

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

TRŽENJE STORITEV NA PODROČJU KULTURE

Mentor:

mag. Danijel Bratina

Obravnavana organizacija:

Kulturno društvo Marezige

KOPER, 2006

ALEN BABIČ

POVZETEK

Nepridobitne organizacije zavzemajo v sodobnem svetu vedno pomembnejše mesto v storitvenem sektorju, ki ima ključno vlogo v razvoju narodnega gospodarstva. Večina nepridobitnih organizacij vlaga pridobljena sredstva v vsebino in obseg svoje dejavnosti. Na usmeritve in delovanja teh organizacij vplivajo mnogi udeleženci iz notranjega in zunanjega okolja. Med njimi in nepridobitno organizacijo obstajajo dinamična razmerja moči in vplivov. Trženje kulturnih storitev je specifično in zajema fizične ali umske dejavnosti, ki jih izvajalec opravi v korist odjemalca. Načeloma so takšne storitve raznolike in nimajo skupnih značilnosti. S trženjskega stališča je najbolj pomembno, kdo je ciljna skupina in kakšen je namen teh storitev.

Ključne besede: trženje storitev, nepridobitna organizacija, trženjski splet, kulturne storitve, kulturno društvo, management storitev

ABSTRACT

Non-profit organisations have been consolidating their position in the service sector, which plays a crucial role in economic development. The majority of these organisations tend to invest their assets in the development and expansion of their activity. The functioning and the objectives of these organisations are influenced by numerous internal and external participants; the relationship between them and the organisation is based on power and influence. The marketing of cultural services is a specific activity involving physical and mental activities on part of the performer in favour of the client. In principle, such services are diverse and do not share common characteristics. In terms of marketing the most important aspects are the target group and the purpose of the marketing activities.

Key words: marketing of services, non-profit organisation, marketing mix, cultural services, cultural society, service management.

UDK 339.138:008(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Izhodišča managementa storitev	3
2.1	Opredelitev storitev	3
2.2	Značilnosti storitev	3
2.2.1	Neotipljivost	3
2.2.2	Neločljivost	4
2.2.3	Spremenljivost	5
2.2.4	Minljivost	5
2.3	Problem managementa storitev	6
3	Trženje storitev v nepridobitni organizaciji	8
3.1	Poslanstvo	9
3.2	Analiza okolja	10
3.3	Postavljanje ciljev	11
3.4	Segmentiranje	12
3.5	Pozicioniranje	13
3.6	Trženjski splet	13
3.6.1	Izdelek oziroma storitev P-1 (product)	14
3.6.2	Cena P-2 (price)	15
3.6.3	Tržne poti P-3 (place)	15
3.6.4	Promocija P-4 (promotion)	16
3.6.5	Ljudje P-5 (people)	16
3.6.6	Izvajanje P-6 (processing)	17
3.6.7	Fizični dokazi P-7 (physical evidences)	17
3.7	Oblikovanje novih storitev	18
4	Strateški načrt v obravnavani organizaciji	19
4.1	Predstavitev organizacije	19
4.1.1	Poslanstvo kulturnega društva	19
4.1.2	Cilji managementa	20
4.2	Analiza okolja	20
4.2.1	Notranji udeleženci	21
4.2.2	Zunanji udeleženci	22
4.2.3	SWOT, SPIN analiza	23
4.3	Načrtovanje strategije trženja	25
4.3.1	Tržni cilji	25
4.3.2	Segmentiranje	25
4.3.3	Pozicioniranje	26
4.3.4	Trženjski splet kulturne storitve	26

4.4 Oblikovanje novih storitev.....	29
5 Raziskava	30
5.1 Postopek raziskave.....	30
5.2 Opredelitev problema.....	30
5.3 Izbira metode zbiranja podatkov.....	30
5.4 Sestava vprašalnika in izvedba ankete.....	31
5.5 Rezultati raziskave	31
5.5.1 Zanimanje za kulturne storitve	31
5.5.2 Izvedba prireditev v zadnjih dveh letih	31
5.5.3 Vrsta kulturnih storitev	32
5.5.4 Zanimivost kulturnih storitev	32
5.5.5 Prepoznavnost orkestrov v Mestni občini Koper.....	33
5.5.6 Privlačnost ideje o nastopanju pihalnega orkestra.....	34
5.5.7 Cena storitve pihalnega orkestra.....	34
5.5.8 Velikost zasedbe orkestra.....	35
5.5.9 Vrste kulturnih storitev glede na zanimanje	35
5.6 Razprava in priporočila.....	36
6 Sklep	39
Literatura in viri.....	40
Priloge.....	41

SLIKE

Slika 3.6: Trženjski splet za izdelke in storitve po obrazcu 7P	14
Slika 5.5.1: Zanimanje za kulturne storitve	31
Slika 5.5.2: Izvedba prireditev v zadnjih dveh letih	32
Slika 5.5.3: Vrsta kulturnih storitev	32
Slika 5.5.4: Zanimivost kulturnih storitev	33
Slika 5.5.5: Prepoznavnost orkestrrov v Mestni občini Koper	33
Slika 5.5.6: Privlačnost ideje o nastopanju pihalnega orkestra	34
Slika 5.5.7: Cena storitve.....	34
Slika 5.5.8: Velikost zasedbe orkestra.....	35
Slika 5.5.9: Vrste kulturnih storitev glede na zanimanje.....	35

KRAJŠAVE

KD	kulturno društvo
UO	upravni odbor
PO	pihalni orkester
NPO	nepridobitna organizacija
CISM	Confederation Internationale des Societes Musicales - Mednarodna glasbena zveza
JSKD	Javni sklad Republike Slovenije za kulturne dejavnosti
ZKDS	Zveza kulturnih društev Slovenije
ZSG	Zveza slovenskih godb
MOK	Mestna občina Koper

1 UVOD

Položaj storitvenih dejavnosti v sodobnem gospodarstvu se je v zadnjih nekaj desetletjih občutno okrepil, saj storitveni sektor ustvarja več kot 60 odstotkov bruto domačega proizvoda in zaposluje več kot dve tretjini zaposlenih. Tovrsten razmah tega gospodarskega sektorja je omogočila kombinacija številnih družbenih dejavnikov, med njimi daljša življenjska doba prebivalstva, spremembe življenjskih navad, povečanje mobilnosti ljudi, več prostega časa, liberalizacija zakonodaje na področju storitev, globalizacija ipd. Družbene spremembe so bržkone glavni krivec za to, da je skupina amaterskih godbenikov iz Marezig v obdobju enega stoletja prerasla iz zgolj ljubiteljske in seveda neformalno organizirane skupine v pihalni orkester, ki deluje znotraj kulturnega društva in se po slovenski zakonodaji opredeljuje kot nepridobitna organizacija.

Glavni namen diplomskega dela je ugotoviti, kako doseči učinkovito in uspešno trženje storitev na področju kulture. Natančneje, zanima me, kaj lahko še storim, da bi Kulturno društvo Marezige postalo bolj prepoznavno na tržišču in kakšne metode uporabiti za povečanje povpraševanja in s tem povečanje tržnega deleža Pihalnega orkestra Marezige. Doseči želimo večjo prepoznavnost pihalnega orkestra in s tem povečanje števila plačanih nastopov in končno ohranjanje dolgoletne tradicije skozi krepitev občutka pripadnosti pri mlajših generacijah.

Pihalni orkester Marezige je skupina več kot šestdesetih godbenikov, predvsem mladih, ki cenijo tradicionalne vrednote naših prednikov. Tako se v njem združujejo mladi in manj mladi, največ je učencev marežganske osnovne šole Ivana Babiča Jagra ter srednješolcev, ki poleg obilice šolskega dela ter drugih, za mlade včasih prevladujočih stvari, veliko ur namenjajo delovanju »svojega orkestra«.

Pihalni orkester Marezige deluje v okviru Kulturnega društva Marezige. Temeljni cilj delovanja takšnih organizacij, kot je Kulturno društvo Marezige oziroma Pihalni orkester Marezige, niso ekonomski rezultati, temveč izpolnjevanje nekega poslanstva. Prav zaradi tega spada Pihalni orkester Marezige med nepridobitne organizacije, saj s svojim delovanjem ohranja stoletno kulturno tradicijo v domačem kraju.

Nepridobitna organizacija se tako opredeljuje kot nasprotje pridobitni organizaciji oziroma podjetju. Osnovni cilj poslovanja nepridobitne organizacije nikakor ni dobiček, vendar to še ne pomeni, da ne bi smele poslovati z dobičkom. Kot vsaka organizacija mora tudi tista, ki sebe deklarira kot nepridobitno organizacijo, težiti k temu, da krije vsaj stroške svojega poslovanja. Osnovni cilj obstoja in delovanja nepridobitne organizacije bi lahko opredelili kot zagotavljanje določenih uslug splošnega in skupnega pomena v skladu s poslanstvom nepridobitne organizacije ter po ceni in kvaliteti, ki je sprejemljiva za skupino uporabnikov, ki jim je namenjena. Bistvo nepridobitne organizacije je njena socialna dimenzija. Smisel obstoja nepridobitnih organizacij je tako delovanje v splošnem družbenem interesu, delovanje v splošno družbeno koristne namene. (Žnidaršič 1996, 10 in 26).

Diplomsko delo sestavlja teoretični del, ki temelji na domači in tuji literaturi s področja managementa storitev in trženja storitev v nepridobitnih organizacijah, ter praktični del, kjer je predstavljena raziskava, katere cilj je bil ugotoviti prepoznavnost in zanimanje za kulturne storitve pri porabnikih; zanimala me je predvsem prepoznavnost pihalnih orkestrrov. Na podlagi teh rezultatov sem želel poiskati način, kako kulturne storitve pihalnega orkestra čim bolj približati širšim množicam.

Raziskava ima uporabno vrednost, saj nam bodo rezultati empirične raziskave koristili pri nadaljnji obravnavi trženja storitev Kulturnega društva Marezige. V teoretičnem delu diplomskega dela bo uporabljena deskriptivna metoda. V empiričnem delu bom uporabil metodo anketiranja in metodo intervjuja, pri katerih se bom omejil na Mestno občino Koper.

Naloga je razdeljena na štiri dele.

V prvem poglavju me zanima, kaj sploh so storitve. Opredelil sem njihove značilnosti, načine, kako naj se management podjetja sooča z njimi in z nastalimi problemi, ki nastanejo pri izvajanju storitev, ter načine, kako te probleme rešiti.

Drugi del se osredotoča na management v nepridobitni organizaciji, kjer je definirano trženje storitev in kako naj nepridobitna organizacija nastopa z njimi na tržišču. Predstavljeni so koraki oziroma naloge, ki se jih mora organizacija lotiti, in načini oblikovanja novih storitev.

V tretjem delu sem konkretno obravnaval strateški načrt v izbrani organizaciji, in sicer sem analiziral njeno stanje, poslanstvo, cilje, udeležence ter samo načrtovanje strategije trženja za storitve, ki jih organizacija nudi.

V zadnjem poglavju je predstavljena raziskava, opravljena v sklopu diplomske naloge, s predstavitvijo postopka, problema, metode zbiranja podatkov, analize podatkov in rezultatov raziskave.

V zaključku so povzete ključne ugotovitve raziskave oziroma diplomskega dela.

2 IZHODIŠČA MANAGEMENTA STORITEV

2.1 Opredelitev storitev

Izraz storitev izhaja iz latinskega izraza *servio* ("servire" it.), ki ima več pomenov. Lahko pomeni: delati za nekoga oziroma služiti nekemu, streči, skrbeti zanj, pomagati nekemu oziroma narediti nekaj zanj, ustrezati, ravnati se po čem, odslužiti, skrbeti, izvajati, posluževati, oskrbovati, ponujati, delovati, zadovoljevati, obnašati se (Bradač v Snoj 1998, 32). Osnovna značilnost storitev je, da so storitve aktivnosti oziroma procesi (Snoj 1998, 32).

Tavčar (1997, 143) definira storitve kot dejavnosti, bodisi fizične ali umske, ki jih izvajalec (dobavitelj) opravi v korist uporabnika (odjemalca); storitve lahko zadevajo uporabnika samega ali pa - v njegovo korist - razne predmete ali urejenost (strukture in procese), s katerimi ima opraviti.

Podobno Kotler in Andreasen (1991, 376) definirata storitev kot dejanje ali delovanje, ki jo ena stran lahko ponudi drugi in je neotipljiva ter ne pomeni imeti karkoli v lasti. Proizvodnja storitve je lahko vezana na fizični izdelek.

Storitev je torej proces, aktivnost, ki je neotipljiva in lahko poteka v interakciji med izvajalcem in uporabnikom.

2.2 Značilnosti storitev

Osnovna značilnost vseh storitev je procesnost. To pomeni, da je storitev proces, ki se izvaja v določenem zaporedju, pri katerem je vsaka stopnja oblikovana v nekem redu, prilagojena uporabniku, izid procesa pa je vedno enak. (Snoj 1998, 36-37).

Značilnosti vseh storitev so (Kotler 1996, 465-469):

- neotipljivost,
- neločljivost,
- spremenljivost in
- minljivost.

Vse značilnosti so podrobneje opisane v nadaljevanju.

2.2.1 Neotipljivost

Osnovna značilnost vseh storitev je neotipljivost. Bateson (v Snoj 1998, 37) opredeljuje neotipljivost kot nekaj,

- česar ni možno otipati oziroma jasno zaznati s čutili,
- česar ni možno enostavno opredeliti, formulirati, razumeti oziroma razumsko uokviriti.

Iz tega torej sledi, da so storitve »fizično« in »razumsko« neotipljive.

Zaradi tega je naloga ponudnika storitve, da predvsem skrbi za »dokazno gradivo« (prostor, ljudje, oprema, cena), da spremeni tisto, kar je »neotipljivo v otipljivo«. (Kotler 1996, 466).

Storitve zaradi neotipljivosti vrednotimo drugače kot izdelke. Osebni stik s storitvenim osebjem, občutki porabnika ter vzdušje so neoprijemljive sestavine storitev. Porabniki iščejo fizične dokaze ali oprijemljive sestavine storitev (prostor, oprema, ljudje, komunikacijski material, cena ipd.), da bi storitev lažje ocenili. Osebno mnenje in priporočila prijateljev, sorodnikov in znancev so prav tako podlaga za ovrednotenje storitev. Oglaševanje storitev je zaradi neotipljivosti poseben izziv. Abstraktne stvari porabniki težje razumejo in jim jih je težje učinkovito predstaviti. Pri storitvah s prevladujočimi neotipljivimi elementi je pri trženju poudarek bolj na otipljivih dokazih, pri storitvah, kjer prevladujejo otipljivi elementi, pa na neotipljivi podobi (Potočnik 2000, 20).

Posledica neotipljivosti je tudi, da storitev ne moremo skladiščiti. Prazne postelje v hotelu ne moremo shraniti za naslednjo nočitev. S finančnega vidika je za ponudnika postelja za vedno izgubljena, seveda, če ni bila protivrednost zanjo dobljena že vnaprej (Snoj 1998, 40).

2.2.2 Neločljivost

To pomeni, da storitev opravlja ponudnik, ki mora biti prisoten, v nasprotnem primeru storitev ni opravljena. Neločljivost se nanaša na (Hoffman, Bateson 1997, 28-31):

- *fizično prisotnost izvajalca storitve pri izvedbi storitve*; pri mnogih storitvah mora biti izvajalec storitev fizično prisoten. Tako fizična prisotnost postane eden od oprijemljivih elementov storitve, ki je podlaga za porabnikovo ocenjevanje storitve. Vsak stik med izvajalcem in porabnikom vpliva na porabnikovo zaznavanje storitve, s tem pa vpliva na njegovo zadovoljstvo;
- *vključenost porabnika v proces izvedbe storitve*; porabniki so lahko v različnih merah vključeni v proces storitve. Na kulturnih prireditvah, npr. koncertu ali gledališki predstavi, mora biti porabnik fizično prisoten pri izvajanju storitve. Pri storitvah, kot je npr. popravilo avtomobila, zadostuje prisotnost porabnika na začetku in ob koncu izvedbe storitve. V nekaterih primerih pa zadostuje le miselna prisotnost porabnika. Čim bolj porabnik sodeluje v procesu, tem bolj lahko vpliva na vrsto zelene storitve in trajanje izvajanja procesa. Končni rezultat procesa in zadovoljstvo porabnika sta pogosto odvisna tudi od porabnika. Obstajajo različne stopnje vključenosti oziroma sodelovanja porabnika. Bolj je porabnik vključen v proces izvajanja storitve, manj kontrole ima organizacija nad kakovostjo izvedene storitve;
- *vključenost drugih porabnikov v proces izvajanja storitev*; značilna je za storitve, katerih delovanje je usmerjeno neposredno v ljudi. Medsebojni odnos med izvajalci storitve oziroma kontaktnim osebjem in porabniki imenujemo soočenje s storitvijo (ang. Service encounter). Med izvajanjem storitve so porabniki pogosto v medsebojnem stiku in tako medsebojno vplivajo na doživljanje storitve. Izkušnje so lahko pozitivne (npr. navdušeni obiskovalci na koncertu, glasni vzkliki) ali negativne (npr. kašljanje na predstavi).

