva vrednost gledališke predstave, kot umetniške storitve (Spasić 2002)
5. Promocija: ali tržno komuniciranje načeloma zajema štiri dejavnike: oglaševanje, osebno prodajo, pospeševanje prodaje in publiciteto. Tržna komunikacija dosledno sledi izbrani konkurenčni poziciji izdelka, kar se kaže v tonu komuniciranja in ustrezni izbiri medijev. Zaradi neoprijemljivosti storitev je pogosto potrebna ustrezna razširitev marketinškega spleta.
6. Fizični dokazi: navidez nepomembni fizični dokazi, ki oblikujejo mnenje o storitvi in pomenijo dodano vrednost na osnovno uporabno vrednost. Gre za zunanje dejavnike objektov (arhitektura, oblikovanje, prometni pogoji itd.), tipi izdelkov, zunanja obeležja izdelkov (embalaža, vstopnica, gledališki list itd.);
7. Procesiranje: je proces izvedbe storitve. Je celoten sistem delovanja, uporabljeni postopki, mehanizacije, pristop zaposlenih, interaktivnost z uporabniki, komuniciranje, sistemi rezervacij in plačevanja.

Potočnik (v nadaljevanju) identificira pet glavnih sestavin storitev (Potočnik 2000, 38–44):

1. Storitvena organizacija: zagotavlja fizično podporo storitvam (sredstva in okolje, kjer poteka izvajanje storitev), kontaktno osebje, notranjo organiziranost;
2. Porabnik storitev: najmanj nadzorljiva sestavina storitev zaradi različnih osebnostnih značilnosti, želja, pričakovanj, vrednot, preferenc, načina nakupnega vedenja, življenjskega sloga itd. Zato morajo storitvena podjetja za ustrezno oblikovanje storitev raziskati: kdo so dejanski in možni porabniki, kakšne so njihove demografske, psihografske in vedenjske značilnosti, katere storitve uporabljajo oziroma bi uporabljali za zadovoljevanje svojih potreb, kako ocenjujejo konkurenčne storitve;
3. Vsebina in značilnosti storitev: sama storitev je sestavljena iz temeljne in dodatne oziroma pomožne storitve, ki prispevajo k večji kakovosti osnovne storitve in je sestavljena iz tiste, ki je nujna za izvedbo osnovne storitve in tiste, ki povečuje atraktivnost osnovne storitve. Temeljne in pomožne storitve so med seboj vzročno-posledično povezane in sestavljajo t.i. razširjeno storitev;
4. Izvajanje storitev: obsega pripravo storitev, posredovanje in trženje storitve. Porabnik praviloma ne vidi priprave storitev, razen pri njegovi neposredni vključitvi v sam proces izvajanja. /.../ Posredovanje storitev je povezano z vprašanji, kje, kdaj in kako bo storitev izvedena;



5. Kakovostna raven storitev: način, s katerim lahko zadovoljimo potrebe, pričakovanja in povpraševanje porabnika. Skupek lastnosti in značilnosti storitve, ki vplivajo na njeno sposobnost zadovoljiti potrebe porabnika. Kakovost storitve posameznik presoja kot razliko med pričakovano in dejansko storitvijo.

#### *4.3.3 Kakovost storitev*

»Pogoj za uspešno poslovanje storitvenega podjetja je ponudba kakovostnih storitev. Kakovost ocenjujejo porabniki, njihov odnos pa »trenutek resnice«, ko podjetje spozna svojo prednost ali pomanjkljivost. (Potočnik 2000, 157) Kakovost se izraža v zadovoljstvu in navdušenju porabnika.

Podjetje lahko doseže uspeh samo, če na trgu ponudi kakovostno storitev. Kakovost storitve je razlika med pričakovano in dejansko prejeto storitvijo, kot jo zazna porabnik. Zato storitvena podjetja nenehno iščejo odgovor na vprašanje, »kateri dejavniki vplivajo na porabnikovo zaznavanje kakovosti storitev« (Potočnik 2000, 158).

Za razliko od storitev lahko kakovost izdelka ocenimo na podlagi tehničnih značilnosti (barva, oblika, trdota, uporabnost, embalaža, oznake). Pri storitvah se pri oceni oprijemamo videza in urejenosti zaposlenih, tehnične opreme, ambienta... (Potočnik 2000)

#### *4.3.4 Upravljanje kakovosti storitev*

Dobra vodstvena podjetja se zavedajo pomena kakovosti storitev (Potočnik 2000, 159) in nenehnega posredovanja kakovostnejših izdelkov od konkurence (Kotler 1996, 474).

Dejavnosti za doseganje standardov kakovosti storitev (po Potočnik 2000, 159):

- Oblikovanje strategija zadovoljevanja potreb porabnikov in razvijanje dolgotrajne zvestobe porabnikov;
- Popolna osredotočenost na kakovost storitve: poleg finančne učinkovitosti je zelo pomembna sama izvedba in način izvedbe storitve;

- Izobraževanje zaposlenih na področju kakovosti in zbiranje povratnih informacij s pomočjo metode primerjalnih nakupov, vprašalnikov za porabnike in pritožbe porabnikov;
- Zadovoljevanje potreb zaposlenih, saj lahko dobri odnosi med zaposlenimi v storitvenem podjetju omogočijo razvijanje pozitivnih odnosov med zaposlenimi in porabniki (interni marketing);
- Storitvena podjetja pri komuniciranju s porabniki ne obljublajo več, kot so s svojimi storitvami zares sposobna uresničiti.

Kotler (1996, 474) predlaga model kakovosti storitev, ki opredeljujejo t.i. vrzeli, ki so razlog za neuspešno posredovanje storitev (Parasuraman in Zeithaml in Berry 1985, 44):

- Vrzel 1: *pričakovanja porabnikov in zaznavanje teh pričakovanj pri poslovodstvu* (vodstva pogosto ne uspejo pravilno identificirati želja potrošnikov);
- Vrzel 2: *zaznavanje pričakovanj pri poslovodstvu in natančna opredelitev kakovosti storitve* (vodstvo pravilna zazna želje porabnikov, vendar ne uspe določiti natančnega izvedbenega standarda);
- Vrzel 3: *specifikacija kakovosti storitve in izvajanje storitve* (lahko se zgodi, da osebje ni dovolj izobraženo ali je preobremenjeno, nesposobno ali nepripravljeno izpolniti standard);
- Vrzel 4: *izvajanje storitve in zunanje komunikacije* (na pričakovanja porabnikov vplivajo izjave, ki jih dajejo predstavniki podjetja in tisto, kar sporočajo oglasi);
- Vrzel 5: *vrzel med zaznano in pričakovano storitvijo* (ta vrzel se pojavi, ko porabnik oceni delovanje podjetja drugače oziroma napačno zazna kakovost storitve) (Kotler 1996, 475).

Kot navaja Kotler (1996, 476) obstajajo nekatere skupne lastnosti dobro vodenih storitvenih organizacij:

- Koncept strategije: jasno določeni ciljni kupci in specificirane njihove potrebe;
- Poslovodstvo je povsem predano kakovosti: poleg poslovnih zadev vodstvo redno spremlja uspešnost storitve;
- Določanje visokih standardov: kdor ponuja najkakovostnejše storitve postavlja tudi visoke standarde, vendar znotraj uresničljivih meja;

- Sistemi za spreminjanje uspešnosti storitev: redno spremljanje uspešnosti in storitev pri konkurenci;
- Sistemi odgovarjanja na pritožbe porabnikov: dobro vodena storitvena podjetja odgovorijo hitro in širokosrčno na pritožbe porabnikov;
- Zadovoljevanje zaposlenih: odnosi med zaposlenimi kažejo na odnos do porabnikov. Vodstvo redno spremlja zadovoljstvo zaposlenih, njihov odnos do podjetja in storitev.

Strategije razvoja storitvenih organizacij (Potočnik 2000, 115):

- Izboljšava kakovosti osnovne storitve in jo razširiti z dodatnimi storitvami,
- Vstopi v nove tržne segmente,
- Izbira novi tržnih poti,
- Povečanje oglaševanja,
- Nižanje cene osnovne storitve z namenom privabljanja cenovno občutljivih porabnikov

## 5 KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE NARODNEGA GLEDALIŠČA

Za razliko od posameznih komunikacijskih disciplin v središču pozornosti korporativnega komuniciranja ni preučevanje lastnosti posameznih oblik komuniciranja ali njihovih različnih funkcij. Tu nas zanima problem sinhronizacije med njimi in problem integracije enotnega sporočila. (Podnar 2011, 18).

Okvir korporativnega komuniciranja (povzeto po Podnar 2011,15): na ravni znanstvenega polja korporativno komuniciranje razume kot okvir za holističen način videnja posameznih področij organizacijske komunikologije ter integracije znanj in spoznanj različnih tradicij in disciplin:

- poslovno komuniciranje: vez med udeleženci določenega poslovnega procesa, ki omogoča zaključiti določeno poslovno nalogo. Obravnava teme, kot so večšine komuniciranja, problematika, povezana s konkretno uporabo tehnologij in medijev v komunikacijskem procesu, vrste poslovnega komuniciranja (npr. poslovni razgovor, sestanek, nastopi ali predstavitve, pisno komuniciranje), raba poslovnega komuniciranja (npr. pogajanja, komuniciranje v prodaji in svetovalni dejavnosti) ter ne nazadnje estetika in etika poslovnega komuniciranja;
- organizacijsko komuniciranje: se osredotoča na analitične in kritične sposobnosti, ki omogočajo medosebno, skupinsko in celokupno razumevanje organizacije skozi komunikacijsko perspektivo;
- upravljavsko komuniciranje: združuje spoznanja poslovnega in organizacijskega komuniciranja ter jih postavlja v kontekst menedžmenta. Gre za razumevanje strukturnega, sistemskega, predvsem pa funkcionalnega vidika komuniciranja oziroma za poznavanje, uporabo in izpopolnjevanje problematik komuniciranja med menedžerji v notranjem in zunanjem okolju organizacije;
- Odnosi z javnostmi : upravljavska funkcija, ki se ukvarja s celoto načrtovanja, izvajanja in vrednotenja komuniciranja organizacije tako z zunanjimi kot notranjimi javnostmi oziroma z upravljanjem s komuniciranjem med organizacijo in njenimi strateškimi deležniki (Gruig in Hunt v Podnar 2011, 16). Med ključna sredstva odnosov z javnostmi med drugimi sodijo: odnosi z mediji iz z njimi povezana orodja

(tiskovne konference, obvestila in gradiva za medije, publiciteta ...), lobiranje, organizacija dogodkov, krizno komuniciranje, letna in druga poročila, organizacijska glasila in objave, priprava govorov in nastopi, donatorstva ter posebni programi za odnose z zaposlenimi, lokalnimi skupnostmi ter finančnimi javnostmi itd., ki so v funkciji informiranja, prepričevanja in participacije javnosti;

- tržno komuniciranje: funkcija, ki je usmerjena na doseganje menjave med potrošnikom in organizacijo. Tržno komuniciranje namreč obsega vse komunikacijske dejavnike, s katerimi podjetje obvešča, predstavlja, prepričuje in opominja kupce ali poslovne partnerje na ciljnem trgu o svoji ponudbi in dejavnostih (Podnar in drugi 2007 v Podnar 2011, 16). Vse kar zbuja pozornost ali usmerja kupca na izbrano ponudbo, lahko v širšem pomenu opredelimo kot tržno (marketinško) komuniciranje. Med klasična orodja tržnega komuniciranja uvrščamo različne oblike oglaševanja, pospeševanja prodaje, direktnega trženja, osebne prodaje itd. (Podnar 2011, 16)

Glavna skrb korporativnega komuniciranja je zasnovati enotne izhodiščne temelje, na katere postavljamo komplementarne aktivnosti, ki ena drugo podpirajo in tako predstavljajo celoto – več kot zgolj seštevek posameznih delov. /.../ Prav tako je skrb korporativnega komuniciranja preseganje tradicionalnih nasprotij in prestižnih bojev zmed posameznimi službami, ki so vpletene v različne specializirane oblike komuniciranja organizacije. (Podnar 2011, 20).

## **5.1 Opredelitev korporativnega komuniciranja**

»Gre za izraznost korpusa oziroma organizacije v diadi komunikacijskega procesa, ki se izvaja prek komunikacij in skozi komuniciranje prejemnikom, s pomočjo katerega sporoča o sebi in sebe. Na ta način vzpostavljamo, vzdržujemo in spreminjamo lastno identiteto in njeno podobo v očeh komunikacijskega in/ali menjalnega partnerja« (Podnar 2011, 18).

Podnar (2011, 14) meni, da je osnovna ideja korporativnega komuniciranja »sinhronizacija različnih vidikov komuniciranja določene entitete in integracija sporočila, ki jih ta oddaja različnim javnostim.«

Korporativno komuniciranje poudarja potrebo po interdisciplinarnem razumevanju komuniciranja organizacij kot sredstvu, ki omogoča njihov obstanek, pogon in razvoj (Podnar 2011).

Korporativno komuniciranje je tako krovni pojem in vse oblike vedenja in komuniciranja, ki ga (znotraj in zunaj organizacije) izvaja določen korpus (Podnar 2011, 14). Korporativno komuniciranje posega tudi izven profitnih izdelčnih in storitvenih organizacij v organizacije, kot so na primer nevladna združenja, društva, politične stranke, neprofitna podjetja, zavodi in državne ustanove ter celo širše – v mesta, kraje, pokrajine, države ali pa v posameznike, ki delujejo znotraj javne sfere in imajo po svojih aktivnostih in prepoznavnosti značaj institucij oziroma tržnih znamk.

### **Operativne naloge korporativnega komuniciranja:**

Korporativno komuniciranje v središče postavlja integrirani komunikacijski sistem organizacije (Podnar 2011, 18), kot mnogovrstno, taktično in strateško sredstvo, prek katerega organizacija komunicira z deležniki, vključno z vsebino in prenašanjem sporočil o sebi, da bi prek različnih načinov ustvarjala ugodno mikro- in makrookolje svojega delovanja ter vplivala na deležnike in njihovo razumevanje (povzeto po Van Riel in Fombrun v Podnar 2011, 18).