Proizvodnja in poraba storitve potekata hkrati v času in prostoru. Zato je pogosto težko uskladiti ponudbo in povpraševanje. V nekaterih primerih si pri usklajevanju lahko pomagamo z naročanjem ali rezervacijami.

2.2.3 Spremenljivost

Kakovost storitve se spreminja, odvisno od tega, kdo, kaj in kje izvaja storitev. Spremenljivost storitev se kaže na treh ravneh (Johnson, Scheuing, Gaida v Snoj 1998, 44):

- med organizacijami ponudniki/izvajalci storitev,
- med posameznimi izvajalci storitev v okviru iste organizacije in
- pri posameznem izvajalcu storitev.

Na ravni organizacij se spremenljivost kaže v različni ravni kakovosti enakih storitev, ki jih izvajajo različne organizacije, na primer različne fakultete, potovalne agencije ... V okviru iste organizacije se različna kakovost enakih storitev kaže v primerjavi med različnimi enotami, na primer med turističnimi poslovalnicami ali posamezniki: profesorji, advokati ... Pri istem izvajalcu pa se zaradi delovanja najrazličnejših zunanjih in notranjih vplivov spremenljivost kaže na kakovosti izvajanja storitev (človekovo razpoloženje).

Za storitvene organizacije je značilna visoka delovna intenzivnost. Spremenljivost je rezultat medsebojnega vpliva med samimi zaposlenimi ter med zaposlenimi in porabniki. Kakovost storitev niha glede na človekovo razpoloženje, osebnostne značilnosti, odnos do dela, medsebojne odnose ipd. Ravno tako se porabniki med seboj razlikujejo, vsak ima svoja pričakovanja in potrebe. Vsem željam porabnikov ni vedno mogoče ustreči. Ista raven kakovosti storitev tudi ni primerna za vse porabnike. Tudi porabniki so v procesu izvajanja storitve v stiku drug z drugim in vplivajo na izkušnjo drugih porabnikov. Pomembni so medsebojni odnosi, ki vplivajo na kakovost storitev. Vsi ti odnosi pa vplivajo na zaznavanje kakovosti celotne storitve. Zaradi spremenljivosti storitev kakovosti storitev ni mogoče kontrolirati pred izvedbo le-teh. Prav tako je nemogoče konstantno zagotavljati najvišje kakovosti storitev (Hoffman, Bateson 1997, 33).

Za boljši nadzor nad izvajanjem kakovosti lahko storitvena organizacija uporabi tri korake (Kotler 1996, 468):

- naložba v izbor dobrih in usposobljenih kadrov (izobraževanje zaposlenih),
- poenotenje poteka storitev v organizaciji (oris storitev na diagramu poteka),
- spremljanje zadovoljstva potrošnikov (ankete, predlogi, pritožbe).

2.2.4 Minljivost

Storitve, ki ni bila prodana, ne moremo skladiščiti ali jo prodati kasneje. Storitve, ki ni bila izkoriščena, preneha obstajati, oziroma je za vedno izgubljena. To pomeni, da storitve ni mogoče vrniti, zamenjati ali ponaročiti. Minljivost storitev je zelo odvisna od njihovega povpraševanja, saj bolj kot je povpraševanje stalno, bolj enostavno je za organizacijo zagotavljanje potrebnega za nemoteno delovanje (Kotler 1996, 468).

Povpraševanja po storitvah ni mogoče natančno napovedati, zato je treba ponudbo in povpraševanje usklajevati, saj bodo tako potrošniki najbolj zadovoljni ob najbolj

kakovostni izvedbi storitve s strani ponudnika (Hoffman, Bateson 1997, 37-38). Sasser je opisal strategije za doseganje boljše usklajenosti ponudbe in povpraševanja v storitveni dejavnosti; na *strani ponudbe* s honorarnimi delavci (pomoč, kadar je potrebna), z učinkovito organizacijo rutinskih opravil v času konic (opravilo le najnujnejših nalog) in z več sodelovanja porabnikov (pomoč s strani porabnika); na *strani povpraševanja* z razlikovanjem cen (politika cen pomakne povpraševanje s konic na čas zunaj konic), s spodbujanjem povpraševanja zunaj konic (razne akcije), z dopolnilnimi storitvami (razne alternative za porabnike v času konic) in z organizirano mrežo za rezervacije (pomoč pri obvladovanju ravni povpraševanja) (v Kotler 1996, 468).

2.3 Problem managementa storitev

Kot pri vseh dejavnostih in vseh sektorjih gospodarstva in negospodarstva tudi v storitvenem sektorju nastajajo težave, s katerimi se mora management soočati in sprotno reševati.

V večini primerov so to problemi, ki nastajajo predvsem zaradi človeškega dejavnika (zapiski s predavanj). Število, pojavnost in naloge kontaktnega osebja so odvisne od razmerij, ki jih bodo imeli z drugimi sestavinami storitve. Potrebno je opredeliti odnose med različnimi posamezniki: kaj kdo dela, kdaj, kje, s kom, kako in zakaj, saj imajo lahko slabi odnosi med kontaktnim osebjem katastrofalen vpliv na njihovo obnašanje, na vzdušje in seveda na reagiranje odjemalcev na storitve. Zato je vloga kontaktnega osebja pomembna, saj združuje tehnične vidike s trženjskimi vidiki izvedbe storitve, to pa se kaže v informiranju in zastopanju organizacije v okolju. Temeljni razlog nezadovoljstva pri kontaktnem osebju je pomanjkanje podpore managerjev (zapiski s predavanj).

Nastanek težav je tesno povezan z osebnostmi in vlogami kontaktnega osebja.

- *Konflikt med osebnostjo kontaktne osebe in njenimi dolžnostmi*; vloga, ki jo mora opravljati, ni v skladu z njeno predstavo o sami sebi. Kontaktna oseba mora podrediti značilnosti svoje osebnosti svoji vlogi v službi.
- *Nejasnosti v zvezi z vlogo kontaktnega osebja*; okoliščine, v katerih kontaktna oseba ni gotova, kako naj opravi svoje delo, kakšne so njene pristojnosti in odgovornosti, kako je njeno delo ovrednoteno in nagrajeno ter kakšna so pričakovanja njenih nadrejenih in odjemalcev.
- *Konflikt v zvezi z vlogo kontaktnega osebja*; kontaktna oseba je soočena z nasprotujočimi si pričakovanji različnih udeležencev (nadrejeni, odjemalci) v zvezi s tem, kako naj bi svoje delo opravila.
- *Preobremenjenost oz. premajhna obremenjenost*.

Še nekaj primerov, ko nastanejo problemi:

- *Konflikt med organizacijo in odjemalcem*; nastane, ko odjemalec zahteva storitve, katerih izvedba bi bila proti pravilom organizacije. Tovrstni konflikti so zelo stresni za kontaktno osebje na nižjih ravneh hierarhije v organizaciji, saj nima niti statusa v

odnosu do odjemalca in niti pristojnosti v organizaciji, da bi lahko razrešilo okoliščino na primeren način.

- *Konflikti med odjemalci*; značilni so za storitve, ki so običajno namenjene hkrati večjemu številu odjemalcev. Nekateri izmed odjemalcev ne spoštujejo predpisanih pravil, pravic in želja drugih odjemalcev, meril dobrega okusa in podobnega.

Navedene primere je najbolje sproti reševati; management se tako najbolje izogne še hujšim konfliktnim situacijam oz. nezmožnosti rešitve le-teh.

Konflikte med kontaktno osebo in njeno vlogo lahko poslovodstvo zmanjša tako, da je dovolj pozorno nanje. Vsaka sprememba storitve zahteva primeren čas za usposabljanje. Če ni tako, ima lahko kontaktno osebje upravičen občutek, da bo spremenjeno izvajanje storitve zmanjšalo ugled med odjemalci. Poslovodstvo organizacije mora doseči usklajenost med pričakovanji odjemalcev in sposobnostmi sistema izvajanja storitve. Odprava ali zmanjšanje nejasnosti zahteva ustrezno usposabljanje, informiranje in povratno informacijo o uspešnosti dela glede na pričakovanja.

Konflikte med odjemalci je možno med drugim bistveno zmanjšati s povečanjem homogenosti pričakovanj odjemalcev v zvezi s storitvijo. Za ta namen je izjemno pomembna uporaba koncepta segmentiranja odjemalcev na manjše, bolj homogene skupine.

Pomembno je tudi motiviranje in nagrajevanje kontaktnega osebja, saj se s tem poveča njihova avtonomnost odločanja in tako tudi odgovornost - angl. empowerment (povečanje občutka svobode, izbire, ustvarjalnosti) in povečanje avtonomije ter nagrajevanje po rezultatih dela - angl. enfranchisement.

Za boljši nadzor problemov in nemoteno delovanje pri izvajanju storitev je pa pomembno spremljati zadovoljstvo potrošnikov (ankete, predlogi, pritožbe) in seveda naložba v izbor dobrih in usposobljenih kadrov (izobraževanje zaposlenih).

3 TRŽENJE STORITEV V NEPRIDOBITNI ORGANIZACIJI

Izrazi, kot sta trženje in marketing, nam običajno vzbujajo asociacije na trgovanje oziroma prodajanje, podjetništvo in s tem povezano na dobiček. V pričujočem delu pa se bomo osredotočili na nepridobitne dejavnosti, torej tiste, katerih osnovno poslanstvo in cilj nista pridobivanje dobička.

Teoretično izhodišče trženja najdemo v dejstvu, da ima vsaka organizacija v družbi, podobno kot živi organizem v naravi, dva osnovna smotra: preživetje in razvoj. Zato mora poiskati najustreznejše načine za zadovoljevanje svojih potreb: od lastne proizvodnje, menjave do raznih načinov storitev.

Nepridobitno organizacijo, kot vsako drugo, ustanovijo lastniki oziroma ustanovitelji zato, da bi jim dajala zelene koristi. Najznačilnejša karakteristika nepridobitne organizacije v primerjavi s pridobitno je, da ustvarjeni dobiček ne pripada lastnikom, ustanoviteljem oziroma drugim vplivnim udeležencem, ampak organizaciji, kjer se porabi za nadaljnje dejavnosti oziroma poslanstva organizacije. Medtem ko je ustvarjeni dobiček pridobitne organizacije nagrada, stimulacija lastniku v obliki dodatnega dohodka, ki je najpomembnejši motiv v tržnem sistemu gospodarstva, dobiček nepridobitne organizacije ne predstavlja dodatnega dohodka ustanovitelja, ampak za organizacijo. Uporabi ga lahko za izboljšane kakovosti svojih izdelkov ali storitev, za izboljšanje delovnih procesov in delovnih pogojev zaposlenih ali za povečanje bonitet zaposlenih (npr. krajši delovni čas, topel obrok ipd).

V nepridobitnih organizacijah ne gre za trženje kot v pridobitnih organizacijah. Vendar se vedno več nepridobitnih organizacij zaveda, da se kljub svoji nepridobitnosti morajo v nekaterih situacijah vesti kot pridobitne organizacije.

Definicija trženja v nepridobitnih organizacijah je: način upravljanja organizacij, ki so nastale zaradi potrebe družbe po urejenem reševanju določenih družbenih problemov. Nepridobitne organizacije imajo možnost dvojnega trženjskega delovanja. Najprej gre za trženjsko upravljanje samih organizacij, nato pa za izvedbo posameznih programov trženja na področjih, ki jih pokrivajo. Za vodstvo organizacije to pomeni, da se mora dobro zavedati, kakšne so potrebe uporabnikov in kako jih namerava zadovoljiti. Velik delež zaposlenih v nepridobitnem sektorju nima izkušenj v trženjsko usmerjenih podjetjih oz. organizacijah, zato se mnogim zdi trženjsko delovanje daleč preveč manipulativno in so do njega predvsem skeptični. V Sloveniji, kjer je trg nepridobitnih organizacij relativno majhen, je to še bolj opazno, zlasti med starejšimi generacijami strokovnjakov, ki jih še danes vodi misel, da je za obstoj organizacije dovolj dobra ideja. Vendar se današnji trg hitro razvija, konkurenca je vedno večja in uporabniki so vedno bolj zahtevni (Jančič 1996, 69).

Nepridobitne organizacije morajo določiti svoje cilje, imeti pregled nad konkurenco, trgov, spremljati navade potrošnikov in trende v okolju. Prav odsotnost trženja v nepridobitnih organizacijah pomeni, da ne morejo izpolnjevati svojega poslanstva, saj to

temelji na zadovoljevanju potreb ljudi. Organizacije, ki odklanjajo trženje, se birokratizirajo in odtujijo od tistih, zaradi katerih so bile vzpostavljene (Jančič 1996, 69).

Trženje je kompleksna dejavnost, ki zajema številne aktivnosti, da storitve dosežejo končnega odjemalca. Kulturne storitve so fizične ali umske dejavnosti, ki jih dobavitelj opravi v korist porabnika. So zelo raznovrstne, zato je s trženjskega stališča najbolj pomembno, komu so storitve namenjene (ljudem, stvarjem ali so le informacijske storitve) in kakšen je njihov namen (Tavčar 1996, 75).

Ko se organizacija prepriča, da je razumela in sprejela razmišljanje o usmeritvi k uporabniku, je naslednji korak k uspešnem trženju razvoj strateškega trženjskega načrtovanja. K trgu usmerjeno strateško načrtovanje je poslovodni postopek, ki razvije in vzdržuje usklajenost med cilji, sposobnostmi in viri organizacije ter njenimi spreminjajočimi se tržnimi priložnostmi (Kotler 1996, 62).

Nepridobitne organizacije morajo tako kot vse druge slediti vrstnemu redu nalog in se jih sistematično lotiti. Te so:

- jasno postavljeno poslanstvo in cilji organizacije, kultura organizacije,
- analiza moči in slabosti organizacije, analiza virov organizacije,
- analiza zunanjih nevarnosti in priložnosti – analiza okolja,
- določitev ciljnih trgov – segmentiranje,
- konkurenčno pozicioniranje,
- oblikovanje trženjskega spleta,
- določitev proračuna za trženje,
- nadzor in kontrola, ocenjevanje uspešnosti.

3.1 Poslanstvo

Poslanstvo organizacije je usmerjeno k opredelitvi stalnih namenov organizacije. To se nanaša na vprašanje, kaj bo osnovno poslovno področje organizacije, kakšna bo širina poslovne dejavnosti, kje vidi organizacija sebi konkurenčno areno, kakšne odnose misli razvijati s svojimi udeleženci, kateri so njeni temeljni smotri, katere bodo temeljne vrednote, za katere si bo prizadevala (Možina et al. 1994, 300).

Nepridobitne organizacije se po Trunk Širca in Tavčarju (1998, 37) razlikujejo od pridobitnih predvsem v smotrih, ki so zelo raznoliki, kot so različni interesi vplivnih udeležencev teh organizacij. Podobno stališče ima tudi Kovač (2002, 224), ki pravi, da je ključna razlika med pridobitno in nepridobitno dejavnostjo v poslanstvu, ki pri nepridobitnih dejavnostih temelji na dolgoročnih človekoljubnih usmeritvah in na zaupanju.

Poslanstvo ali namen organizacije naj bi bil rezultat petih elementov organizacije: zgodovine, trenutnih preferenc lastnikov, tržnega okolja, virov in značilnih znanj. Poslanstvo ne sme biti zasnovano presplošno, temveč ga je treba ozko instrumentalno opredeliti z določitvijo konkretnih nalog (Kotler 1996, 66).

Zaradi pomembnosti namena organizacije si morajo upravitelji neprestano postavljati vprašanja in nanje tudi odgovoriti, da bi lahko ostali zvesti namenu organizacije, ali pa bi ga po potrebi tudi spremenili (Kotler, Andreassen 1991, 72).

- S čim se ukvarjamo?
- Kdo je naš kupec?
- Kaj je tisto, kar pomeni vrednost v očeh kupca?
- S čim se bomo ukvarjali?
- S čim naj bi se ukvarjali?

3.2 Analiza okolja

Strateško planiranje trženja v organizaciji se začne že pri ocenjevanju položaja same organizacije. Gre za ocenjevanje zunanjega in notranjega okolja, oziroma gre za oceno prednosti in slabosti ter priložnost in nevarnosti za organizacijo. Pri analiziranju se vrednoti pretekle, sedanje in v prihodnje usmerjene podatke in informacije, ki so temelj za sam proces planiranja.

Za analizo zunanjega okolja splošno velja, da mora organizacija nadzorovati ključne vplive svojega makro okolja (demografsko/ekonomske, tehnološke, politične, pravne in družbeno/kulturne) in pomembne dejavnike mikro okolja (porabnike, konkurente, dobavitelje, prodajne poti), torej vse, kar vpliva na organizacijo na določenem trgu, ter izdelati sistem trženjskega obveščanja, da bi zaznala trende in pomembnejša dogajanja (Kotler 1996, 79).

Pri notranjem okolju pa se ocenjuje lastne prednosti in pomanjkljivosti. Pregleda se trženjske, finančne, proizvodne, kadrovske in organizacijske sposobnosti ter se te dejavnike oceni glede na to, ali predstavljajo pomembno ali manj pomembno prednost oziroma manjšo ali večjo pomanjkljivost (Kotler 1996, 81).

Nepridobitne organizacije morajo še posebej pazljivo spremljati zakonodajo, se prilagajati prihodkom posameznikov in podjetij ter imeti dobro usposobljene kadre.

Kljub nepridobitnosti trgov je potrebno za vsako organizacijo določiti tudi njene odjemalce, notranje in zunanje ciljne skupine pa tudi čim bolj definirati interesne skupine. Na usmeritve in delovanje nepridobitne organizacije vplivajo številni udeleženci iz *notranjega* in *zunanjega* okolja. Med njimi in nepridobitno organizacijo so dinamična razmerja moči in vplivov ter menjalna razmerja (Trunk Širca, Tavčar 1998, 37).

Med pomembne zunanje udeležence nepridobitne organizacije štejemo (Trunk Širca, Tavčar 1998, 18):

- *lastnike* oziroma *ustanovitelje*: lastništvo je lahko osredotočeno ali razpršeno, popolno, večinsko ali manjšinsko;
- *odločevalce v državni upravi*: zlasti pri odločitvah o razporejanju javnih sredstev in o usmeritvah in dejavnostih nepridobitne organizacije, ki bi bile lahko predmet kritike;
- *upravičence do storitev* nepridobitne organizacije: osebk, ki imajo pravico do koriščenja storitev zaradi različnih razlogov (šolstvo, zdravstvo, ipd);

- *ogrožene uporabnike storitev nepridobitne organizacije*: posamično imajo malo neposrednega vpliva na organizacijo;
- *darovalce-donatorje*: večinoma ne uveljavljajo drugih interesov do nepridobitne organizacije;
- *sponzorje*: ponavadi podpirajo nepridobitno organizacijo in za to prejemajo določene koristi (publiciteta);
- *odjemalce storitev ali izdelkov nepridobitne organizacije*: odjemalci, ki za storitev ali izdelek plačajo primerno ceno;
- *druge nepridobitne organizacije* (zavezniki, nasprotniki, konkurenti): podpirajo oziroma ovirajo dejavnost organizacije v skladu z interesnimi razlogi.

Z njimi je nepridobitna organizacija v menjalnih razmerjih; vsak izmed njih pričakuje primerno protivrednost za korist, ki jih daje nepridobitna organizacija.

Skupine notranjih udeležencev nepridobitne organizacije po Mintzbergerju (v Trunk Širca, Tavčar 1998, 20-21) so:

- *vršni management*: skrbijo za obstanek in rast organizacije,
- *srednji management*: zadolženi za rast enot organizacije,
- *strokovnjaki*: strokovnost in dokazovanje potrebnosti organizacije,
- *kvalificirano podporno osebje*: obvladovanje sprememb,
- *nekvalificirano podporno osebje*: nagrajevanje udeležencev,
- *kvalificirani izvajalci*: zadolženi za uglednost in sredstva podjetja,
- *nekvalificirani izvajalci*: opravljajo lažja dela.

Člani notranjega zavezništva so posamezniki in skupine, ki imajo lastne smotre, določene vrste moči, značilno obnašanje in privrženost.

3.3 Postavljanje ciljev

Cilji nepridobitne organizacije izhajajo iz smotrov, ti pa iz interesov vplivnih udeležencev. Usmerjeni so torej v izvajanje osnovnega poslanstva in obsegajo vsebino storitev ali izdelkov kot v izvajanje interesnega poslanstva, v pridobivanje sredstev za delovanje ter v izvajanje storitev (Trunk Širca, Tavčar 1998, 63).

Za razliko od pridobitnih organizacij, kjer je osnovni cilj maksimiziranje dobička oziroma povečanje vrednosti organizacije za njene lastnike, imajo nepridobitne organizacije več kot en cilj (ugled, odnos do okolja, ohranjevanje in razvijanje kulturne dediščine prednikov).

Cilji organizacije zadevajo številne dejavnosti, časovna obzorja, enote organizacije, skupine in posameznike v njej. Cilji naj bodo razvrščeni po pomembnosti in podrejeni smotrom. Biti morajo merljivi, dosegljivi, spodbudni in skladni (Tavčar 1999, 21).

Določitev meril izhaja iz temeljnih ciljev vsake organizacije (Tavčar 1999, 23). To so cilji:

- *konkurenčnosti*; kakovostni proizvodi ali storitve, inovativnost;
- *trženja*; veljavnost na tržišču in uveljavljanje na novih, tržni delež;
- *donosnosti*; dobiček, rentabilnost;
- *finančni cilji*; likvidnost, kreditna sposobnost;

- *ugleda in moči*; podoba in veljavnost podjetja v javnosti, vpliv na družbo, neodvisnost;
- *socialni cilji*; socialna varnost, osebni razvoj, zadovoljstvo z delom;
- *družbeni cilji*; varovanje okolja, sodelovanje pri razvoju narodnogospodarske infrastrukture, sponzoriranje.

3.4 Segmentiranje

Trg sestavljajo kupci, ki se med seboj razlikujejo v več vidikih, najpogosteje po svojih željah, kupni moči, prostorski razporeditvi, vedenju, načinu nakupovanja itd (Kotler 1996, 265).

Namen segmentiranja trga je odkrivanje konkretnih potreb določenih skupin ali segmentov potrošnikov na določenem območju zaradi njihovega zadovoljevanja (Devetak 2000, 77). Za vsak segment uporabnikov je potrebno podrobno prikazati njihove tipične značilnosti. Prav tako moramo določiti, kakšni so njihovi interesi in pričakovane koristi od organizacije. Da bi bili tržni segmenti čim bolj koristni in uporabni s segmentacijo, morajo vsebovati naslednje značilnosti, na podlagi katerih se organizacije odločajo za izbor posameznih segmentov (Kotler, Andreasen 1991, 155):

- *Diferenciranost*; glede na delitev trga, se segmenti razlikujejo in se različno odzivajo na posamezne sestavine trženjskega spleta in programe trženja.
- *Velikost*; tržni segmenti morajo biti dovolj veliki, da se je vredno ukvarjati z njimi. Segment naj bo največja homogena skupina, za katero pripravimo ustrezen trženjski program.
- *Dostopnost*; segmenti morajo biti v celoti dosegljivi in učinkovito oskrbovani.
- *Merljivost*; merimo lahko velikost, kupno moč in tipične značilnosti določenega segmenta. Nekatere segmentacijske spremenljivke je težko meriti;
- *Izčrpnost*; vsakega potencialnega ciljnega uporabnika je potrebno vključiti v ustrezen segment;
- *Operativnost*; potrebno je oblikovati uspešne programe, da pritegnemo in oskrbimo tržne segmente.

Prednost segmentiranja je ta, da ponudniku olajša iskanje ustreznih priložnosti na trgu. Kotlerjeva osnova za segmentiranje upošteva naslednje spremenljivke (1996, 262-267):

- *geografsko segmentiranje*, ki deli trge na različne geografske enote,
- *demografsko segmentiranje*, ki temelji na delitvi trga na podlagi demografskih značilnosti,
- *psihografsko segmentiranje*, ki deli odjemalce po njihovi pripadnosti določenemu družbenemu sloju, načinu življenja ipd.,
- *vedenjsko segmentiranje*, ki deli odjemalce glede na njihovo znanje, korist, stališča, uporabo glede na določen izdelek oz. storitev.

Pri nepridobitnih organizacijah poteka segmentacija kot pri pridobitnih, vendar sredstva, ki so namenjena za raziskavo trgov, so dosti nižja. Zaradi tega so raziskave bolj površne in ne prikazujejo dejanskega stanje trga.

3.5 Pozicioniranje

Za nepridobitno organizacijo je v procesu pritegnitve uporabnikov in sponzorjev oz. donatorjev ali darovalcev zelo pomembno, da poskuša diferencirati svojo ponudbo oz. storitev. Definicija pozicioniranja po Kotlerju (1996, 306-313) je postopek, oblikovanje ponudbe in podobe organizacije z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo oziroma je oblikovanje ponudbe in podobe organizacije tako, da je ciljnemu trgu jasno, kakšen položaj ima organizacija glede na konkurenčne organizacije. Še preden se katerakoli organizacija odloči za pozicioniranje, mora najprej oceniti, kakšen je njen imidž in kako jo njeni uporabniki ocenjujejo sedaj.

Proces pozicioniranja ima več korakov. Najprej je treba določiti cilje trženja, nato pa sledijo naslednji koraki pozicioniranja (Hill, O`Sullivan v Devetak 2000, 82):

1. korak - identifikacija najpomembnejših značilnosti ključne storitve,
2. korak - priprava osnutka zaznav nastanka potreb,
3. korak - odločitev za konkurenčno strategijo,
4. korak - določitev atributov in pripadajočih lastnosti storitve,
5. korak - vztrajanje pri konkurenčni prednosti.

Proces strateškega pozicioniranja je Gabrijan razdelil v naslednje stopnje (v Devetak 2000, 186):

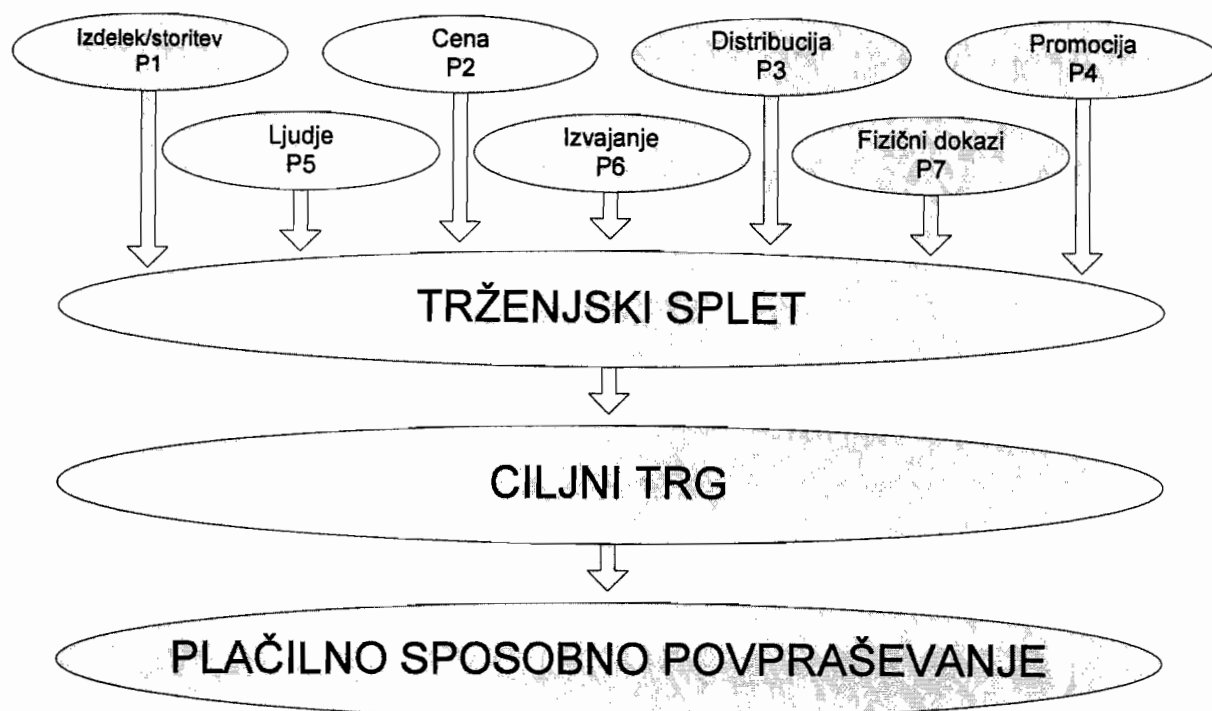
1. stopnja analiza in diagnoza obstoječih pozicij naše in konkurenčne organizacije ter idealne pozicije tovrstnih organizacij,
2. stopnja opredelitev možnih pozicij, ugotovitev možnih pozicij organizacije glede na njene sposobnosti, na pozicije konkurenčnih in generičnih organizacij ter idealno pozicijo; predvidene stroške za vse alternativne pozicije; predvidevanje možnosti vzdrževanja na vseh alternativnih pozicijah,
3. stopnja - izbira najprimernejše pozicije.

3.6 Trženjski splet

Trženjski splet je kombinacija tržnih spremenljivk, ki jih organizacija mora kontrolirati za doseg ustreznih prodaj na ciljnim tržišču. Pomembno je, da so vse spremenljivke trženjskega spleta med seboj tesno povezane, da ne bi prihajalo do konfliktnih situacij. Z dobro medsebojno povezanostjo vseh prvin omenjenega spleta dosegamo večji sinergični učinek in lažje dosegamo strateški cilj trženja; s tem pa dobimo dobre poslovne učinke organizacije (Devetak 2000, 30-38).

Trženjski splet velja enako za pridobitne kot nepridobitne organizacije, zelo pa je odvisen od sredstev, ki so zanj namenjena, in ljudi, ki morajo biti ustrezno usposobljeni oziroma izobraženi.

Slika 3.6: Trženjski splet za izdelke in storitve po obrazcu 7P



Vir: (Devetak 2000, 31)

3.6.1 Izdelek oziroma storitev P-1 (product)

Običajno govorimo, da je izdelek/storitev glavni igralec ne samo v trženjskem spletu, temveč sploh v trženjski filozofiji in praksi. Tu obravnavamo zlasti: kakovost, funkcionalnost, značilnosti, velikost, težo, obliko, barvo, stil, blagovno znamko, servis, garancijo, ugled, dobro ime ... (Devetak 2000, 32).

Značilnosti izdelka in storitve ponavadi ocenjuje potrošnik. Prav zaradi tega je pomembno, da se jim ponudniki približajo s kakovostjo kot tudi z drugimi pomembnimi proizvodnimi in storitvenimi podspleti marketinškega spleta.

Organizacija v svojo ponudbo na trgu običajno vključuje tudi storitve; ta komponenta predstavlja manjši ali večji del celotne ponudbe. Ta se giblje od čistega izdelka pa do čiste storitve. Razlikujemo pet vrst ponudbe (Kotler 1996, 465):

- *zgolj čisti izdelek*; izdelka ne spremlja storitev (sol, milo);
- *opredmeteni izdelek s spremljajočimi storitvami*; izdelek spremlja ena ali več storitev (pri prodaji avtomobila mora le-tega spremljati tudi servis, dostava, pomoč pri uporabi ipd.);
- *hibrid*; v ponudbi enako zastopana izdelek in storitev (restavracija je obiskana zaradi hrane in storitve);

- *storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki*; ponudbo predstavlja storitev ob podpori dodatnih storitev (polet z avionom vključuje vozovnico, hrano, pijačo, ipd.);
- *zgolj storitev*; storitve ne spremlja noben izdelek (masaža, varovanje, terapija, koncert).