Van Riel ( Podnar 2011, 12) definira korporativno komuniciranje kot »upravljavsko orodje, s katerim dosegamo harmonizacijo in maksimalno možno uspešnost ter učinkovitost vseh zavedno uporabljenih oblik internih in eksternih komunikacij, da bi preko njih oblikovali ugodno podlago za odnose s skupinami od katerih je podjetje odvisno.«

Po funkciji korporativno komuniciranje predstavlja most med upravo in tradicionalnimi oddelki, kot so marketing in tržno komuniciranje, upravljanje s človeškimi viri in odnosi z javnostmi. (Podnar 2011, 20).

Nekatere operativne naloge korporativnega komuniciranja (Podnar 2011, 20):

- artikulacije identitete podjetja, zelene podobe in vsebin korporativne znamke;
- skrbi za celostno podobo in orkestriranje komuniciranja;
- usklajevanja arhitekture tržnih znamk;

- identifikacije in klasificiranja ključnih deležnikov in pridobivanje njihove naklonjenosti za organizacijske cilje in interese;
- utrjevanja organizacijske skupnosti znotraj in zunaj formalnih meja organizacije;
- koordinacije, oblikovanja in usklajevanja procesov na področju komuniciranja in integracije aktivnosti različnih oddelkov;
- vodenja koordinacijskih skupin;
- spremljanja podobe in ugleda ter drugih učinkov korporativnega komuniciranja pri različnih internih in eksternih javnostih.

Zaključimo lahko (Podnar 2011, 20) da korporativno komuniciranje pomaga organizaciji artikulirati njeno identiteto, usklajuje njeno komuniciranje, utrjuje zavezanost deležnikov, oblikuje prepoznavne in prepričljive podobe v glavah posameznikov in skupin, razvija močno korporativno znamko in pripomore k večanju neoprijemljivega kapitala, ki ga prinaša dober ugled.

Korporativno komuniciranje je v funkciji identitete določenega korpusa (platforme, op.a.), s tem pa predstavlja vez med identiteto, imidžem in ugledom (Birkigt in Stradler v Podnar 2011, 18).

## **5.2 Management korporativnega komuniciranja**

### *5.2.1 Opredelitev pojmov korporativne identitete, poslanstva, imidža, ugleda*

S pojmom identiteta razumemo splet različnih značilnosti določenega korpusa (platforme, op.a.), ki dajejo entiteti njegovo edinstvenost – enakost navznoter in različnost navzven (Podnar 2011, 18).

#### **Identiteta:**

Identiteta in imidž: »lahko imenujemo individualna, osebna atmosfera, ki je značilna za neko konkretno dramsko osebo. Lahko je prijetna ali neprijetna, simpatična ali antipatična, tragična ali srečna, dolgočasna, agresivna, nevarna, skrivnostna, pesimistična, optimistična, polna

ljubezni ali sovraštva – vse to so različne vrste osebne, individualne atmosfere. Z vsemi pripadajočimi niansami, se razume.« (Čehov 1999, 236)

Ugled v javnosti je v veliki meri odvisen od vsakodnevnih imidžev, ki si jih različni posamezniki oblikujejo o podjetju, na drugi strani pa prav obstoječi ugled oziroma njegova odsotnost poleg drugih dejavnikov vpliva na vsakodnevno oblikovanje korporativnih imidžev.(Podnar 2011, 146)

Artikulacija identitete je prvi korak, da podjetje omogoči potrošnikom in drugim deležnikom, da razmislijo in vzpostavijo odnos, ki je nagrajujoč za vse strani. (Podnar 2011, 28)

Pri korporativni identiteti ne gre samo za značilnosti, ko omogočajo identifikacijo organizacije, temveč za konfiguracijo sistema, ki organizaciji daje edinstvenost in jo diferencira od drugih. (Podnar, 2011:27). Korporativna identiteta opravlja tudi druge koristi znotraj podjetja (povzeto in prilagojeno po Downey v Podnar 2011, 28-29)

Prek identiteta lahko dosežemo spremembe na ravni organizacijske kulture. Identiteta se nanaša na trajne predstave zaposlenih o tem, kar organizacijo dela posebno vključno z organizacijsko strukturo in delovanjem, ki je rezultat skupinske dinamike podjetja, organizacijske kulture in konstrukcije realnosti v organizaciji. Na ta način identiteta podjetja postaja strateško upravljavski problem. (Podnar 2011, 26)

Strateške načrtovalce se usposobi za opazovanje osnovnih vrednot, verovanj in motivacij, ki imajo lahko pri izbiri kandidatov za združevanje ali prevzem ravno takšen ali še večji vpliv kot finančni rezultati. Menedžment se oskrbi z jasnimi informacijami o tem, na kakšen način komunicirati kompetence in posebnosti skozi razpon oddelkov, izdelčnih in storitvenih linij. Zaposleni imajo jasno določeno, interno konsistentno in edinstveno zgodbo o podjetju. Imidž je vtis ali mentalna podoba posameznika o zaznani entiteti, ugled pa je ovrednotena in poenostavljena ocena o entiteti, ki si jo posamezniki ustvarijo skozi čas (Podnar 2011, 18-19).

Najbrž ni potrebo posebej poudarjati, kako dragocena in bistvena lastnost podjetja ali določene blagovne znamke je ugled. In vsi vpleteni deležniki uglednih blagovnih znamk bi se strinjali, da grajenje ugleda podjetja ali blagovne znamke tako v očeh potrošnikov kot ostalih deležnikov terjaja številna prizadevanja, vlaganja in napore. Ugled je pojem, s katerim



opisujemo določene osebnostne kvalitete. Glede na to, da številni teoretiki govorijo o podjetju kot o živi tržni entiteti, se z istimi personifikacijami opredeljuje in kategorizira tudi kvalitativne lastnosti podjetja in blagovne znamke.

Blagovna znamka je »osebnost podjetja, sestavljena iz kvalitet, vrednot in zavez« (Lewis 2003, 4). Na tem mestu bi spomnil na Kotlerjev vidik opredelitve tržne znamke, ki, če na kratko povzamem, pravi, da je blagovna znamka slika/asociacija oziroma odnos, ki ga ima potrošnik do atributov posameznega produkta, organizacije, osebe, države, storitve itd. Potrošnik si mnenje glede posamezne znamke ustvari glede na pozicijske lastnosti določene znamke, ki jih dobi na podlagi imena, imidža, funkcionalnosti, identitete, koristnosti, ugleda znamke idr. (povzeto po Kotler 2003, 315)

Stewart Lewis v svojem članku opredeljuje šest kategorij, ki vplivajo na podobo podjetja ali blagovne znamke v priključu javnosti. Pravi, da je celostna podoba odvisna od: kvalitete izdelkov in storitev; finančnega (ekonomskega) obnašanja podjetja; odnosa do zaposlenih; okoljske ozaveščenosti; socialne odgovornosti ter vodstva in njegove kredibilnosti ter ugleda. DO je tako zaprisega slehernega segmenta v delovanju podjetja tako navznoter kot v odnosu do različnih deležnikov in javnosti. (Lewis 2003, 4)

Da je družbena odgovornost podjetja odvisna od ekonomske, legalne in socialne moči, ki izhaja iz velikosti podjetja, je najbrž že dodobra znano in uveljavljeno dejstvo, tako znotraj akademske kot poslovne sfere.

Sklicujoč se na številne avtorje in študije Janney in Gove v članku Reputation and Corporate Social Responsibility: Aberrations, Trends and Hypocrisy (2001) nakazujeta na neposredno povezavo med implementacijo DO v obnašanje podjetja na eni strani in zaupanjem javnosti ter posledične finančne koristi podjetja na drugi strani. Nahajamo se pravzaprav v »začaranem krogu« odvisnosti med pričakovano družbeno odgovornostjo podjetja, ki je s strani deležnikov pogojena z močjo in velikostjo podjetja, vlaganjem in prizadevanjem podjetja za družbeno odgovorno obnašanje in s tem povezane aktivnosti ter ugledom, kot posledico zaupanja vseh deležniških struktur. Skratka, večji kot je obseg podjetja, večja je njegova družbena odgovornost. Več sredstev kot ima podjetje na razpolago, več lahko vrača socialnemu okolju v katerega je vpeto in posledično ponovno pridobi na ugledu.

Korporativno komuniciranje se torej bolj kot na razvijanje posameznih komunikacijskih veščin osredotoča na odnose med korporativno identiteto, imidžem in ugledom ter preučevanjem njihovih dejavnikov in učinkov. Pri tem se povezuje z drugimi specializiranimi korpusi znanja, kot so na primer korporativno in interno znamčenje, teorija deležnikov, narativna teorija, organizacijska identifikacija in kultura, teorija sprememb organizacij, družbena odgovornost podjetij /.../. Le na tak način lahko s korporativnega vidika celovito odgovorimo na izziv klasičnega komunikološkega modela, ki z *vprašanji, kdo pravi kaj, komu, s kakšnim namenom in kakšnim učinkom, predstavlja dober okvir za preučevanje korporativnega komuniciranja* (Podnar 2011, 19).

Korporativni pristop pa korporativno identiteto definira kot »vsoto vseh dejavnikov, ki določajo in projicirajo, kaj organizacija je in kam gre – njena edinstvena zgodovina, poslovni splet, stil upravljanja, komunikacijske politike in prakse, izrazoslovje, kompetentnost ter konkurenčna drugačnosti...« (Downey v Podnar 2011, 26)

Poleg simbolike podjetja uvrščajo med projektorje identitete tudi vse druge nadzorovane in nenadzorovane komunikacije, vključno z dejanskim vedenjem organizacije in njenih zaposlenih, kar najbolj glasno govori o tem, kaj podjetje je. (Podnar, 2011:26) Tako problematika korporativne identitete zajema širši upravljavski proces, preko katerega se dosega širše spremembe v dejanskem delovanju podjetja.

Identitetne značilnosti so stvarne, središčne in relativno konstantne lastnosti, po katerih se določena entiteta razlikuje od drugih. Identiteta je realnost entitete, »to, kar entiteta v resnici je«. (Podnar 2011, 26)

### **Komponente korporativne identitete:**

Tri glavne komponente identitete podjetja (povzeto po Podnar 2011, 27):

- konkretne lastnosti: velikost podjetja (dohodek, dobiček, število zaposlenih), izdelki, ki jih prouzvaja, organizacijska struktura, geografska razpršenost;
- načini delovanja: prevzeti stil, jasnost poslanstva, ostrina ciljev, agresivnost strategije, stopnja centralizacije nadzora, pravičnost v odnosu do različnih deležnikov, komuniciranje
- usklajenost med zaposlenimi in organizacijo: se izraža v skupinskem duhu, občutku pripadnosti zaposlenih, lojalnosti zaposlenih, proaktivnosti in anticipaciji zaposlenih

Korporativne identitete naj bi bile zgrajene iz fizičnih, operativnih in osebnostnih značilnosti, ki so v tesnem medsebojnem odnosu (Topalian v Podnar 2011, 27).

Če se v podjetju pojavljajo opozorilni signali, kamor uvrščamo upad dobičkonosnosti, naglico pri izdelavi novih izdelkov (in njihov hitri propad), vpliv nepremišljene reakcije menedžerjev na upad dobičkonosnosti in neproduktivne sestanke osebja (pri čemer so še posebej pomembni kazalci, kot so: medsebojno obtoževanje, ponavljajoče se teme, pomanjkanje novih pogledov, poteze iz obupa itd.), to jasno pomeni, da podjetje tone v krizo identitete oziroma izgublja svoj »strateški kompas«, in da je skrajni čas za iskanje relevantnih odgovorov o svoji identiteti. Artikulacija identitete je prvi korak, da podjetje omogoči potrošnikom in drugim deležnikom, da razmislijo in vzpostavijo odnos, ki je nagradujoč za vse strani (Podnar 2011, 28).

#### **Koristi artikulacije korporativne identitete (Downey v Podnar 2011, 28–29):**

- možnost, da menedžment ugotovi, ali bolje razume osnovne dejavnike, ki motivirajo podjetje in zaposlene, da verjamejo in se vedejo tako, kot se. Prek identitete lahko dosežemo spremembe na ravni organizacijske kulture, prav tako pa je s pravilno vodeno korporativno identiteto integracija novih kultur v primeru prevzemov ali združitvev za udeležence veliko manj stresna.
- menedžment se oskrbi z jasnimi informacijami o tem, na kakšen način komunicirati kompetence in posebnosti skozi širok razpon oddelkov, poslovnih enot, izdelčnih in storitvenih linij. Ugled podjetja ali katerega koli dela podjetja je lahko uporabljen za okrepitev kateregakoli drugega dela ali celote.
- zaposleni imajo jasno določeno, interno konsistentno in edinstveno zgodbo o podjetju, ki služi tudi za potrebe korporativnega oglaševanja.
- odgovorni za upravljanje s človeškimi viri lažje razumejo lastnosti zaposlenih, ki bi se lažje vklopili v kulturo določenega dela podjetja. Takšno znanje pomaga pri izbiri ustreznih kandidatov. Hkrati pa so zaposleni bolj naklonjeni podjetju, katerega namen, smernice in posebnosti razumejo.