3.6.2 Cena P-2 (price)

Je denarni izraz menjalne vrednosti izdelka oziroma storitve. Na oblikovanje cene vpliva zlasti konkurenca (ponudba) in povpraševanje. Pri obravnavi problematike cen se srečujemo (Devetak 2000, 32):

- *z najrazličnejšimi ceniki,*
- *s plačilnimi pogoji (rok plačila, kreditiranje, obročno odplačevanje ipd.).*

Tržno ceno oblikujemo na več načinov, pri čemer je potrebno upoštevati stroške, konkurenco in druge okoliščine. V mnogih primerih je prav cena tista, ki pri pogajanjih prispeva k uspešni prodaji.

Cena storitve pomaga odjemalcu oblikovati predstavo o kakovosti, vrednosti in prestižu storitve, če se povezuje z drugimi sestavinami njene ponudbe oziroma njihovim izvajanjem (Eckles v Snoj 1998, 68).

Kdor oblikuje cene v storitveni organizaciji, mora upoštevati tako stroške in cilje organizacije ter aktivnosti konkurentov kot seveda pričakovanja odjemalcev v zvezi z višino cen storitev. Za oblikovanje cen storitev lahko izvajalec uporabi naslednje pristope (Snoj 1998, 72-74):

- *pristop na osnovi stroškov*: določanje cene na osnovi standardnega pribitka k vsem stroškom, ki so nastali v zvezi s storitvijo,
- *pristop na osnovi odjemalčeve zaznave vrednosti izdelka*: zahtevajo natančno oceno pričakovane vrednosti storitve in so podvržene subjektivnim konceptom,
- *pristop na osnovi cen storitev neposrednih konkurentov*: pri oblikovanju cen storitev se ravna po cenah storitev neposrednih konkurentov.

Trženjski strokovnjaki morajo torej ugotoviti, kako visoka je cena, ki jo je odjemalec pripravljen plačati za določeno storitev. Ta cena je nato osnova za določanje cenovnih strategij v zvezi s to storitvijo (Snoj, Završnik v Snoj 1998, 73).

3.6.3 Tržne poti P-3 (place)

Tržne poti predstavljajo načine, kako je organiziran prevoz izdelkov po ustreznih prodajnih poteh ali distribucijskih kanalih do prodajnih mest oziroma kupcev. Ločimo dve vrsti razpečave: *neposredno*, to je direktno od proizvajalca do potrošnika, in *posredno*, ko je med njima vmesni člen, to je grosist, veleprodaja, maloprodaja ipd. Za mnoge izdelke in storitve moramo poznati in upoštevati zakonodajo, okolje in drugo. Pomembno je tudi, da ne zanemarimo vprašanja zaloga, transporta, stroškov, lokacij in pokritosti trga.

Pri storitvah nimamo klasične distribucije, temveč govorimo o prostoru ali kraju (pri izvajalcu, pri naročniku ali na tretjem kraju po dogovoru med udeleženci) izvajanja storitev. Odločanje o lokaciji ponudbe je pri večini storitev edina distribucijska odločitev.

Neotipljivost storitve in nezmožnost transportiranja zahteva predvsem neposreden način distribucije, ki vključuje zgolj izvajalce in odjemalce storitve (Devetak 2000, 32-33).

Po intenzivnosti trženja delimo tržne poti na (Tavčar 1997, 88-89):

- intenzivno trženje, kjer sodelujejo številne različne trženjske poti in številni člani teh poti, saj želi proizvajalec intenzivno »obdelati« uporabnika,
- selektivno trženje, kje izbiramo trženjske poti in
- ekskluzivno trženje, kjer se zahteva uporaba le ene poti.

3.6.4 Promocija P-4 (promotion)

Predstavlja enega od načinov komuniciranja s potrošniki zaradi pospeševanja in povečevanja prodaje. Poleg kakovostne in porabnikom dostopne storitve ter privlačne cene mora podjetje tudi komunicirati s sedanji in prihodnji porabniki.

Naloga promocije je povezovanje potrošnikov s proizvajalcem. S pomočjo promocije informiramo, spominjamo in prepričujemo pretekle, sedanje in bodoče potrošnike, da bi jim prodali določeno blago ali storitev (Devetak 2000, 33).

Tržno komuniciranje je zapleten proces, ki obsega organizacijo, sredstva, metode in sporočila, s katerimi storitveno podjetje prenaša porabnikom, da bi se ti lažje odločili za nakup. Pomembno je, da storitvena organizacija ve, s kom komunicirati, kaj in kako pogosto naj sporoča o sebi in svojih storitvah. Splet trženjskih komunikacij sestavlja pet dejavnosti (Potočnik 2000, 125-145):

- osebna prodaja; izvaja strokovno usposobljeno kontaktno osebje,
- oglaševanje (reklama); dejavnost, ki s posredovanjem sporočil prek sredstev javnega obveščanja skuša vplivati na porabnike,
- neposredno trženje; neposredna prodaja med proizvajalcem in porabnikom, oziroma preko pošte, po telefonu, prek radia in televizije, interneta,
- stiki z javnostmi; ukrepi s katerimi ustvariš ugodno podobo o svojem delovanju v družbenem in gospodarskem okolju in
- pospeševanje prodaje; (ne)posredno vplivati na hitrejšo ter povečano prodajo.

Glavni cilji tržnega komuniciranja so (Potočnik 2000, 126):

- obveščati porabnike o dejavnosti storitvenega podjetja in njegovih storitvah,
- ponavljanje že znanega obvestila o storitvah,
- prepričevanje porabnikov za nakup reklamiranih storitev,
- miselno povezovanje porabnikov z določenimi storitvami in storitvenimi podjetji.

3.6.5 Ljudje P-5 (people)

So tisti, ki so najbolj pomembni pri izvajanju storitev. Ljudje nastopajo kot kupci ali potrošniki na eni in kot izvajalci, ki so lahko istočasno tudi prodajalci, na drugi strani. Izvajalci morajo biti strokovno usposobljeni (obvladati morajo stroko, tehnologijo, postopke, zakonske omejitve ...), poznati morajo vse značilnosti določene storitve,

obvladati komuniciranje med ljudmi ter hitro in kakovostno opravljati storitve. Videz in urejenost izvajalcev storitev tudi igra pomembno vlogo pri prodaji.

Zaposleni v storitvenem sektorju kot sestavnem delu trženjskega spleta se morajo zavedati specifičnosti svoje vloge pri kontaktiranju s porabniki in doseganju tržnih ciljev. Delimo jih na (Potočnik 2000, 150-151):

- *kontaktno osebje*; zaposleni, ki imajo pogoste ali stalne stike z porabniki. Biti morajo usposobljeni, motivirani, pripravljeni na vsakodnevne kontakte;
- *pomožno osebje*; zaposleni v recepcijskih službah, svetovalnem oddelku ipd., ki ne opravljajo trženjskih aktivnosti, vendar so v stalnih stikih s porabniki;
- *vplivneži*; vključeni v izvajanje trženjskega spleta, brez stikov s strankami. Razvijajo nove storitve, rešujejo pritožbe, delajo tržne raziskave ipd.;
- *drugi zaposleni*; izvajajo različne podporne funkcije in niso vključeni v trženjske aktivnosti (nabava, računovodstvo ipd.).

3.6.6 Izvajanje P-6 (processing)

Izvajanje storitve predstavlja bistvo storitve. Poskrbljeno mora biti za varnost, kakovost in ustrezno hitrost pri opravljanju določene storitve. Izvajalec storitve mora v celoti obvladati tehniko poslovnega komuniciranja, kulturo in etiko, v prvi vrsti pa mora poznati značilnosti storitev, ki jih izvaja, ponuja ali posreduje.

Storitveni proces vključuje postopke, sezname nalog, delovne postopke in delovne operacije, ki omogočajo izvedbo storitve. Vključuje tudi oblike in načine vključitve izvajalcev ter porabnikov v potek izvajanja storitev. Zadovoljivo izvajanje storitve prispeva največ h kakovosti storitve, kar pomeni, da se mora storitveno podjetje čedalje bolj prilagajati posameznim porabnikom (Potočnik 2000, 151-152).

Za doseganje dobrih poslovnih rezultatov pri izvajanju storitev je potrebno dobro sodelovanje, povezanost in timsko delo med strokovnjaki v marketinškem sektorju ter izvajalci storitev. Zadovoljstvo porabnikov je odvisno od kakovostno izvedenih storitev.

3.6.7 Fizični dokazi P-7 (physical evidences)

Predstavljajo vse tisto, kar porabnik vidi, sliši ali občuti (na avtoservisih: udobne čakalnice, bifeji, razne revije ipd.). Imeti morajo ustrezno kakovost, videz, konstrukcijo, barvo ipd.

Fizični dokazi so izjemno pomembni trženjski instrument, s katerim storitveno podjetje vpliva na nakupne odločitve porabnikov storitev, saj se ti pogosto odločajo za določene storitve prav zaradi fizičnih dokazov in tehnološke podpore izvajanja storitev. Fizični dokaz je kritični dejavnik usmerjanja porabnikov v nakupnem procesu, saj omogoča, da se počutijo udobno in da zaupajo storitvenemu podjetju (Potočnik 2000, 154).

Od fizičnih dokazov storitvene dejavnosti je odvisen uspeh izvedene storitve, zadovoljstvo porabnikov, zaposlenih v storitveni organizaciji in nenazadnje dosežen

dobiček. Oblikovanje fizičnih dokazov storitve je torej izredno pomemben instrument trženjskega spleta za storitve.

3.7 Oblikovanje novih storitev

Razvijanje novih storitev je vedno tvegano. Približno 75 odstotkov novih storitev propade že v času uvajanja na trg. Uspešno razvijanje novih storitev je odvisno od številnih dejavnikov, zlasti od (Potočnik 2000, 99-100):

- zadostnega števila novih idej za nove storitve,
- potrebnih investicijskih sredstev in razvojnih strokovnjakov,
- časa razvoja,
- stroškov razvoja,
- čedalje krajšega življenjskega cikla sedanjih storitev,
- potencialnega povpraševanja.

Če želimo, da bo storitev pravilno izvedena, se moramo dela strokovno in pravilno lotiti, posebej kjer uvajamo nove, bolj zahtevne storitve, je koristno, da naročnik medsebojno sodeluje z izvajalci. To velja kasneje tudi pri nadzoru kakovosti in potem, ko je razvoj storitev že v zaključnih stopnjah. Organizacija mora pri razvoju nove storitve uporabiti tudi trženjska znanja, da lahko zadovolji potrebe in zahteve odjemalcev. (Devetak in Vukovič 2002, 107)

Ko organizacija opredeli cilje, mora nadalje neprenehoma raziskovati, koordinirati, kontrolirati, organizirati in uresničiti tiste aktivnosti, ki jih potrebuje za uspešno realizacijo programa. Tu je zelo pomemben timski pristop (Devetak in Vukovič 2002, 107-108).

Tržno gledano je nova storitev na določenem trgu storitev, ki se na tem trgu prvič pojavi, ne glede na to, ali jo na drugem trgu že poznajo (Potočnik 2000, 100).

V nadaljevanju je na kratko opisanih nekaj elementov, ki so sestavni del razvoja nove storitve.

Iz trga je razvidna ponudba novih ali izboljšanih storitev konkurentov, specifično povpraševanje po nekaterih storitvah in vsakodnevno povpraševanje po storitvah. Tehnologija in z njo inovacije prispevajo k napredku, kar pomeni, da s tem izpodrivamo zastarele storitve. Okolje spodbuja k razvoju novih tehnologij in posledično novih storitev. Z vidika zakonodaje je pomembna davčna, s katero so proizvodi in storitve različno obravnavani. Tako je možno selekcionirati, spremeniti in dopolnjevati obstoječe programe z novimi storitvami (Devetak in Vukovič 2002, 115-116).

V politiki razvoja storitev potrebujemo veliko informacij o povpraševanju, ponudbi, stanju na trgu ipd. S pomočjo informacij zmanjšamo tveganje in negotovost ter povečujemo znanje (Devetak in Vukovič 2002, 57). Marketinški (trženjski) informacijski sistem (MIS) sestavljajo pripomočki, ljudje ter postopki za pridobivanje, razvrščanje, analiziranje, oceno in posredovanje pravočasnih, potrebnih in točnih podatkov odgovornim tržnikom (Kotler 1996, 125).

4 STRATEŠKI NAČRT V OBRAVNAVANI ORGANIZACIJI

4.1 Predstavitev organizacije

Pihalni orkester Marezige deluje v okviru Kulturnega društva Marezige, spada pa med nepridobitne organizacije, saj s svojim delovanjem ohranja stoletno kulturno tradicijo v domačem kraju, pri čemer je dobičkonosnost potisnjena v ozadje.

Korenine pihalnega orkestra Marezige segajo v začetek 20. stoletja, natančneje v leto 1906, tako da letos praznuje 100. obletnico delovanja. Orkester danes šteje 65 aktivnih članov. Starejše člane, povečini samouke, je v zadnjih letih zamenjal izobraženi podmladek domače godbene šole, iz katere izhaja kar 60 članov orkestra. Letos pa so se pridružili tudi prvi pripravniki iz oddelka glasbene šole Centra za glasbeno vzgojo Koper. Vztrajno in strokovno delo sta tako pripeljala orkester do vedno večjih uspehov. Štirje godbeniki so nagrajenci Svetovne zveze pihalnih orkestrov CISM; nagrajeni so bili za 50 let aktivnega amaterskega igranja v godbah na pihala.

Orkester nastopa na različnih prireditvah, pohvali pa se lahko tudi z nastopi zunaj meja naše države. Že vrsto let se udeležuje Istrskih srečanj pihalnih orkestrov, maja leta 1998 pa se je marežganska godba izkazala tudi kot uspešen organizator te prireditve. V Marezigah je nastopilo 20 orkestrov iz Hrvaške, Italije in Slovenije, to je bilo več kot 1000 godbenikov. Prepoznavnost orkestra se je z leti okrepila tudi zaradi sodelovanja na festivalih Europarade v Pamiersu v Franciji leta 1998 in Figueras international festival of bands v Dalijevelem mestu Figueras v Španiji leta 2004 ter na srečanju Glasba ne pozna meja, ki so jo poslušalci preko radijskih valov hkrati spremljali v Avstriji, Švici in Sloveniji. V zadnjih letih je orkester kar pogost gost televizijskih in radijskih programov, izkazal pa se je tudi na raznih tekmovanjih. Precej je k promociji orkestra pripomogla tudi zgoščenska, ki so jo posneli v letih 1998 in 2000.

Tako so se godbeniki v zadnjem desetletju dvignili nad povprečje, za kar pa so v veliki meri zaslužni vsi, ki so se v tem stoletju trudili, da godba ne bi razpadla. Dolgoročno je to zagotovila ustanovitev godbeniške šole Marezige pod okriljem Zveze kulturnih organizacij Koper, ki se je kasneje preoblikovala v redni oddelek glasbene šole Centra za glasbeno vzgojo Koper.

4.1.1 Poslanstvo kulturnega društva

Osnovni namen kulturnega društva je razvijanje kulturnih dejavnosti s področja kulturne ustvarjalnosti, izvajanje kulturnih dejavnosti, združevanja poklicnih delavcev in ljubiteljev na področju kulturne vzgoje in izobraževanja, ustvarjanja, posredovanja in varovanja kulturnih vrednot (Statut KD).

Poslanstvo orkestra se nanaša predvsem na ohranjanje marežganske godbene tradicije, ki sega v leto 1906. Prav zaradi tega se posveča veliko pozornosti mladi generaciji; prenesti nanjo pozitivne vrednote in ljubezen do glasbe ter tako poskrbeti za podmladek, ki bi nadaljeval delo in prizadevanja prejšnjih generacij.

Člane orkestra tako veže ljubezen do glasbe, ki je preživela vse slabe čase in se ne prepušča toku političnih dogajanj; v glasbi ni prepada med mišljenji, diskriminacije med narodi, verskimi in političnimi nazori ter socialnimi razredi. To je velika popotnica za življenje.

4.1.2 Cilji managementa

Danes je prva želja in načrt orkestra ta, da bi pritegnili v svoje vrste še več otrok in mladine, ki je ustrezno glasbeno izobrazena in motivirana, posledično bi tudi orkester rasel in dvigoval kakovost in se tako še bolj uveljavljali v Sloveniji in v tujini.