Vodstvo mora imeti jasne odgovore na naslednja vprašanja (Podnar 2011, 29)

1. *Kakšno mesto želi podjetje znotraj svoje panoge? Odločiti mora o tem, v kateri glavni domeni ali domenah bo delovalo oziroma katero delo (funkcijo) bo podjetje opravljalo*

*ali izvrševalo, ali se bo specializiralo ali diverzificiralo, v katerem kakovostnem in cenovnem razredu bo delovalo, kakšna bosta velikost in obseg delovanja.*

2. *Ali podjetje želi stabilnost ali dinamičnost oziroma kakšen odnos ima podjetje do sprememb? Gre za odločitev o stopnji progresivnosti oziroma stalnem iskanju novih možnosti in izboljšav podjetja, stopnje agresivnosti oziroma določanju moči, s katero podjetje uveljavlja svoje cilje, pripravljenost na tveganje ter delitvi nadzora nad podjetjem in poslovanjem.*
3. *Kakšen državljan želi biti podjetje oziroma kakšna je njegova filozofija do različnih družbenih okolij, ki ga obdajajo? Gre za odnos do skupnosti, znotraj katere podjetje deluje, za družbeno in ekonomsko odgovornost ter za odnos do ključnih deležnikov,*
4. *Kakšna je zelena vrsta upravljanja oziroma kakšna je filozofija menedžmenta? Gre za vprašanje centralizacije in decentralizacije pri sprejemanju odločitev, kakovosti in lastnosti ključnega osebja, stopnje dolgoročnosti načrtovanja in rigoroznosti nadzora.*

**Splet korporativne identitete (Balmer in Soenen v Podnar 2011, 30):**

- razum: elementi, ko so rezultat bolj ali manj zavestnih odločitev: vizija in filozofija podjetja, strategija, izvedba storitev in izdelkov, finančna uspešnost, arhitektura tržnih znamk, narava lastništva nad podjetjem, zgodovina podjetja
- duša: težje vidljivi elementi, ki jih je težje razumeti ali z njimi upravljati in so najpogosteje rezultat socialnih interakcij: značilne vrednote, ki vladajo v podjetju, obstoječe subkulture v podjetju, interni imidži (percepcije in identifikacije s podjetjem s strani zaposlenih)
- glas: nekontrolirano komuniciranje (neposredno komuniciranje zaposlenih s strankami, vedenje zaposlenih, indirektno komuniciranje) in kontrolirano komuniciranje (upravljavsko, organizacijsko, integrirano tržno komuniciranje, vizualna identiteta in odnos podjetja do »velikih zadev«, kot so okoljevarstvena vprašanja in vprašanja, povezana z nezaposlenostjo)
- okolje: upošteva se politično, ekonomsko, socialno in tehnološko okolje, obstoječo in potencialno konkurenco ter imidž države izvora, nacionalno, regionalno in lokalno kulturo
- deležniki: posamezniki, ki pripadajo različnim skupinam deležnikov, od potrošnikov, zaposlenih in menedžmenta, delničarjev, skupin pritiska, medijev, finančnih javnosti, države in regulative do distributerjev, dobaviteljev, strokovnih združenj, konkurence..

- podoba in ugled: poleg celokupnega ugleda je treba upoštevati tudi ugled menedžmenta, panoge, ugled partnerjev in države. Doseganje ugleda samo po sebi ni cilje, temveč zgolj sredstvo za preživetje in izboljševanje konkurenčnosti
- Proces upravljanja korporativne identitete po Ackermanu (v Podnar 2011, 31):
- izvedba analize vrednosti: na kakšen način podjetje ustvarja lastno vrednost na trgu
- oblikovanje strategije pozicioniranja: artikulacija in komuniciranje edinstvenih sposobnosti podjetja tako zaposlenim kot drugim notranjim in zunanjim javnostim
- razvoj identifikacijskega sistema podjetja: prevod korporativne identitete v verbalni in oblikovni jezik. Izraža se skozi program celostne grafične podobe, procesiranja in izvajanja storitev ter korporativnega komuniciranja
- izvajanje programa upravljanja z različnimi javnostmi: spodbujanje osebnih odnosov z različnimi notranjimi ter zunanjimi deležniki in preko njih za doseganje strateških ciljev
- implementacija in nadzor upravljanja korporativne identitete

#### **Artikulacija korporativne identitet:**

Kot smo že podrobno omenili, je identiteta skupek značilnosti podjetja, ki v kombinaciji dajejo celostno asociativno dojetje organizacije v zavesti ključnih deležnikov.

#### **ACID- test:**

Je test, ki sta ga razvijala Balmer in Soenen (Balmer in Soenen v Podnar 2011, 32–33), ki predpostavlja in prek raziskovalnih vprašanj naslavlja različne vrste identitet:

- Aktualna identiteta: to, kar podjetje je;
- Komunicirana identiteta: to, kako (in kaj) podjetje komunicira;
- Predpostavljena oziroma razumljena identiteta: to, kako je organizacija percipirana s strani deležnikov (njen imidž in ugled);
- Idealna identiteta: je optimalno pozicioniranje organizacije na njenem trgu z upoštevanjem prednosti in sposobnosti ter okolja podjetja;
- Zelena identiteta: identiteta, ki jo ustvarja in želi oblikovati najvišje vodstvo podjetja.

ACID-test se izvaja v treh korakih:

1. Odkritje petih identitet
2. Medsebojna primerjava in iskanje neskladij;
3. Diagnoza stanja, na podlagi katere ugotovimo možne izboljšave

## 5.2.2 Korporativna znamka

Korporativna znamke je ime in/ali znak podjetja kot celote. Je obraz podjetja, ki predstavlja izdelke, storitve, enote in poslovanja pod enim imenom in skupnimi identitetnimi znaki. (Podnar 2011, 38)

Korporativna znamka je celota, ki zagotavlja prepoznavnost in trajno konkurenčno prednost oziroma nekaj, po čemer vse javnosti prepoznavajo določeno podjetje. Je celota emotivnih, vizualnih, oprijemljivih in kulturnih značilnosti, ki jih posamezniki povezujejo s podjetjem. (Podnar 2011, 38)

»Gre za znamčenje, ki temelji in izhaja iz organizacije. (Podnar 2011, 38) Korporativna znamke je sredstvo, ki prinaša dolgoročno konkurenčno pozicijo na trgu, pogosto velja za največje (neoprijemljivo) bogastvo podjetja.« (Podnar 2011, 39). Namen korporativne znamke (po van Riel in Fombrun v Podnar 2011, 39) je:

- Doseči občutek notranje skladnosti, da bi poenostavili notranje sodelovanje;
- Zunanjim deležnikom pokazati moč organizacije ali navzven izraziti enotnost;
- Povečati nadzor in uniformnost;
- Znižanje stroškov;
- Doseči identifikacijo notranjih in zunanjih javnosti z organizacijo.
- Na korporativno znamko se veže ugled podjetja in zaupanje deležnikov v tisto, kar organizacija počne in ponuja. (Podnar 2011, 40)
- Korporativno znamko se uporablja, ko potrošniki zaznavajo visoko tveganje pri nakupovanju izdelkov ali storitev podjetja, in ko deležniki želijo vedeti, kdo stoji za posamezno ponudbo in kakšna so stališča ter ravnanje ponudnika v odnosu do aktualnih tem v družbi.
- Korporativna znamka je potrebna tudi, ko nakupi izdelka ali storitve pozitivno vplivajo na nakupne odločitve ali poslovne odločitve partnerjev v procesih menjave.
- Ker gre pri podjetjih za relativno velike sisteme, tudi spremembe na ravni korporativne znamke zahtevajo veliko naporov na različnih nivojih organizacije, kar podaljšuje čas za implementacijo.

- Zaradi številnih kritik, ki so jih deležne korporativne znamke v današnjih časih, je še toliko bolj pomembno, da z njimi upravljamo skrbno in odgovorno. (Podnar 2011, 40)

### **Korporativno znamčenje:**

Korporativno znamčenje je sistematično izvajanje načrtovanih aktivnosti podjetja z namenom ustvarjanja naklonjenih asociacij do podjetja, ustvarjanja odličnih deležniških odnosov ter posledično pozitivnega ugleda med notranjimi in zunanji deležniki na način, da se jim kontinuirano pošilja ustrezna, konsistentna in relevantna implicitna in eksplicitna sporočila in signale ter izpolnjuje zaveze in obljube. (Podnar 2011, 40). Ključne aktivnosti znamenja po Hatch in Schultz (v Podnar 2011, 41):

- Strateška vizija: osrednje vodilo organizacije, posebej in izraža idejo najvišjega vodstva o tem, kaj bo organizacija dosegla v prihodnosti;
- Organizacijska kultura: so interne vrednote, verovanja, mišljenje, stališča in osnovne predpostavke, ki izražajo dediščino organizacije ter komunicira njen pomen članom organizacije;
- Korporativni imidži: predstave eksternih deležnikov, ki jih imajo o organizaciji.

### **Identiteta in pozicija korporativne znamke:**

Ključno izhodišče določanja glavnih atributov korporativne znamke so značilnosti korporativne identitete. Pri določanju identitete in realnih značilnosti podjetja izberemo tiste, ki imajo najvišjo stopnjo relevantnosti (Podnar 2011, 41). Identitete korporativne znamke nanaša na artikulirane, ključne lastnosti oziroma attribute, za katere želimo, da posameznik nanje pomisli, ko zasliši ime podjetja. Atributi identitete morajo resnično izražati identiteto podjetja, njene vrednote in strategijo in edinstvenost. Identiteta korporativne znamke je tesno povezana s pozicioniranjem podjetja, ki ne izraža samo jasne podobe korporativne znamke v očeh javnosti, temveč ponuja tudi jasnem razlog (korist) za vstopanje v menjave s podjetjem.

### **Arhitektura znamk podjetja:**

Arhitektura je tista, ki nam pokaže, kako je organizacija organizirana. Z njo poleg razmerij med posameznimi tržnimi znamkami, določamo tudi okvir prihodnjega marketinškega in korporativnega načrtovanja, predvsem pa tržnega komuniciranja. (Podnar 2011)

### **Osnovni tipi arhitekture znamk:**

- Enotna ali monolitna struktura: organizacije, kjer je korporativna znamka edina znamka podjetja in v svoji celoti nosi ime in enotno vizualno prepoznavnost. Takšna oblika organizacije je najcenejša, z njo lahko ustvarimo zelo razpoznavno znamko z močno simboliko. Gre za najbolj razpoznavno obliko organizacije;
- Indosirana ali podprta struktura: gre za organizacije, ki skrbijo, da imajo njeni posamezni deli in znamke lastne identitete, vendar pa korporacija s svojo korporativno znamko jasno stoji za njimi;
- Posamična struktura blagovnih znamk: gre za organizacije, ki s posameznimi znamkami upravljajo tako, kot da so te navidezno nepovezane, bodisi med sabo, bodisi s korporativno znamko in delujejo kot povsem samostojne enote.

Oblike arhitekture so sistematizacija tistega, kar v čisti obliki ali kombinacijah uporabljajo podjetja, pri korporativnem znamčenju. Obliko največkrat določajo okoliščine, zato se z njimi spreminja tudi struktura. Zato govorimo o glavnih smernicah, ki se jih podjetje pri arhitekturi drži, pri čemer veljajo tudi posebne oblike za strateške poslovne enote, s katerimi se uravnoteži tveganja korporativne znamke. Mehanizem arhitekture omogoča jasnost, transparentnost in enostavnost zaznav in dojemanj tržnih znamk. (Podnar 2011, 44)

### **Prenova korporativne znamke:**

V primerih, ko obstoječa korporativna znamka oziroma njene vsebine niso več v skladu s spremembami in zahtevami na trgu, ali pa je korporativna znamka izgubila relevantnost v očeh ključnih deležnikov in vse slabše nagovarja ciljne javnosti itd., je čas da podjetje razmisli o prilagoditvi, oziroma spremembi ali repozicioniranju korporativne znamke (Podnar 2011, 46).

Pri prenovi korporativne znamke gre zato, da se podjetje oziroma organizacija z vsemi svojimi strateškimi enotami skuša premakniti iz obstoječega okvira razmišljanja in kulture v drugačno bolj aktualno in privlačno. (Podnar 2011, 46). Z vidika sprememb, ki jih zahteva korporativna znamka, lahko govorimo o treh nivojih (Podnar 2011, 46):

- Majhne spremembe: se nanašajo na estetske oziroma oblikovne popravke na ravni pojavnosti znamke;



- Vmesna raven sprememb; zajema repositioniranje, katerega glavni cilje je spremembe obstoječe podobe znamke v očeh njene javnosti, in ga dosežemo bodisi prek spremembe njene pojavnosti, tonalitete ali s poseganjem v attribute znamke;
- Popolna sprememba: pomeni proces popolne prenove, ki pogosto zajemo celo popolno nadomestitev obstoječe znamke, spremembo ciljnih skupin in imena.
- S postopkovnega vidika sledi klasičnim korakom, ki so značilni za marketinško načrtovanje.

## 6 STRATEŠKI MARKETING V NARODNEM GLEDALIŠČU

### 6.1 Marketing

Marketing je družbeni in upravljavski proces, s pomočjo katerega organizacije in posamezniki dobijo tisto, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno izmenjujejo izdelke in storitve, ki imajo vrednost« meni Kotler (1998, 13).

American Marketing Association (AMA) definira marketing kot (AMA 2004, dostopno prek [www.ama.org](http://www.ama.org)) kot organizacijsko funkcijo in skupek procesov: ustvarjanja, komuniciranja ter dostavljanja vrednosti odjemalcem in management odnosov z odjemalci na načine, da so koristni za organizacijo in njene zainteresirane segmente.

#### 6.1.1 Marketing v umetnosti

Splošno prepričanje strokovne in laične javnosti je, da posebej v umetnosti ne moremo govoriti o marketingu. Umetnik naj bi v prvi vrsti ustvarjal zaradi lastne potrebe po ekspresiji svojega videnja lepote. Estetska ustvarjalnost naj bi bila torej sama sebi namen in kot taka zadovoljujoča že sama po sebi. Umetnik pa naj bi zadovoljeval svoje potrebe, ne pa potreb drugih, kar družba ne le priznava, pač pa tudi ceni (Hirschman in Houston v Jančič 1999, 64). Estetska in ideološka »industrija« sloni na podmeni, da je dovolj že zadovoljitev sebe in vrstnikov, za razliko od komercialne industrije, ki mora zadovoljiti široko javnost, če hoče preživeti. Prvi industriji tako Prvi industriji tako izhajata iz elitističnih standardov, saj se komercialni uspeh pri široki javnosti pogosto sprejema celo negativno. Posamezniki, ki jim uspe pri široki javnosti, so ocenjeni kot kršilci norm umetniške »industrije«. Pravi ustvarjalci se zato raje poskušajo umakniti očem javnosti (Hirschman v Jančič 1999, 65). Ni redke pojav, da umetniki svoja lastna merila predpostavljajo celo merilom vrstnikov, poznavalcev itd., kar lahko po našem mnenju opredelimo kot *menjavo s samim seboj*, saj so potrošniki svojega dela le oni sami (Jančič 1999, 65).

Hirschmanova (Hirschman v Jančič 1999, 64) loči tri ključne javnosti oziroma vrste potrošnikov na trgu umetnosti:

- 1) Široka javnost
- 2) Vrstniki, profesionalci, kritiki, ljubitelji
- 3) Umetnik sam

### 6.1.2 Marketing umetnika

Marketing umetnika, kot izvajalca (ustvarjalca in nosilca) gledališke umetnosti, je z njegovega vidika in kot posledica narave umetniškega dela tako pogosto v domeni vase usmerjene menjave in samomarketinga (Jančič 1999). Hirschmann (1983, 49) tako identificira tri kroge umetnikove menjave :

*Zunanji krog* je temeljni krog za razumevanje konvencionalnega akcijskega marketinškega koncepta. Na eni strani je proizvajalec, na drugi pa velik trg, ki skozi prodajo omogoča ustvarjanje profita proizvajalcu (Jančič 1999, 65). *Drugi krog* označuje razširitev marketinškega koncepta. Menjave se dogajajo med organiziranimi sistemom, od diade, podjetja pa do države. (Jančič 1999, 65). *Notranji krog* ponazarja *egocentrične oz. samomarketinške menjave*. (Jančič 1999, 65)

## 6.2 Strateški marketing

Strategija po Jančiču (1990, 96–97) Zmožnost učinkovite implementacija je pogoj za oblikovanje marketinške strategije. Kot povzema Jančič Trout in Ries (v Jančič 1990, 96), mora strategija izvirati in slediti taktiki. Podjetje mora z oblikovanjem svoje strategije »ugotoviti kakšne so realne možnosti za njeno taktično izvedbo in šele nato dati izbrani strategiji zeleno luč.« (Jančič 1990, 96)

### 6.2.1 Cilji strategije

Model srečnega atoma 7S (Jančič 1990, 101) »govori o tem, da je organizacija uspešna in učinkovita, če zna uskladiti sedem dejavnikov: strategijo, strukturo, sisteme, stil vodenja, spodobnosti zaposlenih, sodelavce na delavnem mestu ter skupne vrednote.

### **Strateško tržno komuniciranje:**

Večina avtorjev (Podnar 2011; Kotler 1996; Podnar in drugi 2011, Spahić 2001; idr.) je enotnega mnenja, da je osnovna funkcija strateškega marketinga oziroma strateškega tržnega komuniciranja v organizaciji, na podlagi marketinške analize oblikovati in v vsakdanjo poslovno in komunikacijsko prakso implementirati takšno strategijo, ki bo daljno ročno zagotavljajo kredibilnost in stabilnost organizacije tudi v bodoče. Razmišljanje o oblikovanju nove marketinške strategije je smiselno takrat, ko organizacija ugotovi, da dosedanja strategija ne daje več ustreznih rezultatov (Jančič 1999; Podnar 2011 in drugi). Osnovni koraki tržno komunikacijskega načrtovanja so: analiza, strategija, implementacija (Podnar in drugi 2007).

Marketinški načrt je »poskus preseganja naključnosti. V poslovnem in marketinškem smislu ga razumemo kot odgovornost za doseg želenih ciljev, kar zahteva izbiro sredstev za doseg ciljev in tudi njihovo postavitev. Marketinško načrtovanje je logično soslednje in niz dejavnosti, ki vodijo do opredelitve marketinških ciljev in formulacije načrtov, kako postavljene cilje doseči« (Podnar in drugi 2007, 17).

### **6.2.2 Marketinški načrt, kot osnova za strategijo**

(povzeto po Podnar in drugi 2007):

1. **Določanje smotrov:** bistvo obstoja podjetja ali tržne znamke (kaj in kako organizacija počne in kakšne so njene vrednote). Naloga smotra je, da vodi, navdihuje, združuje in usmerja vodstvo, zaposlene in ostale ključne deležniške javnosti. Smoter določajo tri osnovne kategorije (Podnar in drugi 2007, 25):
  - Domena: znotraj katerega področja delujemo in kako?
  - Vrednote in vedenjski standard: za čem stojimo?
  - Poslanstvo: zakaj smo oz. zakaj obstajamo?
  - Vizija: kam gremo in kaj želimo postati?

2. **Analiza marketinških okolij:** analiza je podlaga za kasnejši proces načrtovanja:
  - Analiza zunanjih okolij in trendov
  - Analiza trga
  - Analiza konkurence
  - Analiza potrošnikov
  - Analiza notranjega okolja in analiza ponudbe
  - Analiza priložnosti, nevarnosti, prednosti, in slabosti (SWOT analiza npr.)
  - Analiza ključnih dejavnikov uspeha – KDU
3. **Določanje ciljev:** po opravljenih analizah je potrebno opredeliti marketinške cilje. Cilji osmišljajo marketinško načrtovanje. Opredelimo jih kot jasno, natančno zapisane izjave o tem, kaj želimo doseči na izbranem področju v nekem časovnem obdobju z neko tržno znamko. Cilji morajo biti specifični, merljivi, dosegljivi, realni, relevantni, usmerjeni in časovno določeni (Podnar in drugi 2007, 83–84). Marketinško načrtovanje vsebuje štiri kategorije (Podnar in drugi 2007, 86):
  - Prodajni cilji: povezani z izdelki, njihovo izdelavo, procesiranjem itd;
  - Dobičkonosnost: povezan z načrtovanjem stroškov in prihodkov;
  - Cilji, povezani s potrošniki: omogočajo doseganje prvih dveh ciljev in kaže preference, stališča potrošnikov in njihovo vedenje do tržnih znamk;
  - Cilji, povezani z elementi marketinškega spleta: so taktični cilji in odkrivajo, kaj želimo doseči s posameznimi elementi marketinškega spleta.
4. **Izbira temeljnih strategij:** naloga strategije je udejanjanje postavljenih ciljev na optimalen način. Osnovna strateška sredstva marketinga so povezana z elementi marketinškega spleta, pri katerih je potrebno doseči ravnotežje med osredotočenostjo na potrošnika na eni in tekmece na drugi strani (Podnar in drugi 2007, 90). Marketinška strategija je sestavljena iz treh stopenj (Jančič 1990, 87):
  - Selekcije ciljnih trgov;
  - Izbira konkurenčne pozicije;
  - Oblikovanja marketinškega spleta
5. **Načrtovanje izvedbe marketinškega načrta:** je »zaporedni popis vseh aktivnosti, predvidenih v marketinškem načrtu.« (Podnar in drugi 2007, 177): Opredeljene so časovne razporeditve, odgovorni posamezniki, ki skrbijo za izvedbo, sodelavci, viri, sredstva in kriterije meritev učinkovitosti.

6. **Nadzor in ovrednotenje aktivnosti marketinškega načrta:** poteka s pomočjo analiz uspešnosti in učinkovitosti

### **Model marketinške revizije v neprofitni organizaciji:**

Kotlerjev in Andreasenov model revizije v neprofitni organizaciji: (po Kotler in Andreasen 1996, 100–103):

- **Marketinška revizija okolja**

#### *Makrookolje*

##### A. Demografija

1. *Katere priložnosti in nevarnosti za organizacijo predstavljajo aktualne in bodoče demografske značilnosti okolja v katerem organizacija deluje?*
2. *Katerih aktivnosti se organizacija poslužuje, ko se odziva na demografske spremembe?*

##### B. Finance

1. *Katera so glavna gibanja in trendi, ki vplivajo na finančno strukturo (cene, prihodki, prihranki, odhodki, krediti) organizacije.*
2. *Katerih aktivnosti se organizacija poslužuje, ko se odziva na finančne spremembe in trende?*

##### C. Ekologija

1. *Kakšne so možnosti in obeti (finančni, dosegljivost) za uvajanje uporabe naravnih virov v organizaciji, kjer je to mogoče?*
2. *Katere odločitve je organizacija sprejela v zvezi z zavezami varovanja okolja?*

##### D. Tehnologija

1. *Katere tehnološke novosti lahko vplivajo na delovanje organizacije in njeno produkcijo? V kakšnem tehničnem stanju se nahaja organizacija in kakšne so njene tehnološke zahteve?*
2. *Kako lahko uporabimo sodobne tehnološke inovacije v produkciji?*

##### E. Politika

1. *Kako zakonodaja in predpisi vplivajo na organizacijo? Katero zakonodajo in predpise (državne, lokalne) mora organizacija spremljati?*
2. *Katere aktivnosti organizacija izvaja, ko se odziva na takšne spremembe?*

##### F. Kultura

- 1. Kakšne spremembe življenjskih navad in vrednot uporabnikov lahko pričakujemo in kakšen je njihov vpliv na organizacijo?*
- 2. Katerih aktivnosti se organizacija poslužuje, kot odziv na takšne spremembe?*

### **Poslovno okolje**

#### **A. Trg**

- 1. Velikost, dinamika (rast, stagniranje, padanje) in geografska zastopanost.*
- 2. Kateri so glavni tržni segmenti? Kakšne so napovedi rasti trga? Katere priložnosti in katere nevarnosti ponuja tržišče?*

#### **B. Porabniki**

- 1. Kako zdajšnji in potencialni porabniki doživljajo organizacijo in njeno konkurenco z vidika kvalitete, storitve, cene, trženja, produkcije itd.?*
- 2. Kako različne družbene skupine porabnikov oblikujejo njihove porabniške navade?*
- 3. Kakšne so potrebe porabnikov?*

#### **C. Konkurenca**

- 1. Kateri so glavni konkurenti? Katerih usmeritev in strategij se poslužujejo glavni konkurenti? Katere so njihove prednosti in šibkosti? Kakšne so napovedi tržnih deležev med konkurenti?*
- 2. Kakšne so napovedi in trendi načina »tekmovanja« na trgu?*

#### **D. Distribucija**

- 1. Prek katerih distribucijskih kanalov organizacija posreduje svojo storitev publiki?*
- 2. Kateri potencialni kanali lahko omogočajo optimalno distribucijo?*

#### **E. Dobavitelji**

- 1. Kakšne so možnosti uporabe različnih virov potrebnih za produkcijo?*
- 2. Kakšni so trendi in tržišče na področjih, ki jih opravljajo t.i. zunanji viri?*

#### **F. Oglaševalska podjetja**

- 1. Kakšne so finančne in uporabne možnosti uporabe oglaševalskega servisa?*
- 2. Kakšne so finančne in uporabne možnosti uporabe je?*
- 3. Efektivnost in uporabnost oglaševalske agencije?*

#### **G. Javnosti**

- 1. Katere javnosti (finančne, medijske, vladne, lokalne, splošne, interne, državljanske) predstavljajo priložnost in potencial za organizacijo?*
- 2. Kako organizacija navezuje in upravlja s tovrstnimi deležniškimi javnostmi*

- **Marketinška revizija poslanstva in usmeritve organizacije**

- A. Poslanstvo organizacije

1. *Je poslanstvo jasno opredeljeno v marketinških pogojih organizacije? Je mogoče poslanstvo izvajati tudi z vidika upravljanja z organizacijskimi viri?*
2. *So vrednote organizacije jasno opredeljene in vpeljane v marketinške cilje?*
3. *Ali marketinški cilji dajejo organizaciji ustrezne konkurenčne prednosti?*

- B. Marketinška strategija

1. *Kakšna je osnovna marketinška strategija za doseganje organizacijskih ciljev?*
2. *S kakšnimi finančnimi sredstvi razpolaga marketing v organizaciji?*
3. *Kako ustrezne so bile dosedanje marketinške aktivnosti organizacije?*
4. *Katere so še neizkoriščene možnosti in sredstva, uporabna za marketinške aktivnosti organizacije?*

- **Marketinška revizija organizacije**

- A. Formalna struktura

1. *Ima organizacija marketinško funkcijo, pristojno za svetovanje in nadzor nad celotnim marketinškim obnašanjem organizacije?*
2. *So dovolj izkoriščene in omogočene vse pristojnosti marketinške funkcije v organizaciji in njenem delovanju, produkciji, stikih z deležniki in okoljem?*

- B. Funkcionalna učinkovitost

1. *Kakšna je učinkovitost managementa organizacije?*
2. *Obstajajo skupine v organizaciji, ki potrebujejo dodatna usposabljanja, motiviranja itd.?*

- C. Procesiranje

1. *Obstajajo problemi med marketingom in sistemom delovanja, ki zahtevajo obravnavo?*
2. *Kakšni so finančni smotri marketinga v organizaciji?*
3. *Kako marketing vpliva na prodajo storitev?*

- **Revizija marketinških sistemov**

- A. Marketinški informacijski sistem

1. *Ali sistem obveščanja proizvaja ustrezne, uporabne, ažurne informacije glede dogajanja na trgu?*
2. *Je marketinška raziskava ustrezno vpeljana v management organizacije?*