Želijo si biti tudi finančno stabilni, saj imajo tovrstna društva tudi velike stroške, ki so povezani z nabavo, servisiranjem in popravilom glasbenih inštrumentov in pripomočkov, nabavo glasbene literature, uniform, urejevanjem glasbenih prostorov (arhiv, stroški vzdrževanja ...), gostovanji (avtobusni prevoz, reprezentančna darila, prenočitve ...), organizacijo tradicionalnih nastopov-koncertov, honorarjem za strokovni kader in drugim (izdaja CD-ja, seminarji ipd.). Finančna stabilnost pa se vzpostavi in vzdržuje z uspešnim financiranjem društva preko prijav na javnih razpisih raznih inštitucij, s prodajanjem lastnih storitev, s pravilnim navezovanjem in vzdrževanjem stikov z morebitnimi sponzorji in donatorji. Konkretno vire financiranja orkestra predstavljajo predvsem MOK, ZKO, JSKD, v nekoliko manjši meri pa sredstva prispevajo tako manjša kot večja podjetja ter posamezniki.

4.2 Analiza okolja

Kot pri vseh nepridobitnih organizacijah je potrebno tudi pri kulturnem društvu analizirati položaj, v katerem se le-to nahaja. Gre za ocenjevanje notranjih prednosti in slabosti ter zunanjih priložnosti in nevarnosti. Pomembna je ocena oziroma opredelitev notranjih in zunanjih udeležencev društva, saj ti vplivajo na usmeritev in delovanje kulturnega društva. Vrednotiti je treba pretekle in sedanje podatke in informacije, ki so temelj za proces planiranja.

Pihalni orkester Marezige letos praznuje stoletnico delovanja, kar pomeni, da so v svoji zgodovini izkusili že marsikaj prijetnega kot tudi manj prijetnega.

Pravi prepoved društva pa se je začel ob osamosvojitvi Slovenije. Prevzem vodstva tako raznolike skupine je pomenilo tudi mnogo skrbi, nesebičnega razdajanja, nešteti ur, porabljenih za delo, za iskanje sredstev, torej za sprotno premagovanje finančnih težav. Osnovni načrt, ki so si ga zadali, je bil isti, kot je še danes: rast orkestra v smislu stalnega dvigovanja kakovosti igranja, kar pa je moč doseči s pomlajevanjem kadra in seveda z ustrezno glasbeno izobrazbo članov. Zato je bilo treba najprej poskrbeti za organizacijo glasbene šole v domačem kraju, nabavo novih not in partitur, da so lahko razširili programsko vsebino in začeli igrati raznovrstno glasbo. Sledila je nabava novih inštrumentov, ki jih prej ni bilo, in zamenjava starih, da se ne bi v svetu kazali kot »muzejska godba«. Posodobitev zunanje podobe orkestra je zajemala tudi nabavo novih

uniform, ki na trgu pihalnih orkestrrov omogočijo njihovo prepoznavnost. Urejenost orkestra je, podobno kot zunanja podoba ali embalaža nekega izdelka, pomemben vidik pri njegovem trženju oz. trženju njegovih storitev.

Na organizacijskem področju je staro vodstvo, ki ni več sledilo novim trendom trga, zamenjalo mlado in ambiciozno silo, navajeno timskega dela, ki je zaradi tržnih potreb po organizaciji festivalov oziroma prireditvev razvilo lasten know-how, ki ga danes tudi tržijo (festival Istrskih srečanj v Izoli). Kulturno društvo Marezige je bilo tudi inicialni naboj za kulturno rast slovenske obale, saj so do takrat različna druga kulturna društva (KD Sv. Anton, PO Izola) bila na robu propada oziroma so stagnirala. Prav tako so zaživela tudi nova društva (KD Boršt, Mažoretna skupina Piran, razne skupine in ansambli), ki danes še vedno delujejo.

Pridobivanje sredstev iz javnih razpisov je iz leta v leto težje, saj je konkurenca vedno večja. Zelo se občuti izpad sredstev, namenjenih kulturi na Koprskem, zaradi ustanovitve profesionalnega gledališča v Kopru.

Pomemben izziv za prihodnost je za kulturno društvo v izboljšanju kakovosti svojih storitev, kar zahteva nadaljnje posvečanje mladini in njihovemu izobraževanju. Zavzemajo se za optimizacijo javnih nastopov in gostovanj, kar pomeni odpraviti dosedanje pomanjkljivosti pri organizaciji in izvajanju nastopov (logistika, še bolj profesionalno izvajanje lastnih storitev kot doslej), ohranitev sponzorjev in donatorjev, ki omogočajo nakup novih instrumentov, saj bi brez njih nastal velik izpad v kvaliteti glasbe.

Pri nastopanju na tržišču se skušajo uspešno pozicionirati s svojo kakovostjo, ki je primerna ceni storitve, in s poudarkom na prepoznavnosti zunaj lokalnih meja tako, da povečajo število gostovanj. Nameravajo izdati tudi drugo zgoščenko in video kaseto ter tako poskrbeti za »dokazno gradivo«, s katerim bodo postale storitve tudi bolj otipljive in orkester bolj prepoznaven.

Seveda pa je primarna naloga nadaljevati kulturno tradicijo Marezig in okolice s poudarkom na mladih tako, da se jih pravilno »animira« in vpeljuje v samo delovanje in vodenje društva in se s tem izboljša občutek pripadnosti društvu, tradiciji in drugim praviim vrednotam. S tem bi se zmanjšal tudi osip glasbenikov, ki zaradi različnih okoliščin (šola, družina, druge dejavnosti, nizka motiviranost) izstopajo iz društva.

4.2.1 Notranji udeleženci

Pri notranjih udeležencih določenega društva ne moremo govoriti o skupinah, kot so management, strokovnjaki, (ne)kvalificirano osebje, ampak o organih (različni odbori, zbori, komisije), ki imajo svoje pravice in obveznosti.

Organi kulturnega društva so (Statut KD):

- *Zbor članov kulturnega društva* (v nadaljevanju občni zbor), ki je najvišji organ društva in ga sestavljajo vsi redni člani društva. Redni občni zbor sklicuje izvršni odbor oz. zastopnik društva najmanj enkrat letno.

• *Izvršni odbor* je izvršilni organ občnega zbora, ki odloča o organizacijskih, strokovno tehničnih in tekočih operativnih zadevah ter vodi in koordinira delo in poslovanje društva med dvema obcnima zboroma po programu, sklepih in temeljnih usmeritvah občnega zbora. Izvršni odbor je za svoje delo odgovoren občnemu zboru.

• *Nadzorni odbor* spremlja delo izvršnega odbora in drugih organov društva ter opravlja nadzor nad finančno materialnim poslovanjem društva. Nadzorni odbor enkrat letno poroča občnemu zboru, ki mu je odgovoren za svoje delo. Sestavljen je iz treh članov, ki jih izvoli občni zbor.

• *Disciplinska komisija* je disciplinski organ društva, ki ugotavlja odgovornost ter vodi postopek in izreka ukrepe v skladu z zakonom in s statutom. Ugotavlja odgovornost svojih članov in višino povzročene škode društvu.

• *Zastopnik društva* je predsednik društva, ki je po svoji funkciji tudi predsednik izvršnega odbora. Predsednik kulturnega društva organizira in vodi delo in poslovanje društva, predstavlja društvo in ga zastopa ter je odgovoren za zakonitost dela društva v skladu z zakonom, s statutom in s sklepi organov društva.

• *Umetniški svet-strokovni kader* je zadolžen za kvaliteto izvajanja programa društva; sestavljajo ga umetniški vodja in vodje sekcij. Za svoje delo je odgovoren izvršnemu odboru.

• *Člani kulturnega društva*, vsi aktivni in neaktivni člani, ki imajo potrjeno članstvo z člansko izkaznico.

Vsi organi razen strokovnega kadra sodelujejo prostovoljno v interesu društva in brez denarnega nadomestila.

4.2.2 Zunanji udeleženci

Tudi zunanji udeleženci kulturnega društva so za društvo pomembni, saj posredno ali neposredno vplivajo na delovanje in s tem na razvoj in napredek samega društva.

Odločevalci v državni upravi, ki vplivajo na društvo preko zakonov, članstva v zvezah in preko javnih razpisov pri dodeljevanju sredstev so:

- Država oziroma vlada. Pomembni so:
 - Javni sklad Republike Slovenije za kulturne dejavnosti (JSKD), ki je osrednja vladna organizacija slovenske društvene kulture in z mrežo izpostav in zvez kulturnih društev po celotni državi strokovno in finančno podpira razvoj društvene kulture. Načrtuje in izvaja državni program izobraževanj, prireditvev, založništva in mednarodnega sodelovanja na vseh področjih kulture ter izpeljuje razpise in (so)financira kulturne programe.
 - Zveza kulturnih društev Slovenije (ZKDS), ki so jo ustanovila sama društva; osnovni namen ZKDS je bogatitev kulturnega življenja s spodbujanjem kulturne ustvarjalnosti, povezovanjem kulturnih društev in njihovih združenj s področja pristočnih

kulturnih dejavnosti s kulturno vzgojo in izobraževanjem ter posredovanjem in varovanjem kulturnih vrednot.

- Zveza slovenskih godb (ZSG), v kateri so združene slovenske godbe, bobnarske, mažoretne in druge glasbene skupine. Cilj in naloga zveze je kakovostni dvig kvalitete društev, organiziranje tekmovanj, povezovanje z mednarodnimi glasbenimi zvezami, izobraževanje glasbenikov in dirigentov.
- Občina, ki dodeljuje občinska javna sredstva preko javnih razpisov in sodeluje pri sofinanciranju raznih projektov oziroma prireditev.
- Krajevna skupnost, ki sodeluje pri soorganiziranju tradicionalnih prireditev in (brezplačno) nudi prostore za delovanje kulturnega društva.

Upravičenci do storitev društva. Povezanost kulturnega društva s šolo se kaže v sodelovanju na pomembnih šolskih slovesnostih in organiziranih dnevih (sodelovanje pri odprtju nove telovadnice, igrišča). Osnovna šola že vrsto let daje prostore za potrebe društva.

Darovalci-donatorji. Sem štejemo različne fizične in pravne osebe, ki pomagajo (umsko, finančno, materialno ipd.) in od društva ne zahtevajo nobenih koristi. To so razna podjetja in osebe, ki pomagajo kulturnemu društvu.

Sponsorji. So pravne osebe, ki zahtevajo od društva publiciteto oziroma druge koristi (nastopi na prireditvah, ki jih organizira sponzor).

Odjemalci storitev društva. Odjemalci po opravljeni storitvi le-to plačajo (koncert, veselica, žalna ali slavnostna komemoracija ipd.). Z odjemalcem se je potrebno dogovoriti o kraju, času in vrsti dogodka ter ceni storitve. V to skupino spadajo tako fizične kot pravne osebe.

Druge nepridobitne organizacije. So organizacije (športna, gasilska, kulturna in druga društva), s katerimi društvo sodeluje tako, da si izmenjuje usluge, nasvete, gradiva, člane društva ipd. Ta društva (predvsem kulturna) so istočasno tudi konkurenti, saj si enako prizadevajo pri oskrbi s sredstvi (pri donatorjih, sponzorjih, javnih razpisih) in pri nastopih na trgu.

Druge pridobitne organizacije, ki za kulturno društvo izvajajo razne storitve in so za to plačana (krojač, avtobusni prevozi, trgovine ipd.)

4.2.3 SWOT, SPIN analiza

Poleg različnih metod za izvajanje strategij trženja (portfolio-analiza, krivulja izkušenosti, ocena tveganja ipd), lahko za kakovostnejše strateško planiranje uporabimo metodo SWOT ali SPIN-analize. Z njo razčlenimo in nazorno prikažemo notranje prednosti in slabosti ter zunanje izzive in nevarnosti vsake organizacije. Bistvo SPIN-analize je v tem, da temeljito analiziramo in ovrednotimo stanje na tržišču ter si pridobimo informacije, ki so potrebne za oceno preteklega, sedanjega in prihodnjega obdobja (Devetak 2000, 224).

SPIN-analiza Kulturnega društva Marezige zajema:

Notranje slabosti:

- nizka glasbena izobrazba članov in strokovnega kadra,
- velika odvisnost članov od delodajalcev in šolskih organizacij,
- nesprejemanje vseh nastopov zaradi nizkega zbora članov,
- nizka moralna odgovornost članov in s tem povečan absentizem,
- neodgovorno ravnanje s skupno lastnino (uniforme, notno gradivo ipd),
- osip članov,
- slaba promocija v dnevnem časopisju,
- nizka odgovornost članov pri raznih organizacijah,
- slabo urejena domača internetna stran,
- neučinkovita uporaba sodobnih informacijskih tehnologij,
- pomanjkanje tržnih raziskav konkurence in povpraševanja.

Notranje prednosti:

- stoletna tradicija društva,
- kader in vodstvo društva sta iz domače okolice,
- večletne izkušnje in razvit management ter lasten know how,
- profesionalnost pri izvajanju storitev (točnost, resnost, kvaliteta, odgovornost),
- tržna razvejanost; znotraj orkestra so oddelki za posamezne tržne niše (veselica, pogreb),
- uspešnost pri navezovanju in sodelovanju z drugimi društvi in inštitucijami (šola, cerkev ipd),
- ni medgeneracijskih trenj,
- velika pozornost je namenjena izobraževanju mladih in strokovnih kadrov.

Zunanji izzivi:

- rast tržišča (doma in v tujini),
- organizacija festivalov,
- trženje lastnega know-how-a,
- širitev nabora storitev za različno tržno povpraševanje,
- večanje prepoznavnosti orkestra in kraja Marezige s promocijo zgoščenke, VHS, brošure, refoška, oljčnega olja, ugodne lege kraja ter gostovanja doma in v tujini,
- vzpostavitev novih strateških zavezništev (ustanovitev mednarodne organizacije Istrskih pihalnih orkestrov),
- pridobitev novih sponzorjev in darovalcev,
- strateška povezovanja s podjetji,
- tekmovanja v domovini in tujini,
- možnost pridobivanja finančnih sredstev iz občinskih, republiških in EU skladov.

Zunanje nevarnosti:

- novi zakonski predpisi na področju kulture, davkov, društev ipd.,
- nezdrava konkurenca (monopol pri delitvi »kulturnega denarja«),
- neugodne spremembe v ekonomskem okolju (izguba sponzorjev in donatorjev),
- spremenjen okus in potrebe odjemalcev,
- večja moč odjemalcev in dobaviteljev,
- višja sila.

4.3 Načrtovanje strategije trženja

4.3.1 Tržni cilji

Tržni cilji kulturnega društva izhajajo iz poslanstva in ciljev managementa. To pomeni, da je potrebno v glasbeno šolo privabiti čim več mladine in jo izučiti igranja določenega instrumenta. Temu sledi postopna vključitev v orkester. Edino tako je mogoče nadaljevati tradicijo orkestra.

S tem, ko ima orkester vedno več izobraženih članov, kakovost storitev raste. Ta se kaže v povpraševanju in dobro izvedenih storitvah orkestra, kar prinaša prednost pred ostalo konkurenco. Tudi to lahko spretno izkoristi v svojo prid kot način pozicioniranja storitev izbranim kupcem.

Orkester želi postati bolj prepoznaven na ožjem in širšem tržišču. To pomeni, da se je potrebno veliko posvetiti kupcem. Povečati je potrebno povpraševanje po storitvah, ugled in število nastopov. To je tudi prava pot za pridobitev ustreznih sponzorjev oziroma darovalcev in posledično povečanje finančne stabilnosti društva. V današnjih časih, ko prevladuje digitalna komunikacija, je pri trženju pomembna tudi uporaba interneta. Eden od ciljev je tudi dopolnitev in posodobitev spletne strani društva.

4.3.2 Segmentiranje

Bistvo segmentiranja storitev na domačem in tujem trgu je za ponudnike storitev, tudi kulturnih, v tem, da prepoznajo zaokrožene skupine tistih odjemalcev, ki so plačilno sposobni, imajo boljše osebne dohodke in razpolagajo z drugimi viri, ki so za izvajalce najugodnejši (Devetak 2001, 73).