- B. Sistem marketinškega načrtovanja
  1. *Kako ustrezno je zasnovan dosedanji marketinški načrt in kakšna je njegova efektivnost?*
  2. *Kakšna je efektivnost pospeševanja prodaje, oglaševanja itd.?*
- C. Sistem marketinškega nadziranja
  1. *Ali obstoječi sistemi in procesi kontrole omogočajo ustrezno evidentiranje uresničevanja ciljev zastavljenega načrta?*
  2. *Kako poteka procesiranje nadzora v organizaciji? Kdo to počne, kako, kdaj?*
- D. Sistem razvoja novih produktov in storitev
  1. *Ali organiziranost organizacije zagotavlja optimalne pogoje za eksperimentiranje, načrtovanje in generiranje novih idej in produktov?*
  2. *Ali organizacija skrbi in na kakšen način testira standard in kakovost produkcije preden jo plasira na trg?*
- **Revizija marketinške produktivnosti**
  - A. Analiza prihodkov
    1. *Kakšen je finančni izkaz posameznih enot organizacije?*
    2. *V kakšnem finančnem stanju je organizacija?*
    3. *Kako finančno stanje določa nadaljnje poslovne korake organizacije?*
  - B. Analiza stroškovne učinkovitosti
    1. *Kako posamezne marketinške aktivnosti vplivajo na finančno stanje organizacije?*
- **Revizija marketinškega spleta**
  - A. Produkt oziroma storitev
    1. *Kakšni so smotri in posameznih produktov in kakšen je interes zanje?*
    2. *Obstajajo posamezni produkti, ki jih je potrebno izločiti?*
    3. *Kako izboljšati kvaliteto prihodnje produkcije?*
  - B. Vrednost
    1. *Kaj določa in vpliva na ceno?*
    2. *Kakšne so možnosti prilagajanja cene?*
    3. *Kakšna je nematerialna vrednost produkcije?*
  - C. Prodajna mesta
    1. *Kako in kje poteka prodaja in posredovanja produkta oziroma storitve?*
    2. *Kakšna je strategija posredovanja produktov in storitev?*

3. *Kakšne so možnosti izboljšav na področju posredovanja in prodaje?*

D. Promocija

1. *Kakšnih vrst oglaševanja se organizacija poslužuje?*

2. *Kakšna je učinkovitost oglaševanja?*

3. *Katere so neizkoriščene možnosti oglaševanja in promocije?*

E. Tržno komuniciranje

1. *Kako organizacija tržno komunicira?*

2. *Je strategija adekvatna in realno izvedljiva znotraj organizacije?*

3. *Ali strategija ustrezno sledi načelom, vrednotam, poslanstvu organizacije?*

### 6.3 Izbira strategije

Učinkovitost strategije je v motiviranju ljudi, ki je odvisno od tega, koliko ljudje sploh vedo o nameri vodstva, jo razumejo in ji zaupajo. Ustvarjanje tega razumevanja in zaupanja spremeni strategijo iz zapletenega ekonomskega načrta v močan socialni simbol, ki obeta spremembo (Green v Jančič 1990, 120)

Kakovost marketinškega spleta storitev se ocenjuje skozi t.i. trenutke resnice (moments of truth), soočanja med ponudniki in kupci. Ti trenutki resnice so številni bolj ali manj ključni stiki med kupci storitev in ponudniki le-teh in se v storitvenih organizacijah dogajajo na različnih ravneh, vsi pa ponazarjajo, kako zaposleni v storitveni industriji skupaj s kupci soustvarjajo storitev (Jančič 1999, 61). Kot navaja Spahić (2001, 38) obstajajo pri opredelitvi strategije **štiri temeljne možnosti**:

- Povečati obseg dejavnosti (kvantitativno ali hkrati tudi kvalitativno)
- Ostaniti pri istem obsegu, a dvigniti kakovost (kvalitativno)
- Zmanjšati obseg dejavnosti (kvantitativno) in dvigniti kakovost izbranih segmentov do vrhunca (kvalitativno)
- Opustiti staro in začeti popolnoma novo dejavnost/prakso (preusmeritev namembnosti)

**Dve temeljni vrsti predpostavk/parametrov:** notranji in zunanji, ki morajo biti absolutno koorodacijsko usklajeni. »Ko so dobro opredeljeni cilji in izbrana strategija, prevzame svojo vlogo marketinški menedžment, ki naj bi dal odgovore na vprašanja: kdo, kako, kdaj, kje, do

kdaj, zakaj, s kakšnimi sredstvi itd., je treba določiti, kako naj bi se najučinkoviteje uresničili zastavljeni cilji. Konkreten strateški marketing je neposredno odvisen od specifičnosti konkretnega kulturnega subjekta in njegovih ciljev, v danem času, na konkretnem prostoru, ob točno določenih notranjih in zunanjih parametrih. Za vse veljavne, enotne izbire strateške opredelitve ali splošno veljavnih obrazcev preprosto NI.« (Spahić 2001, 43)

Predlagana strategija tako želi svojo vizijo procesirati na obstoječem finančnem okvirju saj je tovrstno (ekonomsko in tehnično/izvedbeno zavezana načelu, da je za eksistiranje gledališke umetnosti potrebno zagotoviti aksiomu, ki izhaja iz teatrološkega znanstvenega diskurza in zgodovine drame in gledališča;

Na podlagi notranjih dejavnikov in zmožnosti lahko naredimo izjemen projekt, ki pa zaradi zunanjih dejavnikov ostane neopažen, ne prinese finančnih (ali katerih koli drugih) rezultatov, se izkaže kot izguba ali napačen poskus.

Nasprotno lahko strateške parametre postavimo v natančno korelacijo z zunanjimi dejavniki in trendi, vendar jih zaradi notranjih pomanjkljivosti nikoli ne dosežemo. (Spahić 2001, 39)

## 7 TEORETSKI SKLEPI IN PRIPRAVA RAZISKOVALNEGA VPRAŠALNIKA

V delu evalvacij bomo povzeli za analizo relevantna dejstva iz teorije in na teoretični ravni potrdili raziskovalno tezo naloge. Na podlagi teorije korporativnega in marketinškega komuniciranja bomo oblikovali metodologijo za analizo problematike v praksi, s ciljem oblikovanja idealne strategije gledališča.

Ideja raziskovalne metode: intervju/anketa s ključnimi organizacijskimi funkcijami v gledališču, ki so primarni deležniki s vidika korp. Komuniciranja: direktor; umetniški direktor (strokovna služba); predsednik sveta; PR; zaposleni.

### **Teoretski sklepi:**

Na podlagi obravnavane teorije lahko sklenemo, da tako kot večino ostalih tržnih subjektov tudi javni zavod, kot je Narodno gledališče kot neprofitna organizacija, ki v javnem interesu deluje na trgu kulture in uprizoritvenih umetnosti in proizvaja kulturno-umetniške dobrine v obliki gledališke predstave, lahko obravnavamo in analiziramo z vidika discipline korporativnega komuniciranja.

Na podlagi teorije in stališč avtorjev, katerih znanstveni fokus pokriva temo pričujočega dela, lahko sklenemo, da so struktura, poslanstvo, vrednost in storitev, ki jo ponuja organizacija, v današnjem času več kot primerno organizacijsko okolje oziroma platforma, ki omogoča implementacijo učinkovitega modela korporativnega komuniciranja kot ustreznega orodja strateškega upravljanja gledališča, ki ga pričujoče delo raziskuje kot korporativno znamko.

Glede na poslanstvo in vrednost umetnosti, v našem primeru gledališke predstave, ki jo lahko, kot bomo v nadaljevanju videli, obravnavamo kot korporativno storitev, na kateri organizacija stoji, predstavo lahko definiramo kot *posredovanje profesionalnih umetniških interpretacij, poetik in estetik v okviru medija gledališke umetnosti in lastnega poslanstva in sporočilnosti*. Produkcija gledaliških predstav je osnovna dejavnost oziroma storitev gledališča, katerega ustanovitev izhaja iz poslanstva izvajanja javnega interesa ter izpolnjevanja organizacijskih, umetniških, socialnih, političnih in drugih ciljev, ki jih organizaciji, kot je narodno gledališče,

predpostavlja tako ustanovna zakonodaja kot kulturno-umetniški, tehnični in širši družbeni trendi in zahteve.

Kot povzetek naštetega lahko trdimo, da je narodno gledališče primerna organizacijska platforma, ki v svoje korporativno delovanje lahko uvaja t.i. proaktivne marketinško-komunikacijske pristope, saj je njeno poslanstvo vsekakor družbeno in je sinhronizacija poslanstva in načinov korporativnih procesov, vključno s tržnim komuniciranjem, tako rekoč logična in pričakovana.

Tako je na tem mestu teoretično potrjena izhodiščna teza naloge, da je narodno gledališče primerna organizacijska platforma za korporativno-komunikacijski upravljavski pristop, ki svojo vizijo črpa iz poslanstva, ki vsekakor sovпада z osnovnimi premisami družbeno odgovornih praks komuniciranja, tako na ravni marketiškega, organizacijskega, storitvenega, kot celostno oziroma korporativnega. Gledališko ustanovo tako lahko relevantno proučujemo z vidika korporativne znamke, ki eksistira na trgu kulture in umetnosti.

#### **Argumentacija teoretske sinteze:**

Najprej velja omeniti, da na podlagi že omenjene aplikativne ustreznosti različnih pristopov in znanstvenih analiz komunikoloških ved (Podnar 2011), gledališko organizacijo lahko proučujemo tako z vidika metodoloških paradigem korporativnega komuniciranja kot ostalih relevantnih znanstvenih disciplin, kot sta v našem primeru marketinško komuniciranje in teatrološki (dramaturški) vidik, ki obravnava fenomenologijo gledališča in odrske dogodke in ki je osnovni gradnik celostnega umetniškega izdelka oziroma gledališke predstave.

Glede na prej omenjeno dejstvo, da je mogoč prenos raziskovalne metodologije med ustreznimi znanstveno-raziskovalnimi disciplinami, bomo sklepne teoretske ugotovitve, ki se nanašajo na osnovni fokus pričujočega dela, predstavili na platformi metodologije t.i. 7P.

#### **Tabelirana ponazoritev teoretske sinteze:**

V sledeči tabeli je predstavljena kategorizacija in opredelitev posameznih vidikov osnovnih predpostavk spleta gledališke organizacije:

- a) na prvem mestu je postavljena organizacija, z vidika arhitekture korporativne znamke gledališča monolit, ki producira umetniški izdelek oziroma predstavo kot storitev in opravlja poslanstvo, ki je v domeni t.i. javnega dobrega;

- b) sledi teoretična sinteza in predstavitev analize korporativne storitve kot bistvene esence obstajanja gledališke ustanove; gledališka predstava v esenci odrskega medija ter scenskega dogodka kot enega temeljnih elementov dramske igre komunicira na relaciji: igralec ↔ prostor ↔ gledalec (Ubersfeld 2002);
- c) v tretjem stolpcu je opredeljen uporabnik (gledalec), brez katerega menjava ne bi bila mogoča in zaradi specifik oblike gledališča kot organizacije določa temeljne smotre obstoja, delovanja in komuniciranja organizacije; tukaj velja omeniti ugotovitev, da je mogoče funkcijo gledalca razmišljati vsaj iz dveh temeljnih vidikov:
- gledalec kot nujen soudeleženelec (soustvarjalec) odrske umetnosti, torej nekakšen sodelavec pri izvajanju predstave kot korporativne storitve;
  - gledalec kot ciljna javnost oziroma deležnik storitvenih, marketinških, oziroma korporativnih komunikacij;
- d) in nazadnje, kot celostni, vseobsežni – na vsemu omenjenemu temeljit – okvir komuniciranja gledališča kot korporativne znamke.

Tabela 7.1: Primerjalna analiza teoretskih okvirjev opredelitve korporativnega spleta narodnega gledališča.

Spletišče korporativnega Komuniciranja	Organizacija		Storitev		Uporabnik		Korporativna znamka	
	Interno	Eksterno	Interno	Eksterno	Interno	Eksterno	Interno	Eksterno
<b>Funkcija/ Poslanstvo</b>	<i>Funkcija:</i> ohranjanje delovanja, razvoja, uresničevanja cilja, zagotavljanje podpore storitvi...	<i>Poslanstvo:</i> Proizvajanje kulturnih dobrin, izvajanje javnega interesa	Polje izražanja umetnikovih potreb po ekspresiji, estetiki, lepoti z namenom oblikovanja umetniškega izdelka itd.	<i>poslanstvo</i> kulturno, intelektualno, estetsko, emotivno zadovoljevanje potreb naroda, skupine, posameznikov po duhovnem bogatenju itd.	Vzgibi in potreba po duhovnem in estetskem bogastvu, sprostitvev, zabava.	Porabnik kulturno-umetniških dobrin	Trajna stabilnost in konkurenčna prednost	Iz arhitekture organizacije same izhajajoče in na podlagi identitete jasno opredeljeno poslanstvo organizacije
<b>Identiteta</b>	Javni zavod, neprofitna organizacija,	Proizvajalec kulturno-umetniških dobrin državnega pomena	Gledališka umetnost, umetnost igre, življenje, individualne psihološke zaznave	Gledališka predstava	Samopodoba, karakter, čustva itd.	Človeško in kulturno bitje, starost, spol, narodnost itd.	Ljudje, ki tvorijo organizacijo in integriranje poslanstva v njihovo delovanje	Velikost, storitve, Pozicija, Poslanstvo (itd.) – kar organizacija je.