Na trgu kulturnih storitev se srečujemo z različnimi porabniki, ki imajo različne zahteve, zato je smiselno, da se s ponudbo kulturnih storitev osredotočimo na več izbranih segmentov:

- porabniki, ki so sami ponudniki kulturnih storitev (druga konkurenčna društva) in se z njimi dolgoletno recipročno sodeluje,
- porabniki, ki najamejo orkester in plačajo njegovo storitev (podjetje, fizične osebe, agencije itd.) in
- porabniki, katerim orkester »brezplačno« nudi svoje storitve.

4.3.3 Pozicioniranje

Kulturne storitve lahko pozicioniramo tako, da v procesu oblikujemo in vzdržujemo razločljive zelene podobe o storitvi v primerjavi s konkurenčnimi storitvami v očeh odjemalca in ciljne javnosti. Torej se je treba soočiti s konkurenti v zavesti javnosti pri posameznem segmentu. Kulturne storitve mora storitvena organizacija pozicionirati glede na značilnosti, ki so pomembne za uporabnike, in glede na tiste, ki razločno razlikujejo storitve konkurentov od njenih storitev. Ravno zaradi tega je pomembno, da izvajalec nenehno izvaja storitev na določeni kakovostni ravni, kar pomeni, da sta si pozicioniranje storitev in sama kakovost izvajanja storitev v tesni zvezi (Snoj 1988, 172).

Kulturne storitve lahko pozicioniramo na različnih osnovah, in sicer glede na (Zeithaml in Bitner v Snoj 1998, 172):

- potrebe, ki jih zadovoljujejo,
- koristi, ki jih omogočajo,
- specifične lastnosti,
- čas uporabe
- način uporabe,
- značilnosti njihovih uporabnikov,
- primerjanje s konkurenti in
- stopnjo kompleksnosti in divergentnosti izvajanja storitev.

Za storitve, ki jih nudi pihalni orkester Marezige, je značilno predvsem, da so prilagojene željam porabnika. Pomembno je, da je glasba, ki jo izvaja, zabavna, sproščujoča, aktualna, primerna za ples ipd. Za orkester je pomembna tudi fleksibilnost pri izvajanju nastopa, kar pomeni, da mora mnogokrat sproti improvizirati in prilagajati program glede na situacijo.

4.3.4 Trženjski splet kulturne storitve

Storitev

Koncept kulturnih storitev definiramo kot celoto fizičnih, storitvenih in simbolnih značilnosti, za katere pričakujemo, da bodo zadovoljile odjemalce.

Odločitve o kulturnih storitvah kulturnega društva ponavadi predstavljajo (Snoj 1998, 56):

- storitev, ki predstavlja osnovno ponudbo organizacije (nastopi),
- različice posamezne storitve (nastopi v manjši zasedbi),
- skupino, ki ji storitev pripada,
- asortiment, ki predstavlja celotno strukturo storitev, ki jih društvo ponuja svojim odjemalcem. Pri tem pa moramo razlikovati globino, širino, dolžino in konsistentnost asortimenta.

Tako kot vse storitve imajo tudi kulturne enake osnovne značilnosti (neotipljivost, neločljivost, spremenljivost in minljivost), ki se kažejo v nezmožnosti transporta,

neločljivosti od izvajalca, sočasnosti izvajanja in uporabe, neposrednega stika med izvajalcem in uporabnikom, sodelovanju uporabnika v izvajanju in druge.

Sestavine kulturnih storitev so (Snoj 1998, 59):

- ponujanje in izvajanje storitev,
- fizična podpora storitvam,
- kontaktno osebje,
- odjemalci,
- ravni storitve in
- sistem notranje organiziranosti storitve.

Fizična podpora, kontaktno osebje in drugi odjemalci so elementi kulturnih storitev, ki jih odjemalec vidi pred izvedbo in so v neposrednem stiku z njim. Strokovnost kontaktnega osebja vpliva na izid storitve.

Izdelčni splet storitev Pihalnega orkestra Marezige je: solo koncerti in koncerti z gosti (gala, promenadni), nastopi (veselice, otvoritve, prazniki ipd.), žalni nastopi (komemoracije, pogrebi), nastopi v gibanju (parade -z mažoretkami-, procesije), nastopi v manjši sestavi članov za različne namene (rojstni dnevi, pustovanje, zasebne veselice ipd.)

Cena

Pri oblikovanju cene kulturnih storitev moramo upoštevati stroške izvedbe, konkurenco, plačilno sposobnost odjemalca v določenem okolju in tudi vrednost storitve v očeh odjemalca (Devetak 2000, 32).

Pri oblikovanju cen moramo izhajati iz ciljev na različnih ravneh organizacije (Snoj 1998, 69-71):

- strategij cenovnega pozicioniranja s tehniko ciljnega obvladovanja stroškov,
- vzdrževanja sistema izvajanja storitev,
- organizacijskih dejavnikov,
- intenzivnosti konkuriranja,
- odjemalčeve zaznave cen in vrednosti,
- cenovne elastičnosti,
- drugih zunanjih dejavnikov: preference, razvoj vrednot, vladni ukrepi, zakonodaja, razvoj tehnologije ...

Oblikovanje cen kulturnih storitev je zahtevno delo, ki zahteva dobro analizo trga, konkurentov, odjemalcev, okolja, istočasno pa mora upoštevati tudi nedenarne vidike stroškov. Tu sodijo stroški izgube časa, prevoza do kraja izvajanja storitve, energije pri iskanju informacij v zvezi s storitvijo in podobno (Snoj 1998, 73).

Podobnih pogojev za določanje cen svojih storitev se poslužuje tudi Pihalni orkester Marezige, ki cene prilagaja svojim potrošnikom, nastalim stroškom in konkurenci. Cena variira od nastopa do nastopa predvsem zaradi spremljajočih stroškov (avtobus) in namena nastopa (dobrodelni nastop, otvoritev profitne dejavnosti naročnika).

Trženjske poti

Odločitev glede lokacije izvajanja kulturne storitev je odvisna od vrste storitve in vključenosti porabnika v proces izvajanja storitev. Razlikujemo dva načina prostorske interakcije med storitveno organizacijo in stranko (Potočnik 2000, 146):

- stranka pride k izvajalcu (koncert, ki ga organizira izvajalec),
- izvajalec pride k stranki (proslava, pogreb ipd.).

Pri distribuciji storitev pihalnega orkestra je značilno, da tu nastopa neposredna distribucija, pri čemer je potrebno upoštevati okolje, predpise, zakone in drugo.

Promocija

V večini primerov poteka promocija pihalnega orkestra neposredno, kar pomeni, da se na nastopih istočasno promovira in pridobiva nove in stare uporabnike tovrstnih storitev. Povpraševanje je odvisno od kakovosti storitve in konkurenčnosti cene.

Promocija poteka tudi neposredno z oglaševanjem v sredstvih javnega obveščanja, s prodajo zgoščenk, s priložnostnimi darili (koledar, obeski ipd.), s plakati na vidnih mestih, z dobro urejeno internetno stranjo in seveda s promocijo »od ust do ust« med porabniki teh storitev.

Pomembna je tudi osebna prodaja, ko se z osebnim pristopom do potencialnih porabnikov pridobiva na promociji in s tem tudi na prepoznavnosti.

Ljudje

Za visoko povpraševanje po storitvah pihalnega orkestra mora biti poleg dobre promocije tudi kakovostno izvedena storitev, v našem primeru nastop oziroma koncert. To pomeni, da morajo biti člani orkestra ustrezno izobraženi, mladi člani morajo obiskovati glasbeno šolo, potrebno je redno obiskovanje vaj in na nastopih primerno vedenje. Vse to lahko omogoča uspešno in kakovostno izvedbo storitve.

Istočasno pa morajo biti ljudje, ki so zadolženi za trženje oziroma stike z javnostjo (upravni odbor, ki ga sestavljajo tudi člani orkestra), uspešni pri promociji, navezovanju stikov s potencialnimi uporabniki, reševanju sprotnih problemov, motivaciji članov ipd. To se doseže le z uspešnim medsebojnim komuniciranjem, timskim delom, rednimi sestanki, kjer se sprejemajo smernice in določajo zadolžitve posameznikov.

Izvajanje

Kot je bilo že uvodoma povedano, predstavlja izvajanje bistvo storitve. Nastop, ki ga izvede pihalni orkester, mora biti prilagojen porabniku oziroma trenutni situaciji. Storitveni proces vključuje različne postopke: od prihoda na kraj nastopa z avtobusom do priprave koncertnega prostora (stoli, stojala, tolkala ipd.) in kakovostne izvedbe koncerta. Poskrbljeno mora biti tudi za varnost mladoletnih članov, urejene uniforme, note in primerno vedenje. Na koncu je potrebno vse pospraviti ter pridobiti povratne informacije poslušalcev. To je tudi priložnost za navezovanje novih stikov in pridobivanje novih kupcev oz. uporabnikov.

Za doseganje dobrih rezultatov pri izvajanju storitev je potrebno dobro sodelovanje, povezanost in timsko delo med člani.

Fizični dokazi

Predstavljajo vse tisto, kar porabnik vidi, sliši ali občuti. Tu ima veliko vlogo zunanji videz orkestra (urejena in zanimiva uniforma), igranje v gibanju (parada), ustrezna barva zvoka in dinamika izvedbe koncertnega programa, koncertni list s programom in seveda profesionalno obnašanje vseh članov. Pomembna so tudi priložnostna darila z logotipom orkestra.

Če se poslušalcu ob poslušanju orkestra vzbudi pozitiven občutek oziroma je bil z nastopom zadovoljen, pomeni, da je bila storitev uspešno in dobro izvedena. Hkrati je to neposredna promocija.

4.4 Oblikovanje novih storitev

Kot smo že predhodno omenili, je razvijanje novih storitev tvegana odločitev. Enako velja tudi za storitve pihalnega orkestra. Zato je bolj primerno, da se obstoječe storitve prilagodi željam porabnikov in se z nizkim tveganjem doseže želene cilje.

To se lahko izpelje tako, da se znotraj orkestra ustanovijo manjše skupine za različne tržne niše, ki bi skoraj enakovredno zadovoljile želje potrošnika. To ne sme preiti v vsakdanjo prakso, saj bi to pomenilo razhajanje s poslanstvom in cilji kulturnega društva.

Ugotavljamo, da ljudje radi poslušajo glasbo, ki je specifična za države razpadle Jugoslavije (narodna kola), kar pomeni, da bi se morali naučiti tudi nekaj tovrstne zvrsti glasbe.

5 RAZISKAVA

V tem poglavju je najprej predstavljen postopek opravljene raziskave, sledijo rezultati raziskave in predlogi za povečanje števila nastopov pihalnega orkestra.

5.1 Postopek raziskave

Raziskava je potekala v naslednjih fazah: opredelitev problema, določitev ciljev raziskovanja, izbira metode zbiranja podatkov, sestava vprašalnika in izvedba ankete z obdelavo analize podatkov. Posamezne faze so podane v nadaljevanju.

5.2 Opredelitev problema

V hitro spreminjajočem se okolju so tudi kulturne organizacije prisiljene skrbeti za svoje porabnike, saj se interes potencialnih porabnikov za podporo kulturnih društev iz leta v leto manjša. Nujno je, da kulturne organizacije poznajo svoje porabnike in da vedo, kakšne so njihove potrebe in želje. Spremljati morajo njihovo zadovoljstvo s storitvami, saj to pomembno vpliva na sodelovanje v prihodnosti.

Pri nas je raziskav na tem področju malo oziroma jih sploh ni. Kulturne organizacije večinoma ne poznajo svojih porabnikov in ne vedo, kakšne so njihove potrebe in želje, niti kako so zadovoljni z njihovimi storitvami.

Namen raziskave je ugotoviti zanimanost in vrsto kulturnih storitev, ki se jih poslužujejo porabniki. Ugotoviti želimo njihove želje in prepoznavnost pihalnih orkestrov ter na podlagi rezultatov poiskati način, kako kulturne storitve pihalnega orkestra čim bolj približati širšim množicam.

5.3 Izbira metode zbiranja podatkov

V raziskavi je uporabljena primarna metoda zbiranja podatkov - anketiranje v pisni obliki na podlagi vprašalnika. Vprašalniki so bili osebno ali po pošti dostavljeni obstoječim in potencialnim porabnikom. Anketiranci so izpolnjene vprašalnike vrnilo po pošti. Nekaj vprašalnikov je bilo izpolnjenih na osnovi telefonskega razgovora.

Vprašalniki so bili razdeljeni med predstavnike marketinga obstoječih in potencialnih porabnikov (podjetja, društva) na območju Mestne občine Koper (MOK). Podjetja so bila izbrana po ključu njihove finančne stabilnosti in ugleda. Skupaj je bilo poslanih 62 vprašalnikov, od tega je izpolnjene vprašalnike vrnilo 42 anketirancev, kar pomeni 68 % odzivnost.

Prednosti takšne izvedbe ankete so: nizka cena, večji vzorec, ni vpliva anketarja, anketiranci ostanejo anonimni. Slabosti pa so: dolgotrajno zbiranje podatkov, ni možnosti za dodatna pojasnila, ni kontrole, kdo je izpolnil vprašalnik, velika možnost manjkajočih in nepopolnih odgovorov.

5.4 Sestava vprašalnika in izvedba ankete

Pri sestavi vprašalnika so upoštevana splošna pravila za sestavo vprašalnika. Vprašanja morajo biti jasna in kratka, napisana v razumljivem jeziku brez zapletenih strokovnih izrazov. Izogibati se je potrebno tudi nejasnim, dvoumnim in zavajajočim ter nepotrebnim vprašanjem. Vprašalnik je bil testiran na priložnostnem vzorcu. Raziskava je bila opravljena v januarju in februarju 2006. Vprašalnik je predstavljen v prilogi 1.

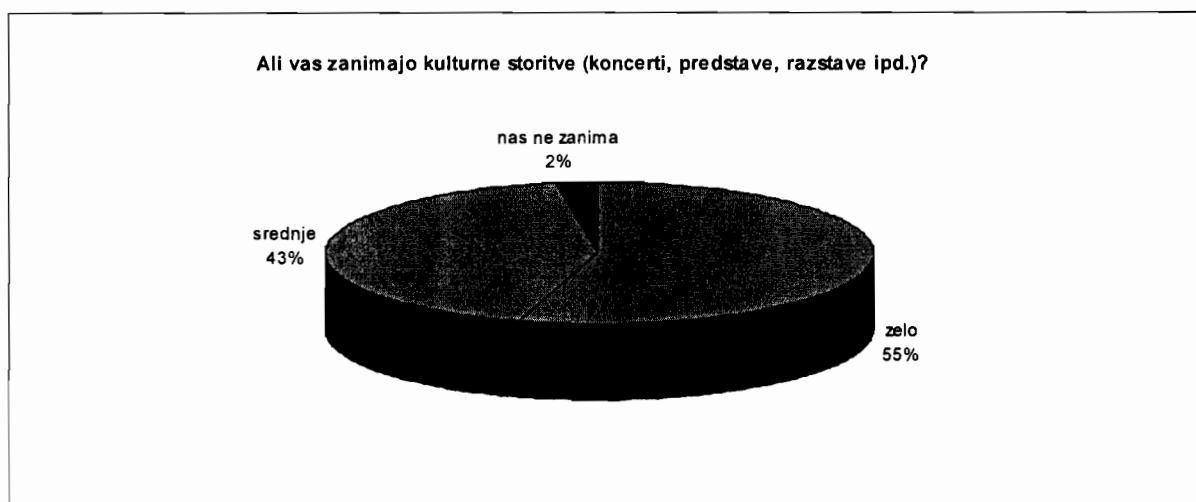
Rezultate je bilo treba analizirati, izdelati tabele in grafe ter jih strniti v primerno obliko za pripravo poročila. Podatke sem obdelal s strukturnimi deleži in matematično sredino. V nadaljevanju so podani rezultati raziskave.

5.5 Rezultati raziskave

5.5.1 Zanimanje za kulturne storitve

Iz slike 5.5.1, ki prikazuje zanimanje za kulturne storitve, je razvidno, da anketirance kulturne storitve zanimajo. Pri več kot polovici anketirancev je zanimanje za tovrstne storitve zelo veliko. Samo 2 % anketirancev kulturne storitve ne zanimajo.