			<i>ustvarjalcev itd.</i>					
<b>Okolja</b>	<i>Oddelki, organiziranost, Arhitektura, Infrastruktura, Oder, Garderobe, vadbeni prostori, tehnika itd.</i>	<i>Infrastruktura, Konkurenca, Trgi, Socialna in kulturna okolja, Gospodarstvo, ekonomija</i>	<i>Prostor igre, kreativnosti, svobode, vsebine, kreativnih procesov produkcije, itd.</i>	<i>Prostor izvajanja uprizoritev, oder itd.</i>	<i>Človekova intima</i>	<i>Kulturne navade, potrošniške navade.</i>	<i>Interno okolje Korporativne znamke</i>	<i>Eksterno okolje korporativne znamke</i>
<b>Vrednosti</b>	<i>Organizacijska kultura, kompetentnost,</i>	<i>Kvaliteta, imidži, ugled</i>	<i>Individualni vrednostni interesi ustvarjalcev</i>	<i>Finančna in nefinančna vrednost predstave</i>	<i>Soustvarjalec umetnost</i>	<i>Podpira organizacijo, plača vstopnico</i>	<i>Kultura organizacije in uspešnost izvajanja korporativnih ciljev in poslanstva</i>	<i>Ugled korporativne znamke v očeh ključnih deležnikov</i>
<b>Procesi</b>	<i>Poslovni procesi, tehnični procesi, kreativni procesi, finančni procesi, upravljaljski procesi</i>	<i>Obveščanje in produkcija gledaliških predstav</i>	<i>Oblikovanje estetske poetike, ki posreduje določeno vsebinsko (dramsko) sporočilnost</i>	<i>Izvedba uprizoritev, Obveščanje o premierah, reprizah itd.</i>	<i>Individualni psihološki procesi</i>	<i>Obisk, spremljanje predstave, uporaba morebitnih razširjenih storitev itd.</i>	<i>Vsi procesi znotraj korporacije</i>	<i>Delovanje in obnašanje korporativne znamke navzven</i>
<b>Deležniki</b>	<i>zaposleni, posamezniki, skupine, oddelki (direktor, umetniški direktor, marketinški oddelek, tajništvo, računovodstvo, ansambel, tehnično osebje, podporna službe, investicije, gostujoči ustvarjalci...)</i>	<i>Javnost, Potencialna publika, Ustanovitelji, Konkurenca, Donatorji, Svet zavoda, Strokovni svet, Združenja, Mediji, izobraževalne ustanove, država itd.</i>	<i>Režiser, igralci, dramaturgi, kostumografi, Scenografi, Koreografi, Lučni mojstri, Glasbeniki, Šepetalci, Garderoberke, Maskerke, šivilje itd.</i>	<i>Gledalec (soustvarjalec umetnosti), gledalci, ciljne javnosti itd.</i>	<i>Psihološke podobe, zaznave, občutki, asociacije</i>	<i>Ustvarjalci na odru, ostali obiskovalci, hostese, itd.</i>	<i>Ključni Interni deležniki</i>	<i>Ključni Eksterna deležniška javnost</i>
<b>Komuniciranje</b>	<i>Managment komuniciranja, poslovno komuniciranje, kadrovanje, strateško komuniciranje itd.</i>	<i>Aktivnosti oglaševanja, marketinga, pospeševanja prodaje, odnosi z javnostmi, osebno trženje itd.</i>	<i>Kreativni proces, Žanri, stili, zvrsti, gledališke prakse, orodja, tehnologije, izrazna sredstva, estetike, procesi ustvarjanja itd.</i>	<i>Promocije, Premiera, Festivali, dogodki...</i>	<i>Procesiranje in zaznavanje celotnega komunikacijskega spleta gledališča in predstave, ustvarjalcev, estetik, govoric itd.</i>	<i>Osebnost, Prek pošte, elektronske pošte, telefona itd.</i>	<i>Integrirano korporativno komuniciranje, celostno marketinško komuniciranje</i>	<i>Integrirano korporativno in marketinško komuniciranje in iz strategije izhajajoče aktivnosti, celostna podoba itd.</i>

<b>Dokazi</b>	<i>Pogodbe, statut, dokazi poslovanja itd.</i>	<i>Vstopnice, Gledališki plakati, gledališki listi, zborniki, avdio-video posnetki itd.</i>	<i>Fotografije, Osebni spomini, Zapiski</i>	<i>Vstopnica, Gledališki list, zapisi, spomini, posnetki itd.</i>	<i>Psihološki občutek po koriščenju umetniške storitve</i>	<i>Račun, vstopnica, gledališki list</i>	<i>Analize, poslovni izkazi, meritve ugleda, prodaje itd.</i>	<i>Priljubljenost, doseganje ciljev</i>
<b>Promocija</b>	<i>Interni marketing</i>	<i>časopisi, revije, Tv, internet, radio, pošta, dogodki itd.</i>	<i>Samomarketing umetnikov, avtorjev, komuniciranje ideologij, vrednot itd.</i>		<i>Ohranjanje spomina</i>	<i>Priporočila, širjenje govoric itd.</i>	<i>Procesiranje zavedanja pripadnosti korporativni znamki</i>	<i>Celostno komuniciranje z javnostmi vključujoč integrirano uporabo medijskih kanalov</i>

### **Artikulacija korporativne identitete narodnega gledališča:**

Glede na dejstva obravnavane teorije s področja korporativnega komuniciranja in marketinga se lahko strinjamo, da je ustrezna artikulacija in dosledna integracija koncepta korporativnega komuniciranja v prakse procesov organizacijskega komuniciranja lahko ustrezen način zagotavljanja daljnoročne, konkurenčne ter tehnološke prednosti in ugleda.

Korporativna identiteta je orodje in usmeritev, ki se ukvarja z vprašanji, kaj in kako podjetje komunicira v vseh organizacijskih strukturah, in daje notranjim in zunanjim deležniškim javnostim jasno zgodbo o podjetju (povzeto po Downey 1986). Artikulacija korporativne identitete je rezultat natančno vodenega procesa analize vseh sestavin spleta korporativne identitete.

Identiteta naj bi bila izražena v fizičnih, operativnih in osebnostnih značilnostih. Sledi povzetek za potrebe nadaljnje analize relevantnih modelov analize in artikulacije korporativne identitete organizacije.



## 1. Identifikacija korporativnega spleta

Tabela 7.2: Identifikacija korporativnega spleta.

Sestavine spleta	Lastnosti
Razum	<ul style="list-style-type: none"><li>- vizija in filozofija podjetja</li><li>- strategija</li><li>- izvedba storitev in izdelkov</li><li>- finančna uspešnost,</li><li>- arhitektura tržnih znamk</li><li>- narava lastništva nad podjetjem</li><li>- zgodovina podjetja</li></ul>
Duša	<ul style="list-style-type: none"><li>- značilne vrednote, ki vladajo v podjetju</li><li>- obstoječe subkulture v podjetju</li><li>- interni imidži (percepcije in identifikacije s podjetjem s strani zaposlenih)</li></ul>
Glas	<ul style="list-style-type: none"><li>- nekontrolirano komuniciranje zaposlenih, storitev, organizacije</li><li>- kontrolirano komuniciranje organizacije</li></ul>
Okolje	<ul style="list-style-type: none"><li>- politično okolje</li><li>- zakonodaja</li><li>- ekonomsko okolje</li><li>- infrastruktura in tehnologija</li><li>- kulturne značilnosti trga</li></ul>
Deležniki	<ul style="list-style-type: none"><li>- notranji deležniki</li><li>- zunanji deležniki</li></ul>
Podoba in ugled	-opredelitev ugleda kot orodja upravljanja ter ocena ugleda na podlagi dosedanjih korporativno upravljavskih smernic

Vir: Balmer in Soenen (1997).

## 2. Identifikacija sestavin korporativne identitete

Tabela 7.3: Sestavine korporativne identitete narodnega gledališča

<b>Korporativna identiteta</b>	
Konkretnosti lastnosti	- finance - velikost - št. Zaposlenih - storitev/izdelki - struktura - geografske danosti
Način delovanja:	- privzeti stil - jasnost poslanstva - ostrina ciljev - agresivnost strategije - stopnja centraliziranega korporativnega nadzora - odnos do deležnikov - komuniciranje
Usklajenost med zaposlenimi in organizacijo	- organizacijski duh - organizacijska kultura - občutek pripadnosti - stopnja proaktivnosti in anticipacije zaposlenih - lojalnost

Vir: Podnar (2011).

## 3. ACID- test:

Je test, ki ga je razvil John Balmer (Balmer in Soenen 1999, v Podnar 2011, 32-33), ki predpostavlja in prek raziskovalnih vprašanj naslavlja različne vrste identitet:

- aktualna identiteta: to, kar podjetje je;
- komunicirana identiteta: to, kako (in kaj) podjetje komunicira;
- predpostavljena oziroma razumljena identiteta: to, kako je organizacija percipirana s strani deležnikov (njen imidž in ugled);

- idealna identiteta: je optimalno pozicioniranje organizacije na njenem trgu z upoštevanjem prednosti in sposobnosti ter okolja podjetja;
- zelena identiteta: identiteta, ki jo ustvarja in želi oblikovati najvišje vodstvo podjetja.

ACID-test se izvaja v treh korakih:

4. odkritje petih identitet,
5. medsebojna primerjava in iskanje neskladij,
6. diagnoza stanja, na podlagi katere ugotovimo možne izboljšave.

#### **4. Identifikacija ciljev korporativne identitet (Podnar 2011):**

- A) Kakšno mesto želi podjetje znotraj svoje panoge? Odločiti mora o tem, v kateri glavni domeni ali domenah bo delovalo oziroma katero delo (funkcijo) bo podjetje opravljalo ali izvrševalo, ali se bo specializiralo ali diverzificiralo, v katerem kakovostnem in cenovnem razredu bo delovalo, kakšna bosta velikost in obseg delovanja.
- B) Ali podjetje želi stabilnost ali dinamičnost oziroma kakšen odnos ima podjetje do sprememb? Gre za odločitev o stopnji progresivnosti oziroma stalnem iskanju novih možnosti in izboljšav podjetja, stopnje agresivnosti oziroma določanju moči, s katero podjetje uveljavlja svoje cilje, pripravljenost na tveganje ter delitvi nadzora nad podjetjem in poslovanjem.
- C) Kakšen državljan želi biti podjetje oziroma kakšna je njegova filozofija do različnih družbenih okolij, ki ga obdajajo? Gre za odnos do skupnosti, znotraj katere podjetje deluje, za družbeno in ekonomsko odgovornost ter za odnos do ključnih deležnikov.
- D) Kakšna je zelena vrsta upravljanja oziroma kakšna je filozofija menedžmenta? Gre za vprašanje centralizacije in decentralizacije pri sprejemanju odločitev, kakovosti in lastnosti ključnega osebja, stopnje dolgoročnosti načrtovanja in rigoroznosti nadzora.

## 8 RAZISKAVA

### Identiteta SNG Nova Gorica

Tabela 8.1: Identiteta SNG Nova Gorica.

<b>1. Poslanstvo:</b>	<i>-Trajno izvajanje in posredovanje programov in projektov na področju uprizoritvenih umetnosti v lokalnem, regijskem in mednarodnem prostoru.</i>
<b>2. Identiteta:</b>	<i>-3. Najmlajše narodno gledališče v Sloveniji (1. SNG Drama Ljubljana, SNG Maribor), -največja primorska umetniška institucija -edino nacionalno gledališče zahodne Slovenije -»ugled merimo po navzočnosti v strokovni in širši medijski javnosti«</i>
<b>a) Storitve:</b>	<i>-vrhunske gledališke predstave, -oddajanje prostorov, -organizacija dogodkov itd.</i>
<b>b) Prostor:</b>	<i>-Gledališče se nahaja v mestu Nova Gorica, ki stoji ob meji s sosednjo Italijo. Iz tega izhaja vizija (2016-2020) podiranja meja (figurativno), -Gledališče je bilo zgrajeno leta 1994, -Strategija (2016-2020) navaja, da je stavba dobro vzdrževana, -tehnična oprema in lučni park so zaradi zmanjševanja sredstev okrnjeni in niso v skladu s sodobnimi tehničnimi standardi -Strategija (2016) navaja problem lastništva nad delom stavbe (Rotondo), ki ga v najem različnim lokalom oddaja občina in niso vedno v skladu z interesi gledališke dejavnosti</i>
<b>c) Finance:</b>	<i>-približno 3 mio € letnega proračuna (približno 87% zagotavlja državni in lokalni proračun) -od tega približno 13% (400.000 €) lastne dejavnosti (vstopnine, prodaja blaga in storitev, donacije, darila)</i>

<b>d) Procesi:</b>	<p>-poslovanje in organizacija sta predpisani z referenčno zakonodajo in predpisi (glej poglavje___)</p> <p>-strateški načrt navaja, da je potrebno v bodoče poslovni ugled zavoda izboljšati, saj so gledališče v zadnjih letih pretresali številni dogodki, ki kvarno vplivajo na ugled (razprtije med zaposlenimi, konflikti med zaposlenimi, sindikati in vodstvom,...)</p>
<b>e) Deležniki:</b>	<p>-<u>Interni</u>: zaposleni (74) in se delijo na umetniški, splošni in tehnični sektor. Strateški načrt navaja pomen igralcev, kot nosilcev javne podobe gledališča, SNG Nova Gorica jih ima trenutno 21)</p> <p>-<u>Eksterni</u>: država, lokalne skupnosti, sponzorji, donatorji, izobraževalne ustanove, turistične organizacije, lokalno gospodarstvo</p> <p>-Strateški načrt (2016-2020) navaja potrebo po izboljšanju komunikacije in poglobljanju deležniških struktur</p>
<b>f) PR:</b>	<p>-mediji (časopisi, radiji, televizija)</p> <p>-Strateški načrt navaja slabo prisotnost SNG Nova Gorica v državnih medijih, zato išče podporo v lokalnih</p>
<b>g) Marketing:</b>	<p>-namenjen dvigovanju ugleda in optimizaciji poslovanja</p> <p>-spodbujanje izobraževalnih programov,</p> <p>-mednarodna sodelovanja,</p> <p>-navzočnost na festivalih,</p> <p>-multidisciplinarnost,</p> <p>-iskanje novih oblik zaposlovanja,</p> <p>-spremljanje in črpanje evropskih razpisnih sredstev</p>

Vir: SNG (2016).

**Razprava:** (odgovori anketnega vprašalnika; anketirancem) anketiran je bil bazen zaposlenih v odločevalskih sektorjih Slovenskega narodnega gledališča Nova Gorica: direktor, umetniški vodja, predsednik sveta zavoda, predsednik strokovnega sveta zavoda, umetniški vodja, vodja službe za PR ter predstavnik igralskega ansambla, eden od t.i. obrazov gledališča. Torej šest posameznikov. Vsakemu je bil individualno posredovan anketni vprašalnik (priloga 1). Na željo anketirancev so odgovori obravnavani anonimno.

**Izsledki:** Kako bi opredelili poslanstvo SNG Nova Gorica? SNG NG je temeljno gibalno kulture za Goriško regijo. Je nacionalno gledališče, nepridobitna organizacija, zato njegovo osnovno poslanstvo ni ustvarjanje dobička, ampak dvigovanje kakovosti življenja oziroma zadovoljevanje kulturnih potreb prebivalcev.

Zavod opravlja profesionalno in kakovostno umetniško produkcijo in opravlja predstavlja slovensko kulturno žarišča na zahodu Republike Slovenije. Pri oblikovanju repertoarja upošteva kriterije nacionalnega statusa, ki zavezujejo k uprizarjanju klasičnih domačih in tujih besedil, ter dolgoletno tradicijo prazvedb dramskih novitet. Program determinira geografska lega na stičišču treh kultur, slovanske, romanske in germanske, še posebej pa vpetost v mediteranski prostor..

Spodbujanje domače ustvarjalnosti in spremljanje svetovne dramatike ter kakovosten razvoj gledališča. gledališče mora v prvi vrsti skrbeti za dvig kakovosti življenja ljudi. SNG Nova Gorica je kot ena od treh slovenskih nacionalnih gledaliških hiš zavezana k uprizarjanju visoko kvalitetnega repertoarja, v katerega so vključena slovenska in tuja klasična besedila kot novitete, odigravanju predstav v matični hiši ter na gostovanjih v Sloveniji in tujini, organizaciji gostovanj drugih slovenskih in tujih gledališč in neinstitucionalnih gledaliških skupin v Novi Gorici. Izobraževanje, razvedrilo in povezovanje regije in širšega (tudi čez mejo) območja. Zastopanje kulture Goriške na nacionalnem in internacionalnem nivoju.

**Kako bi v treh točkah opredelili identiteto SNG Nova Gorica?** Branik slovenstva na zahodni meji naše domovine. Institucija, ki vpliva na kulturno dogajanje v mestu in regiji. Gledališče je znano tudi zaradi arhitekture zgradbe, ki je najmlajša od slovenskih narodnih gledališč in poleg modernizma kaže tendenco po vzbujanju kulturnega in narodno zavednega značaja. Gledališče deluje v eni izmed tehnološko najboljše opremljenih gledaliških stavb na Slovenskem . SNG Nova Gorica je največja kulturna institucija severne Primorske, ki deluje na stičišču slovanske, romanske in germanske kulture. Zanimivo je zaradi široke in raznolike produkcije in enega najmlajših ansamblov v repertoarnih slovenskih gledališčih. Produkcija je pogosto obarvane z mediteranskim pridihom, v katerem se zrcali domače okolje gledališča.

**.Ali pri vaših vsakodnevnih delavnih aktivnosti v gledališču čutite psihološki vpliv tradicije, zgodbe in identitete SNG NG in če, na kakšen način?** Kljub temu, da je zgodovina SNGja kratka je čutiti v mestu njeno tradicijo. S tem mislim, da smo v NG skupaj z graditvijo mesta gradili tudi njen kulturni potencial med katerimi ima glavno vlogo SNG.

Ponosni smo na kvaliteto delovanja gledališča ( nagrade, priznanja, povabila na gostovanja....) S tem se ponese v svet tudi dober glas o SNGju.

Pri vsakodnevnih delovnih aktivnostih se v gledališču zavedno ali nezavedno prepletajo izkušnje preteklega delovanja hiše tako v umetniškem kot tudi organizacijskem in tehničnem oziru, pri tem imam v mislih visoke uprizoritvene ambicije (sveže branje klasike, uprizarjanje novitet, raziskovanje novih uprizoritvenih estetik ter ob vsem tem zavedanje pripadnosti mediteranskemu bazenu), Zavest o visoki kvaliteti pretekle produkcije in pomen močne prisotnosti hiše v širšem slovenskem in mednarodnem prostoru do neke mere ohranja moralo in usmerjenost zaposlenih. Pretirano obračanje v preteklost in zavračanje novega pa ustvarja stagnacijo, nesoglasja in razdeljenost.

Pri vsakodnevnih delovnih aktivnostih v gledališču je čutiti psihološki vpliv, zgodb in identitete SNG NG. Vpliv tradicije v delovanju »poslovnega okolja« v gledališču je v posamičnih segmentih izrazit, kar ni v prid stabilnemu in umirjenemu delovnemu okolju.

**Katere so, po vašem mnenju, tri glavne šibkosti SNG NG?** Premalo gostovanj v zamejstvu. Premalo predstav primorskih avtorjev. Stalno menjavanje vodstva (direktor, umetniški), zato je v gledališču težko vzpostaviti in izvajati razvojno strategijo. Zato prihaja do neurejena pravno-kadrovska vprašanja, ker vnašajo neupravičene razlike med zaposlene, to pa ruši dobro klimo in sodelovalnost. Anketiranci identificirajo tudi Premajhna pripadnost, identifikacija zaposlenih z gledališčem kot našo skupno »hišo«. Ni močne skupne identitete organizacije . Premajho pripadnost Slednje tudi krha ugled SNG NG. Anketiranci navajajo še: da gledališče premalo ponudbe ponuja s strani gostovanj opere, baleta, mjuziklov. nesorazmerno nizka finančna programska sredstva in število zaposlenih glede na prvovrstno infrastrukturo z moderno opremljenima velikim in malim odrom. šibko zavedanje nujnosti spoštovanja hierarhičnih odnosov, pretirano izpostavljanje osebnih interesov, Nejasno oz. neobstoječe enotno poslanstvo/namen. Neustrezno trženje, Neustrezno kadrovanje neumetniških služb. Slaba organizacija dela v posameznih sektorjih. Zmanjšan občutek pripadnost ustanovi, Oddaljenost od centra (Ljubljane), Provincialna mentaliteta, ki jo je zaznati v gledališču.

**Kdo so, po vašem mnenju, glavni konkurenti SNG NG?** V zadnjih letih v manjših občinah (v kulturnih domovih) organizirajo gledališke abonmaje in to gotovo vpliva na obisk v našem

gledališču (npr. pred leti smo imeli precej abonentov iz Idrije in okolice, zdaj imajo v Idriji svoj abonma z gostujočimi predstavami; podobni abonmaji so tudi v Desklah, Tolminu itn.).

V regiji predvsem Gledališče Koper in SSG Trst (slednje odigrava program abonmajskih predstav tudi v sosednji Gorici), sicer pa obe nacionalni gledališki hiši, ljubljanska in mariborska Drama, pa tudi ostala slovenska gledališča, ki se s kvalitetnimi uprizoritvami uvrščajo v gledališke abonmajске programe v mestih in krajih, ki nimajo lastne gledališke produkcije.

**Katere so tiste umetniške organizacije, doma in po svetu, ki bi po vaše lahko bile zgled za delovanje in/ali produkcijo oz. komuniciranje z javnostmi v SNG Nova Gorica?** Vsa narodna gledališča v R Sloveniji, ki skrbijo za visok nivo gledališke dejavnosti v naši državi SNG Drama Ljubljana; MGL, SMG Ljubljana, HNK in ZKM Zagreb, JDP Beograd, Mini teater, SNG Maribor, Kino Šiška, Cankarjev Dom, nemška gledališča.

Kot razlago naštetih primerov bi izpostavil odgovor enega od anketirancev, ki pravi: »Gledališča, ki niso financirana s strani države in se morajo sama boriti za sredstva za njihov obstoj. Gledališča, ki se trudijo za poglobljanje narodne zavesti Slovencev. Gledališča, ki skrbijo za zgodovinsko osveščenost njihovih gledalcev. Gledališča, ki se želijo s svojimi predstavami približati vsakemu gledalcu.«

**Kakšen je po vašem mnenju splošni ugled SNG NG v očeh javnosti?** 5 od 6 anketirancev je na to vprašanje odgovorilo, da gledališče ima ugled v očeh javnosti, vendar bi lahko bil višji. Eden pa, da gledališče nima svojemu statusu primerne ga ugleda.

**Kjer vidite potenciale SNG NG za njegov daljnoročni ugled?** Bližina Italije in strateško povezovanje z njihovimi kulturnimi institucijami, predvsem v regiji. Imamo še ogromno možnosti za se predstaviti na bližnjem italijanskem trgu. Italijani imajo gledališča le v Trstu in Vidmu. Možnost imamo da bi se lahko več pojavljali v Gorici in celotnem Goriškem območju onstran meje. S tem bi veliko pripomogli tudi k narodni zavesti zamejskih Slovencev.

Kulturno-umetniški program na zavidljivi ravni in odlični izvedbi, intenzivno, tudi koprodukcijsko sodelovanje s slovenskimi in tujimi kulturnimi ustanovami, neodvisnimi



producenti, kulturnimi društvi in samozaposlenimi ustvarjalci. Vsebinsko mreženje umetniških, in drugih programov. Progresiven korporativen komunikacijski pristop.

Trije od šestih anketirancev opozarjajo na nujnost po ureditvi in stabilizaciji notranjih odnosov in delovanja gledališča tako na ravni vodstva kot trženja in odnosov z javnostmi. Vsaj trije anketiranci izrazito izpostavljajo kakovost kot najpomembnejši temelj za graditev daljnoročnega ugleda gledališča.

**Kako ocenjujete splošno kakovosti produkcije SNG NG:** Štirje anketiranci ocenjujejo kakovost kot nadpovrpečno, pri čemer se sklicujejo na številna gostovanja, sodelovanja na festivalih, nagrade, relativno dobre gledališke kritike, porast obiska. Dva anketiranca pa kot povprečno, predvsem zaradi prema jasnih programskih usmeritev, in ne dovolj dobra predprodukcije,

**Kakšen je po vaše trend interesa državljanov za gledališko umetnost?** 3 anketiranci ocenjujejo da interes stagnira, dva da pada, eden da narašča.

**Ali trendi moderne družbe in spreminjanje življenjskih navad družbe in posledično publike, po vašem mnenju, vplivajo na delovanje SNG NG?** Absolutni da.

**Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z DA, vas naprošam, če naštejete nekaj primerov, kjer so potrebna prilagajanja »novim družbenim procesom«:** Upadu gledanosti gledaliških predstav je v prvi vrsti botruje televizija. Zato so potrebna prilagajanja tudi pri izboru predstav, saj moramo vedeti, da so ljudje vsak dan bolj obremenjeni. Eksperimentalno gledališče postaja, npr. vse bolj le za sladokusce. Zaradi večje stopnje nezaposlenosti, je kupna moč manjša in ljudje se najprej odpovedo kulturnim dobrinam. (finančni vidik).

Nov način nagovarjanja mladih, da obiščejo gledališče. (mladi prisemani na mobilne telefone in druge virtualne medije, nezanimanje za gledališče, češ da je prezahtevno in okostenelo, pritegniti jih z znanimi igralci, igralkami; pozitivnim doživetjem v gledališču)

Trendi moderne družbe in spreminjanje življenjskih navad občinstva nas vodijo k iskanjem novih oblik ponudbe nakupa vstopnic: abonmajskim redom smo pred štirimi leti dodali red

Konto, ki ga sicer v drugih gledališčih poznajo že dlje časa in ki omogoča gledalcu, da si sam sestavi abonmajski program iz nabora domačih in tujih predstav; glede na višanje poprečne starosti abonentov smo uvedli red Nedelja popoldan, ki je z lahkotnejšo vsebino in popoldansko uro pričetka predstav privlačen predvsem za starejšo populacijo; v želji, da bi v gledališče pritegnili tudi mlajše gledalce, oblikujemo program abonmaja Mali oder z mislijo na mlade (tudi mlade po srcu); poleg organiziranega obiska srednješolcev smo v lanski sezoni vzpostavili za dijake in študente posebno ponudbo FaceTeater; vsako sezono glede na tematske navezave med posameznimi predstavami ponujamo tudi nakup vstopnic v ugodnem »paketu« (dve, tri predstave po nižani ceni).

Izogibanje hermetičnosti, sledenje tehnološkemu razvoju, izbiranje aktualnih tem in odprtost za eksperiment, iskanje novega... Izbor tekstov, kakovost, inovativnost produkcije, Prilagodljivost terminov produkcije in postprodukcije zainteresirani javnosti, Pozitiven »image« ustanove. Gledališče je vedno v korelaciji s tem, kar ga obdaja. »Prilagajanje« lahko pomeni tudi ne-prilagajanje. Kar je za umetniško sporočilo najbolj relevantno.

**Kakšen je po vašem mnenju odnos med sodobnimi virtualnimi mediji in njihovimi vsebinami do gledališča?** Virtualni mediji so sigurno popestritev gledaliških predstav, ki pritegnejo gledalca. V slovenskem prostoru ima večina virtualnih medijev zelo površinski odnos do gledališča – objavljene vsebine so zreducirane na podatke, kje in kdaj so predstave, kdo jih ustvarja, primanjkuje pa kritičnega in strokovnega premisleka, razmisleka (podobno je na vseh področjih). Od virtualnih medijev najbolj poglobljeno spregovori o gledališču portal si.gledal. Sodobni virtualni mediji in njihove vsebine so lahko dopolnjujoč komunikacijski kanal tako za promocijo predstav kot vzpostavljanje referec na temo, ki jo posamezna predstava problematizira. Obojestransko uporaben.

**Kako pomembna je po vašem mnenju funkcija odnosov z javnostmi pri oblikovanju imidža gledališča?** Štirje anketiranci pripisujejo PR izjemen pomen, dva pa označujeta PR kot zelo pomembnega.