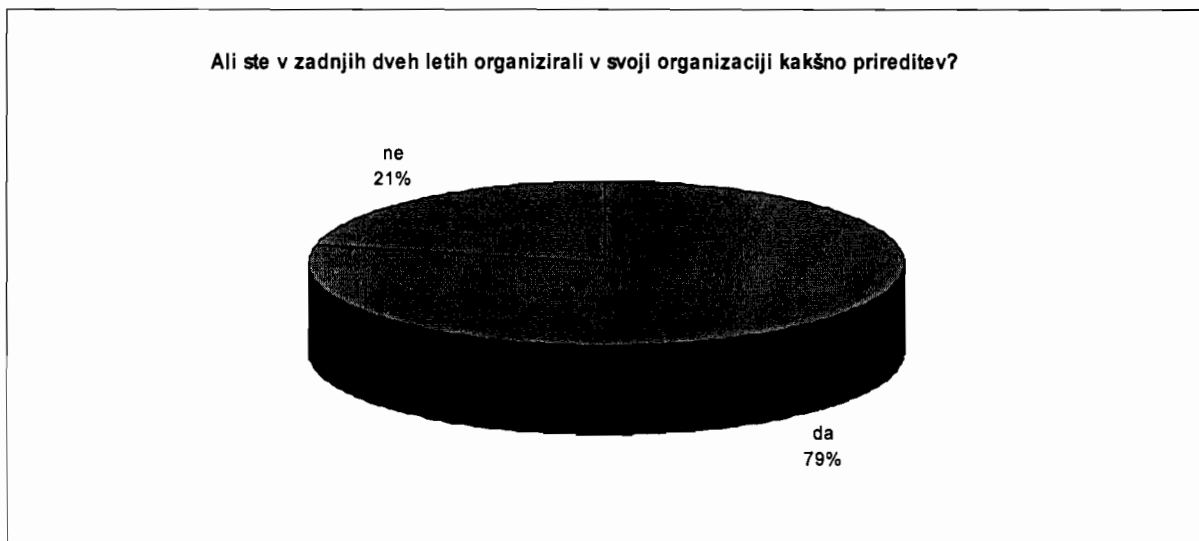
Slika 5.5.1: Zanimanje za kulturne storitve



5.5.2 Izvedba prireditev v zadnjih dveh letih

Skoraj 80 % anketiranih je v zadnjih dveh letih organiziralo v svoji organizaciji vsaj eno kulturno prireditev. To pomeni, da se organizacije ob pomembnih dogodkih in prireditvah poslužujejo ponudnikov kulturnih storitev.

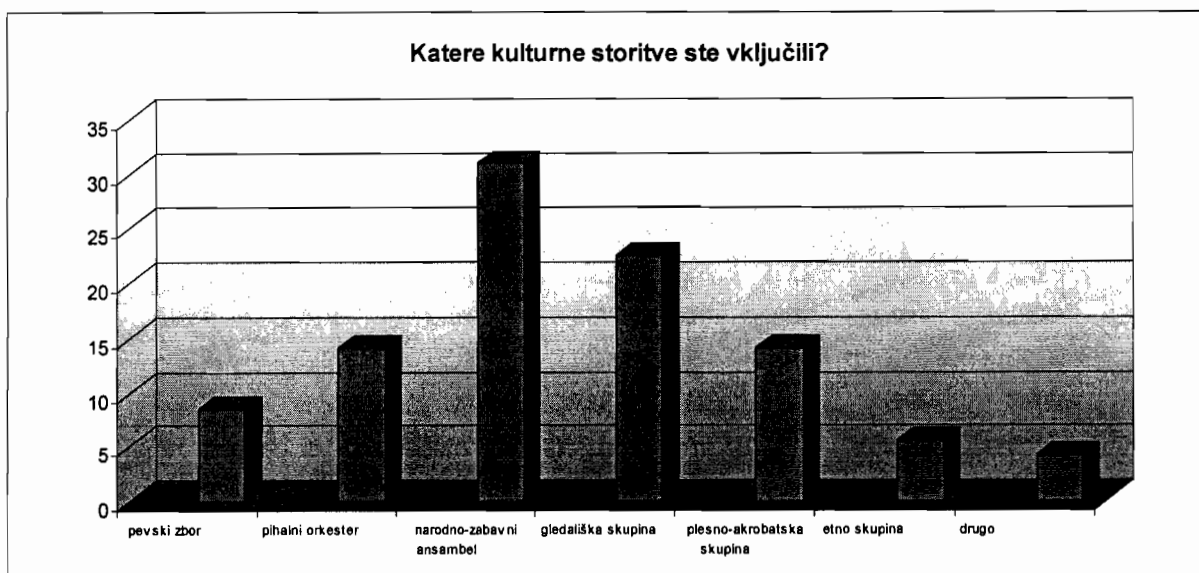
Slika 5.5.2: Izvedba prireditev v zadnjih dveh letih



5.5.3 Vrsta kulturnih storitev

Na sliki 5.5.3 je razvidno, da so v organizacijah najpogosteje (31 %) v kulturne prireditve vključili narodno-zabavne ansamble, sledijo gledališke skupine (22 %), nato pa še pihalni orkestri in plesno-akrobatske skupine (14 %).

Slika 5.5.3: Vrsta kulturnih storitev

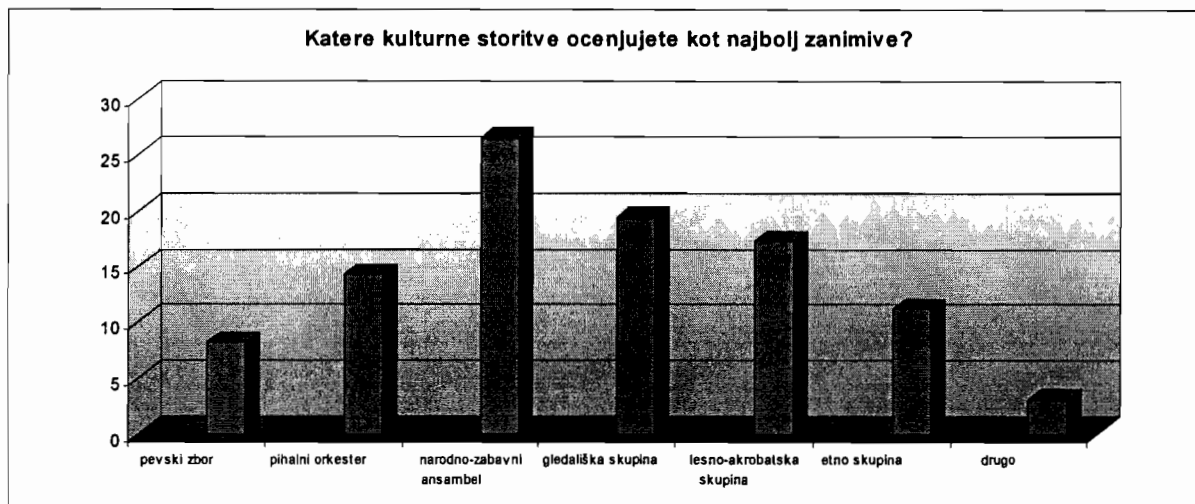


5.5.4 Zanimivost kulturnih storitev

Anketiranci ocenjujejo za najbolj zanimive kulturne storitve, ki jih organizirajo, narodno-zabavni ansambel (26,5 %), gledališko skupino (19,4 %), plesno-akrobatsko

skupino (17,3 %) in šele nato pihalni orkester (14,3 %). Pri tem so lahko obkrožili največ dva odgovora.

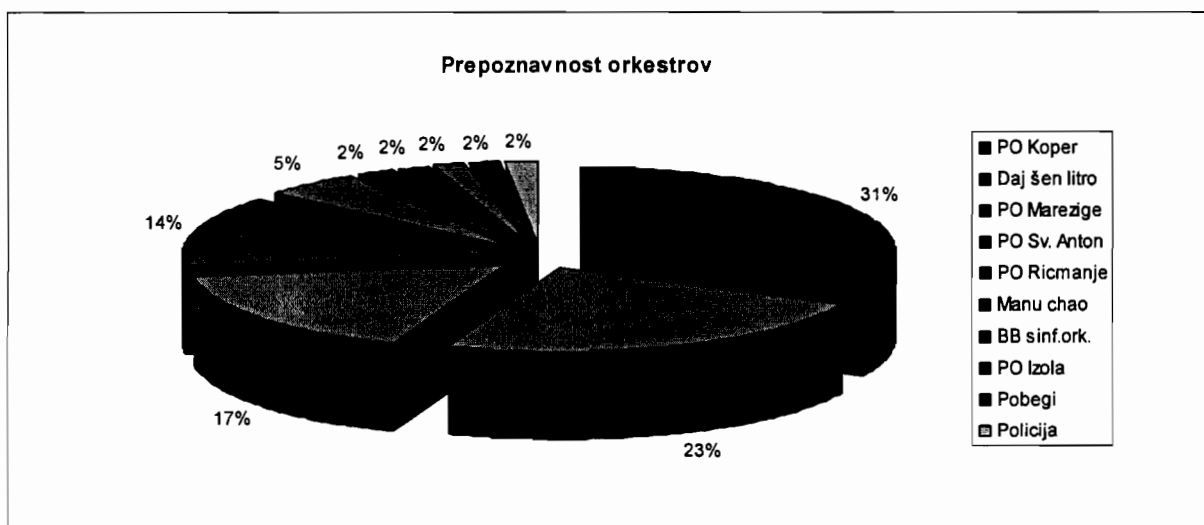
Slika 5.5.4: Zanimivost kulturnih storitev



5.5.5 Prepoznavnost orkestrrov v Mestni občini Koper

Pri tem vprašanju smo izhajali iz predpostavke, da je orkester, ki se pri anketirancih pojavi kot prva asociacija, tudi najbolj znan orkester. Kot pričakovano je med anketiranci v MO Koper od pihalnih orkestrrov najbolj znan PO Koper. Sledi mu zasedba Daj šen litro, nato PO Marezige in PO Sv. Anton. Drugi orkestri so v MOK malo prepoznavni. Prepoznavnost PO Marezige je po tej anketi na tretjem mestu (17 % anketirancev ga je omenilo kot znan orkester).

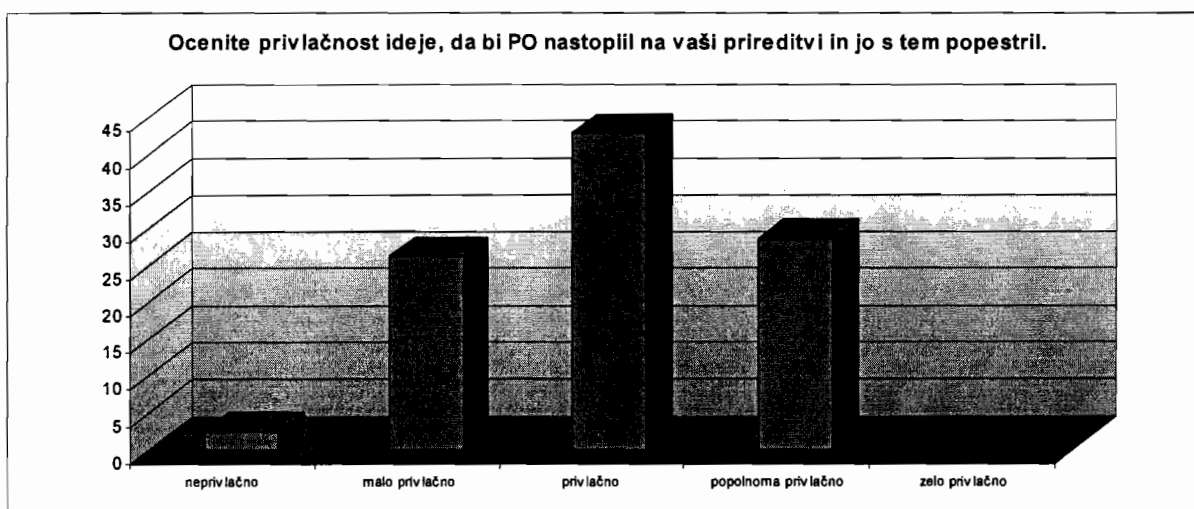
Slika 5.5.5: Prepoznavnost orkestrrov



5.5.6 Privlačnost ideje o nastopanju pihalnega orkestra

V šestem vprašanju nas je zanimala stopnja privlačnosti ideje, da bi pihalni orkester nastopil na njihovi prireditvi in jo s tem popestril. Anketiranci so lahko stopnjo privlačnosti ocenili na petstopenjski lestvici, kjer je 1 pomenilo popolnoma neprivlačno in 5 zelo privlačno. Kar 42,9 % anketirancev se je odločilo za vmesno oceno 3. Povprečna vrednost pa je 3,2 %, tako da ocenjujemo, da se anketiranci bolj nagibajo k privlačnosti kot neprivlačnosti ideje.

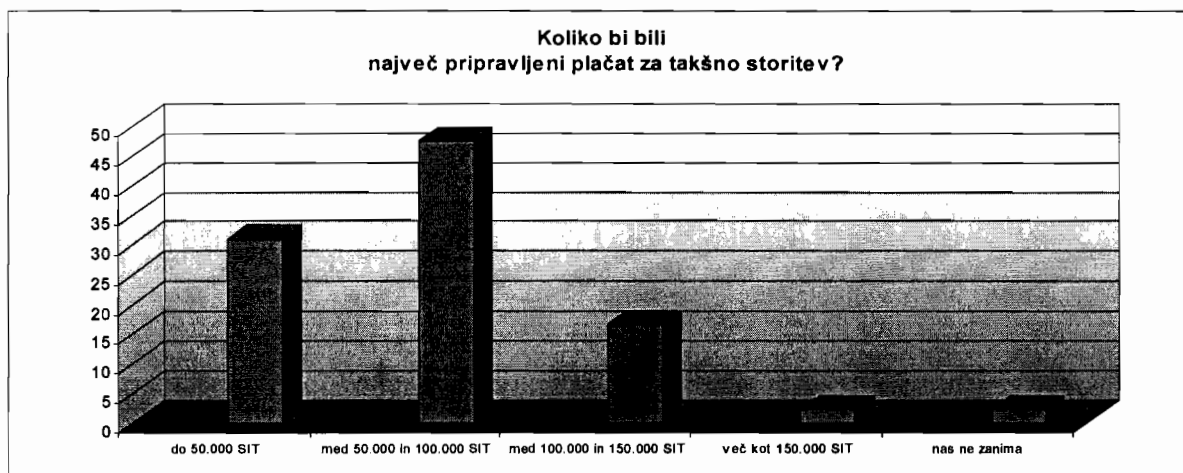
Slika 5.5.6: Privlačnost ideje o nastopanju pihalnega orkestra



5.5.7 Cena storitve pihalnega orkestra

Največ (47,6 %) anketirancev bi bila za takšno vrsto storitev pripravljena plačati med 50.000,00 in 100.000,00 SIT, oziroma vrniti »uslugo« nastopajočemu. V to skupino uvrščamo predvsem društva in manjša podjetja. 31 % anketirancev bi bila pripravljena plačati do 50.000,00 SIT in le 16,7 % bi bila pripravljena plačati med 100.000,00 in 150.000,00 SIT, kar nam kaže, da malo anketirancev ceni tovrstne storitve.

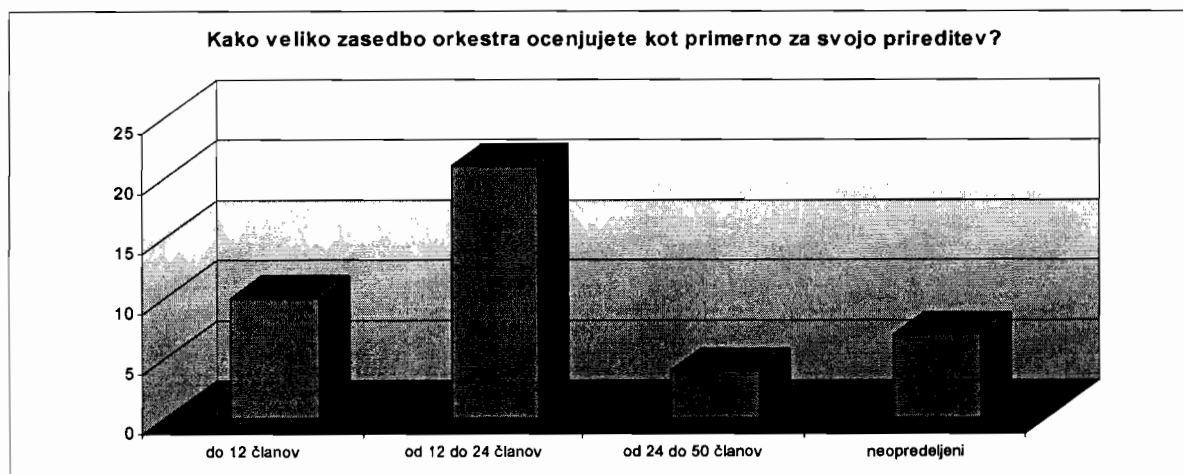
Slika 5.5.7: Cena storitve



5.5.8 Velikost zasedbe orkestra

Najbolj primerna velikost oziroma zasedba orkestra za nastop na prireditvah večine anketirancev bi bila od 12 do 24 članov, kar pomeni srednje velik orkester.

Slika 5.5.8: Velikost zasedbe orkestra



5.5.9 Vrste kulturnih storitev glede na zanimanje

Med tistimi porabniki, ki jih kulturne storitve srednje zanimajo, ocenjujejo narodno-zabavni ansambel in plesno-akrobatsko skupino kot najbolj zanimive storitve za prireditve, ki jih organizirajo. Za tiste anketirance, ki jih kulturne storitve zelo zanimajo, se zanimanje porazdeli po vseh vrstah storitev, še vedno pa je najbolj priljubljen narodno-zabavni ansambel.

Slika 5.5.9: Vrste kulturnih storitev glede na zanimanje



5.6 Razprava in priporočila

Raziskava je pokazala, da obstaja pri anketiranih v MO Koper veliko zanimanje za kulturne storitve. Večina anketiranih organizacij je odgovorila, da ob pomembnih dogodkih in prireditvah vključijo v svoje programe tudi različne ponudnike kulturnih storitev, najpogosteje narodno-zabavne ansamble. Povpraševanje po storitvah pihalnih orkestrrov si je po naši anketi delilo tretje mesto. V MO Koper je od pihalnih orkestrrov najbolj prepoznan PO Koper. Prepoznavnost PO Marezige je na tretjem mestu. Anketiranci so idejo, da bi pihalni orkester nastopal na njihovi prireditvi, ocenili kot srednje privlačno in bi bili za takšno vrsto storitev pripravljeni plačati med 50.000,00 in 100.000,00 SIT. Za svoje prireditve bi izbirali med srednje velikimi orkestri.

Ugotavljam, da je potrebno kulturne storitve pozicionirati glede na različne segmente uporabnikov, ki jih razvrščamo v več skupin. Eden od segmentov so porabniki, ki plačajo storitev orkestra (večinoma podjetja), drugi segment so porabniki, ki bi si med seboj izmenjevali usluge (razna društva in sponzorji), tretji segment so ustanove, ki si jim včasih »dolžan« nuditi svoje storitve brezplačno oziroma za pokrivanje stroškov, saj je posredno orkester odvisen tudi od njih (šola, krajevna skupnost, občina ipd.) Poleg tega je prepoznavnost PO Marezige zadovoljiva, vendar še zdaleč ne dovolj visoka.

Predlagam intenzivnejšo promocijo oziroma povečanje prisotnosti v sredstvih javnega obveščanja. Prisotnost v medijih ni nujno povezana s plačanim oglaševanjem, zato vidim priložnost v posameznih dogodkih, ob katerih zgolj obvestimo novinarje. Slednji se pri opisu dogodka ne bodo mogli izogniti naši omembi. Tako bi se večala prepoznavnost orkestra, kar bi pripomoglo k večjemu povpraševanju, večjemu številu nastopov in večjemu ugledu orkestra. Nadalje predlagam, da se koncerti vestno oglašujejo s posluževanjem plakatiranja, ki po moji oceni ponuja odlično razmerje med učinkom in stroškom izvedbe.

Glede na večje število mlajših članov orkestra, ki so računalniško pismeni, bi bilo smiselno postaviti predstavitevno spletno stran orkestra z možnostjo foruma, kjer bi lahko pridobili veliko koristnih nasvetov in usmeritev. Spletna stran ne sme biti statična, temveč mora imeti administratorja, ki ažurno obnavlja vsebine in dodaja aktualne informacije. Zaželena bi bila izvedba spletne strani vsaj še v dveh tujih svetovnih jezikih. Omenjene aktivnosti so predstavljene predvsem zaradi omejenih stroškov. V kolikor pa bi razpolagali z večjimi donatorstvi oziroma sponzorstvi, bi lahko uporabili bolj sofisticirane oblike oglaševanja.

Ugotovili smo, da so podjetja in ljudje usmerjeni predvsem k narodno-zabavnim ansambлом, kar predstavlja določeno rutino, ki jo je težko prekiniti. Večjo popularnost pihalnega orkestra lahko dosežemo s prilagoditvijo nabora igranih skladb. Predlagam premik od klasičnih avtorjev k modernejšim narodno-zabavnim in pop ustvarjalcem. Nadalje lahko instrumentalni glasbi dodamo pevca ali pevko in s primernim naborom skladb oblikujemo in zapolnimo tržno nišo, ki se nahaja med klasično in narodno-zabavno glasbo. Poleg tega lahko poskušamo uveljaviti »milejšo« politiko cen, s katero bi lahko prodrli v določen segment oziroma do določenih potencialnih porabnikov, tako da bi bila cena storitve v višini stroškov, ki so ob tem nastali. Ugotavljam, da je politika cen izredno pomembna, saj je cena odločilen element prodaje storitev. Posebno pozornost je potrebno posvetiti ustreznemu razmerju med kakovostjo storitve in ceno, kar pomeni, da je možno ob višji kakovosti iztržiti višjo ceno ne glede na konkurenco. Večjo kakovost je možno doseči z intenzivnejšim prijavljanjem na razna tekmovanja. To je priložnost za nabiranje kilometrov, neposredno promocijo, spoznavanje ljudi s podobnimi interesi in pridobivanje pomembnih izkušenj.

PO Marezige združuje preko 60 članov, kar je relativno veliko in posledično deluje zaviralno pri prodiranju na trg. Zato predlagam, da se v orkestru interno oblikuje ena ali več manjših skupin, ki bi lahko enako kakovostno izvedle zastavljeni program.

Priložnost vidim v ustreznem motiviranju članov z delegiranjem manjših odgovornih del. Na takšen način se razvija občutek pomembnosti in pripadnosti. Vsi skupaj smo soustvarjalci svojega orkestra. Sicer je za marsikoga motivirajoča že ideja o večdnevni potovanjih po Sloveniji in tujini. Želimo si več takšnih aktivnosti, ki pa so žal pogojene z velikimi finančnimi obveznostmi orkestra. Rešitev je v sponzorstvu, ki ga je potrebno redefinirati in nadgraditi. Predlagam, da bi sponzorjem usluge vračali z nastopi na njihovih pomembnih dogodkih. Idealno bi bilo, da bi naš orkester postal »maskota« določenega društva ali podjetja, ki ob pomembnih dogodkih nikoli ne bi manjkala. To pa bi pripomoglo k večanju prepoznavnosti, sponzorjev in s tem tudi sredstev in na koncu k večanju povpraševanja. Obstaja še vrsta drugih oglaševanj, kot so nošenje majic z logotipi, pokrival, tabel ipd. Poleg tega bi bilo korektno, da ob določenih jubilejih orkestra, donatorjem in sponzorjem javno podelimo plaketo oziroma zahvalo za podporo pri razvoju orkestra.

Veliko (potencialnih) odjemalcev je v zadnjih letih organiziralo vsaj eno kulturno prireditev, kar pomeni, da obstaja realna možnost nastopa PO na takšnih prireditvah. Zato

predlagam, da se oblikuje kvalitetna in privlačna zloženka ter se jo pošlje vsem potencialnim porabnikom.

Iz SPIN-analize je moč razbrati, da se je za boljše delovanje orkestra potrebno osredotočiti na same člane orkestra, kar zajema tudi motiviranje in usposabljanje bolj izobraženih in izkušenih članov za intenzivnejše pridobivanje finančnih sredstev iz občinskih, republiških in EU-virov. Vsekakor bi bilo koristno, da bi se nekaj vodilnih soustvarjalcev orkestra udeležilo tečajev o managementu trženja nepridobitnih organizacij, s čimer bi pridobili teoretično podlago za kvalitetnejše trženje in javno nastopanje.

Predlagam, da začnemo mlajše godbenike pošiljati na glasbene taborne, kjer se bodo srečevali s svojimi vrstniki in si nabirali znanja pri priznanih mednarodnih učiteljih, kar bo vplivalo na kvaliteto našega orkestra in njegovo »svetovljanstvo«. Podobno kot potovanja v tujino so omenjeni tabori odličen motivator za mlajše člane.

Korak naprej predstavlja organiziranje in trženje večjih festivalov, kot na primer Istrska srečanja, s čimer imamo veliko izkušenj. Lahko bi se povezali z različnimi agencijami in skupaj organizirali večje in odmevnejše kulturno-zabavne dogodke.

Zanimivo bi bilo pričeti z načrtnim merjenjem zadovoljstva porabnikov (ankete), s čimer bi prišli do dragocenih povratnih informacij. V čim večji meri bi upoštevali njihove nasvete, želje in kritike.

Prikazali smo nekaj najbolj aktualnih predlogov za izboljšanje tržne pozicije oziroma povečanje povpraševanja po storitvah Pihalnega orkestra Marezige, kar pomeni tudi ohranjanje stoletne tradicije v Marezigah. Zavedati se je potrebno, da se proces izboljšav storitev nikoli ne zaključi, kar pomeni, da jih je potrebno permanentno nadgrajevati in bdeti nad njihovim izvajanjem ter spremljati in primerjati svojo storitev z drugimi na tržišču. To je ključ, da v hudem boju s tekmeci neka storitev ohranja oziroma povečuje svoj tržni položaj, četudi je neprofitna.

6 SKLEP

Marezige so ena od žariščnih točk narodne preнове v slovenski Istri. To gibanje si je prizadevalo tako za dvig kulturne in izobrazbene ravni prebivalstva kot tudi za gospodarski razvoj in ekonomsko neodvisnost. Iz te prebujene nacionalne zavesti se je kasneje rodil marežganski upor, eden prvih antifašističnih uporov v Evropi.

Več s stoletno tradicijo je v Marezigah še vedno živa in prisotna v delovanju krajanov na različnih področjih. Poslanstvo na področju kulturnega delovanja danes nadaljuje Kulturno društvo Marezige oziroma zavzeti člani pihalnega orkestra.

Mačehovski odnos družbe do kulture, predvsem v finančnem smislu, ovira delo kulturnikov in njihova prizadevanja, saj je delež sredstev, namenjenih za kulturo, v državnem proračun premajhen, obenem pa davčna zakonodaja ne spodbuja podjetij k sponzoriranju oz. donaciji sredstev v te namene, čeprav ravno tovrstna sredstva predstavljajo pomemben vir financiranja kulturnih društev in podobnih organizacij.

Marezige so ponosne na svoj orkester, ki ima že tolikšno tradicijo, da bi z njegovim propadom izgubili skorajda edino obliko kulturnega delovanja v domačem kraju. Orkester pomeni za kraj obliko druženja ljudi, za mlade je to vzgoja, ozaveščanje, pozitivno usmerjanje, vztrajnost, želja po uveljavitvi in profesionalnosti.

Ker sem tudi sam član omenjenega društva oziroma orkestra in se zavedam pomena ohranjanja kulturne tradicije v našem kraju, sem želel z diplomsko nalogo tudi sam pripomoči k izboljšanju delovanja Kulturnega društva in predvsem k povečanju prepoznavnosti Pihalnega orkestra Marezige.

Iz opravljene raziskave lahko sklepamo, da obstaja določen nabor potencialnih kupcev storitev pihalnega orkestra, saj so anketirani porabniki (podjetja, društva ipd.) v MO Koper izrazili interes za kulturne storitve; tudi za storitve pihalnih orkestrrov. Za trženje omenjenih storitev pa je v prvi vrsti pomembno poznavanje njihovih navad, potreb in želja. Odgovor na zastavljena vprašanja daje opravljena raziskava.

Marežgani se zavedamo vrednosti preteklega kulturnega udejstvovanja, zato ohranjamo dediščino svojih prednikov, najbolj pa seveda pihalni orkester kot najstarejšo dejavnost pri nas. Prav zaradi tega bodo vsem članom pihalnega orkestra in delujočim v Kulturnem društvu Marezige pridobljeni rezultati raziskave oziroma povratne informacije anketirancev ter postavljeni predlogi zelo koristen kašipot za nadaljnje usmerjanje in delo kulturnega društva oziroma pihalnega orkestra.

LITERATURA IN VIRI

Literatura:

- Devetak, Gabrijel. 2000. *Evropski marketing storitev*. Nova Gorica: Založba moderna organizacija.
- Devetak, Gabrijel, Vukovič Goran. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Založba moderna organizacija.
- Hoffman, K. Douglas, Bateson John E.G.1997. *Essentials of services marketing*. Fort Worth: The dryden press.
- Jančič, Zlatko.1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kotler, Philip.1996. *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip, Andreasen Alan. 1991. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. New Jersey: Prantice Hall, Englewood Cliffs.
- Kovač, Bogomir. 2002. *Lobiranje v neprofitnem sektorju*. V Jelovac, Dejan. *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management Koper.
- Kralj, Janko. 1999. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management Koper.
- Možina, Stane et al. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Potočnik Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Snoj, Boris.1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management Koper.
- Tavčar, I. Mitja. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Tavčar, I. Mitja.1997. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management Koper.
- Trunk, Širca Nada, Tavčar I. Mitja 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management Koper.
- Žnidaršič, Krajnc Alenka. 1996. *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej d.o.o.

Viri:

- Zapiski s predavanj
Statut Kulturnega društva Marezige
Pogovori z člani upravnega odbora Kulturnega društva Marezige
Internet

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Pred vami je anketni vprašalnik, ki predstavlja praktični del moje diplomske naloge na Fakulteti za management v Kopru. Izpolnjevanje vam bo vzelo približno 3 minute in vam bo v veselje. Želim ugotoviti, kako kulturne storitve čim bolj približati širšim množicam. Nalogo lahko zaključim samo z vašim sodelovanjem. Že vnaprej hvala.

1. Ali vas zanimajo kulture storitve (koncerti, predstave, razstave ipd.)?
 - a) zelo
 - b) srednje
 - c) nas ne zanima

2. Ali ste v zadnjih 2 letih organizirali v svoji organizaciji kakšno prireditev (srečanje, otvoritev, veselico ipd.)?
 - a) da
 - b) ne

3. Če ste na predhodno vprašanje odgovorili z DA, katere kulturne storitve ste vključili?
 - a) pevski zbor
 - b) pihalni orkester
 - c) narodno-zabavni ansambel
 - d) gledališko skupino
 - e) plesno-akrobatsko skupino
 - f) etno skupino
 - g) drugo: _____

4. Katere kulturne storitve ocenjujete kot najbolj zanimive za prireditve, ki jih organizirate? (Obkrožite največ 2 odgovora.)
 - a) pevski zbor
 - b) pihalni orkester
 - c) narodno-zabavni ansambel
 - d) gledališka skupina
 - e) plesno-akrobatska skupina
 - f) etno skupina
 - g) drugo: _____

5. Navedite pihalne orkestre, ki vam pridejo na misel (možnih je več odgovorov).

6. Ocenite privlačnost ideje, da bi pihalni orkester nastopil na vaši prireditvi (srečanje, otvoritev, veselica ipd.) in jo s tem popestril.

Popolnoma nepriljučna 1 2 3 4 5 zelo priljučna

7. Koliko bi bili največ pripravljeni (kot ustanova, društvo, podjetje) plačati za takšno storitev?
 - a) do 50.000 Sit
 - b) med 50.000 in 100.000 SIT
 - c) med 100.000 in 150.000 SIT
 - d) največ do: _____ SIT
 - e) nas ne zanima

8. Kako veliko zasedbo orkestra ocenjujete kot primerno za svojo prireditev?
 - a) do 12 članov
 - b) od 12 do 24 članov
 - c) od 24 do 50 članov
 - d) neopredeljeni

Najlepša hvala za pomoč!