**Menite, da je SNG NG primerna organizacijska platforma za progresivni korporativni komunikacijski pristop? (To je način delovanja, kulture, marketinškega komuniciranja in produkcije, ki sledijo načelom etike, estetike, edukacije, razsvetljevanja, humanizma, inovacije, interaktivnost z javnostmi, trajnosti, participacije, okoljske in družbene**

**ozaveščenosti, humanizma, dostopnosti).** Dva anketiranca se strinjata, trije se zelo strinjajo, eden na vprašanje ni odgovarjal, češ, da se na management ne spozna.

Gledališče je namreč medij, ki nagovarja direktno. V sebi združuje literaturo, glasbeno, likovno, plesno in uprizoritveno umetnost. Iz sezone v sezono bolj. Ansambel je pomlajen in pripravljen.

Glede marketinškega komuniciranja: trenutno imamo kljub veliki količini produkcije (v tej sezoni imamo isto število premier kot ljubljanska Drama, pri čemer imamo veliko manj zaposlenih) stalno sprotno komuniciranje po različnih kanalih z različnimi javnostmi; imamo dobro urejeno vizualno podobo (estetika)– plakati, tiskana in e-vabila, vstopnice, abonentske izkaznice, spletna stran. Glede načina delovanja, organizacijske kulture (etika): temeljno je, da večina zaposlenih po svojih najboljših močeh sodeluje in si prizadeva, da izpeljemo začrtan program (premiere, ponovitve, gostovanja) – odgovoren odnos do naše skupne hiše. Seveda pa bi se dalo še marsikaj izboljšati.

Glede družbene ozaveščenosti (etika): otrokom in mladim iz ranljivih družbenih sredin omogočamo brezplačen ogled predstav. Se zelo strinjam: SNG Nova Gorica je močna kulturna institucija s prepoznavnim vplivom na okolje, saj širokemu spektru občinstva omogoča dostop do raznovrstnega kvalitetnega gledališkega programa in drugih dogodkov, ki jih gledališče organizira (predstav mejnih žanrov, spremljevalnih dogodkov, vzgojno pedagoške dejavnosti ipd.). Od ustanovitve dalje je novogoriško gledališče (sprva še kot polprofesionalna institucija, od leta 1969 pa profesionalna) bilo pomemben konstitutivni element formiranja mestnega življenja v Novi Gorici, najmlajšem slovenskem mestu, zgrajenem šele po drugi svetovni vojni.

Se zelo strinjam: V SNG NG je že doslej uveljavljen način delovanja kjer produkcije sledijo načelom etike, estetike, edukacije, razsvetljevanja, humanizma, inovacije, interaktivnost z javnostmi, trajnosti, participacije, okoljske in družbene ozaveščenosti, humanizma, dostopnosti, kar vse utemeljuje progresiven korporativen komunikacijski pristop.

En anketiranec poudarja pomen postavitve prioritet in postopnih korakov pri implementaciji takšnega orodja.



## 9 SKLEP

Na podlagi obravnavane teorije številnih avtorjev, katerih znanstveni fokus pokriva temo pričujočega dela lahko sklenemo, da struktura, poslanstvo, vrednost in storitev, ki jo ponuja organizacija, kot je Narodno gledališče v Republiki Sloveniji, v današnjem času več kot primerno organizacijsko okolje oziroma platforma, ki omogoča implementacijo učinkovitega modela korporativnega komuniciranja, kot ustreznega orodja strateškega upravljanja gledališča, kot korporativne znamke.

Glede na strukturo, poslanstvo in vrednost na ravni korporativne storitve, t.j. posredovanja umetniških interpretacij in estetik – predstava, ter poslanstvo in cilje, ki jih organizaciji, kot je Narodno gledališče postavlja ustanovna zakonodaja, lahko trdimo, da je Narodno gledališče primerna organizacijska platforma, ki v svoje korporativno delovanje lahko uvaja t.i. proaktivne marketinško komunikacijske pristope, saj je njeno poslanstvo vsekakor družbeno in je sinhronizacija poslanstva in načinov korporativnih procesov, vključno z tržnim komuniciranjem, tako rekoč logična.

Tako je na tem mestu teoretično potrjena izhodiščna teza naloge: Narodno gledališče je primerna organizacijska platforma za progresivno korporativno komunikacijske pristope. In ga lahko upravljamo kot tržno oziroma korporativno znamko z vidika strateškega korporativnega upravljanja.

## 10 LITERATURA

- Ahačič, Draga. 1960. Gledališče za človeka. Razgledi. *Naša sodobnost* 8 (8-9): 822–833.
- Biloslavo, Roberto, Boris Snoj, Vinko Logaj in Borut Kodrič. 2007. *Ko država šepeta, Marketinška kultura v šoli*. Koper: Fakulteta za management.
- Brecht, Bertolt .1964. *Brecht on Theatre: The Development of an Aesthetic*, Methuen. New York, NY.
- Čehov, Mihail. 1999. *Igralska umetnost*. Ljubljana: Mestno gledališče ljubljansko.
- Čopič, Vesna. (2013). *Ustvarjanje trga za kulturo ali odrinjanje kulture na trg?* Dostopno prek: [http://www.nsk-slo.si/index.php/odkrito\\_povedano/arhiv/C17](http://www.nsk-slo.si/index.php/odkrito_povedano/arhiv/C17) (6.julij 2016)
- Čopič, Vesna. in Tomc, Gregor. 1997. *Kulturna politika v Sloveniji: Simpozij*. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
- 1998. *Kulturna politika v Sloveniji- Simpozij*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Desphande, Rohit. in E.Frederick, Webster.1989. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *The Journal of Marketing* 53 (1): 3–15.
- Dhomme, Sylvain. 1969. *Moderno gledališče v zadnjih sto letih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Elle. 2016. Dostopno prek: [www.elle.com](http://www.elle.com) (20.september 2016).
- Geert, Hofstede 1993. The Executive. *Cultural Constraints in Management Theories Academy of Management* 7 (1): 81–94.

Golden, Leon 1973. The purgation theory of catharsis. *Journal of Aesthetics and Art Criticism*. 31 (4):473-491.

Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing strategija menjave*. Ljubljana: Studio marketing.

--- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Juvan, Marko. 2014. *Gledališča. Analiza podatkovne baze*. Ljubljana: ZRC SAZU.

Kolarič, Zinka. 1997. Prostovoljne neprofitne organizacije v Sloveniji. *Neprofitni management* 1 (1): 17–20.

Kotler, Philip. 1996. *Marketing management, trženjsko upravljanje: analize, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Kovač, Bogomir 1998. *Menedžerske tehnike za neprofitne organizacije. Neprofitni management*. Nova Gorica: Educa.

Lewis, Stewart .2003. Reputation and Corporate Social Responsibility. *MORI*.

Madden, Christopher. 2001. Using 'Economic' Impact Studies in Arts and Cultural Advocacy: A Cautionary Note. *Media International Australia*, (98): 161–178.

Milohnič, Aldo 2005. *Kultura d.o.o. Materialni pogoji kulturne produkcije*. Ljubljana: Mirovni inštitut.

Ministrstvo za kulturo 2014.  
[http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Postopki/usposabljanje\\_c  
lanov\\_svetov\\_JZ/GRADIVO\\_zakonodaja.pdf](http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Postopki/usposabljanje_c<br/>lanov_svetov_JZ/GRADIVO_zakonodaja.pdf)

Nussbaum, Martha 1986. *The Fragility of Goodness: Luck and Ethics in Greek Tragedy and Philosophy*. Cambridge: Cambridge University Press.

Paltrinieri, Roberta 2012. "Zeleni marketing in porazdelitev družbenih odgovornosti: Izhod iz krize?!" Priročnik za zeleno komuniciranje in marketing. Ur.: M., Cavallo 121–130. Ljubljana: ApE d.o.o.

Podnar, Klement 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Podnar, Klement, Urška Golob, Zlatko Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka manager), Narodna in univerzitetna knjižnica.

Pratesi, Carlo Alberto 2012. "Od zelenega k trajnostnemu marketingu". *Priročnik za zeleno komuniciranje in marketing*. Ur.: M., Cavallo M., 41–45. Ljubljana: ApE d.o.o

Radich, Anthony 1992. *Twenty Years of Economic Studies of the Arts: A Review*. Washington, DC: National Endowment for the Arts.

Rousseau, Denise M. 1990. Assessing organizational culture: the case of multiple methods. *Organizational climate and culture*, ur. B. Schneider, 153–186. San Francisco: Jossey-Bass.

Rus, Veljko 1994. *Management v neprofitnih organizacijah*. Management. Radovljica: . Didakta. 938–973.

Schein, Edgar. H. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Skubic, Andrej 2006. *Knjiga o čaju*. Ljubljana: Študentska založba.

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

Tavčar, Mitja 1988. Vpliv okolja, zlasti kulture notranjega okolja, na politiko organizacije in delo poslovnih delavcev. *Organizacija in kadri* 21 (3-4):206–226.



Toporišič, Jože in Janez Dular in Milena Hajnšek-Hojz in Franc Jakopin in Janko Moder 2001. *Slovenski pravopis*. Ljubljana: Založba ZRC Sazu.

Trunk Širca, Nada in Mitja Tavčar 1998. *Management v nepridobitnih organizacijah*. Koper: Visoka šola za Management Koper.

Ubersfeld, Anne 2002. *Brati gledališče*. Ljubljana: Mestno gledališče ljubljansko.

Walmsley, Ben 2013. A big part of my life«: a qualitative study of the impact of theatre. *Arts Marketing. An International Journal* 3 (1): 79–87.

White, Tabitha R. in Anne Marie, Hede 2008. Using narrative inquiry to explore the impact of art on individuals, *Journal of Arts Management. Law and Society* 38 (1): 19–35.

ZDUS- Združenje dramskih umetnikov Slovenije 2016. Dostopno prek: [www.zdus.si](http://www.zdus.si)

Žnidaršič Kranjc, Alenka 1996. *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.

## PRILOGA A: Anektni vprašalnik

- Anketni vprašalnik: Korporativna identiteta SNG Nova Gorica

Kako bi opredelili poslanstvo SNG Nova Gorica?

--

1. Kako bi v treh točkah opredelili identiteto SNG Nova Gorica?

1.	
2.	
3.	

2. Ali pri vaših vsakodnevni delavnih aktivnosti v gledališču čutite psihološki vpliv tradicije, zgodbe in identitete SNG NG in če, na kakšen način?

--

3. Katere so, po vašem mnenju, tri glavne šibkosti SNG NG?

1.	
2.	
3.	

4. Kdo so, po vašem mnenju, glavni konkurenti SNG NG?

--

5. Katere so tiste umetniške organizacije, doma in po svetu, ki bi po vaše lahko bile zgled za delovanje in/ali produkcijo oz. komuniciranje z javnostmi v SNG Nova Gorica?

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

6. Kakšen je po vašem mnenju splošni ugled SNG NG v očeh javnosti?

(Prosim, da polje pod ustrezno lestvično oceno vpišete znak – X)

5	4	3	2	1
<i>Gledališče ima izjemen ugled v očeh javnosti</i>	<i>Gledališče ima visok ugled v očeh javnosti</i>	<i>Gledališče ima ugled v očeh javnosti, vendar bi lahko bil višji</i>	<i>Gledališče ima svojemu statusu zadovoljiv ugled</i>	<i>Gledališče nima svojemu statusu primernega ugleda</i>

a. Kjer vidite potencialne SNG NG za njegov daljnoročni ugled?

7. Kako ocenjujete splošno kakovosti produkcije SNG NG:

(Prosim, da v polje pod ustrezno lestvično oceno vpišete znak – X)

6	5	4	3	2	1
<i>Izjemno</i>	<i>Vrhunsko</i>	<i>Nadpovprečno</i>	<i>Povprečno</i>	<i>Podpovprečno</i>	<i>Neprimerno</i>

a. Lahko utemeljite vaš odgovor?

8. Kakšen je po vaše trend interesa državljanov za gledališko umetnost?

(Prosim, da v polje poleg ustreznega dejstva vpišete znak – X)

<i>Interes narašča</i>		<i>Interes stagnira</i>		<i>Interes pada</i>	
------------------------	--	-------------------------	--	---------------------	--

9. Ali trendi moderne družbe in spreminjanje življenjskih navad družbe in posledično publike, po vašem mnenju, vplivajo na delovanje SNG NG?

(Prosim, da v polje poleg ustreznega dejstva vpišete znak – X)

<i>D</i>		<i>Ne</i>	
<i>a</i>			

- a) Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z DA, vas naprošam, če naštejete nekaj primerov, kjer so potrebna prilagajanja »novim družbenim procesom«:

--

10. Kakšen je po vašem mnenju odnos med sodobnimi virtualnimi mediji in njihovimi vsebinami do gledališča?

--

11. Kako pomembna je po vašem mnenju funkcija odnosov z javnostmi pri oblikovanju imidža gledališča?

(Prosim, da v polje pod ustrezno lestvično oceno vpišete znak – X)

5	4	3	2	1
<i>Izjemno pomembno</i>	<i>Zelo pomembno</i>	<i>Delno pomembno</i>	<i>Pomembno</i>	<i>Nepomembno</i>

12. Menite, da je SNG NG primerna organizacijska platforma za progresivni korporativni komunikacijski pristop?

(To je način delovanja, kulture, marketinškega komuniciranja in produkcije, ki sledijo načelom etike, estetike, edukacije, razsvetljevanja, humanizma, inovacije, interaktivnost z javnostmi, trajnosti, participacije, okoljske in družbene ozaveščenosti, humanizma, dostopnosti.)

(Prosim, da v polje pod ustrezno lestvično oceno vpišete znak – X)

6	5	4	3	2	1
<i>Se zelo strinjam</i>	<i>Se strinjam</i>	<i>Se deloma strinjam</i>	<i>Se ne strinjam</i>	<i>Podpovprečno</i>	<i>Nepriprimerno</i>

a) Lahko na kratko utemeljite svoj odgovor?