

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

Diplomska naloga  
**TRŽENJE NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ**

Mentor:

Višji predavatelj mag. Boris Mrak

KOPER, 2006

GREGA TERŠEK

## **POVZETEK**

V diplomski nalogi sem se najprej osredotočil na teoretične značilnosti nepridobitnih organizacij, na vrste in značilnosti le-teh. V nadaljevanju sem analiziral trženje nepridobitnih organizacij in napisal nekaj o samem strateškem trženjskem načrtovanju, poslanstvu, ciljih, segmentaciji, pozicioniranju, trženjskem spletu, določitvi proračuna in ocenjevanju uspešnosti trženja nepridobitnih organizacij. Na praktičnem primeru pa sem se lotil Športno kulturnega društva HIT, ga predstavil, napisal bistvo njegovega poslanstva in cilje, ter se lotil trženjskega spleta društva. V okviru tega sem predstavil programe društva, njihovo dosedanjo oziroma mogočo prihodnjo promocijo, dosedanje financiranje oziroma mogoče prihodnje financiranje in njegovo ocenjevanje. Prav tako sem po podatkih, pridobljenih z anketo, primerjal stanje v podobnih organizacijah z društvom HIT in poskusil podati ustrezne rešitve.

Ključne besede: nepridobitne organizacije, društva, trženje, management, organizacija, poslanstvo, cilji, segmentacija, pozicioniranje, uspešnost trženja, promocija, financiranje, anketa, rešitve

## **ABSTRACT**

In the beginning, my work has focused on theoretical characteristics and types of non-profit organizations. Later I analyzed their marketing and reviewed the strategic marketing planning, mission, purpose, segmentation, positioning, marketing network, budget set-up and non-profit organization marketing efficiency evaluation. As a practical example, I analyzed the Sport and culture club HIT, I presented the goals and visions of the club and work out its marketing network. To do so, I presented the program of the club, its previous and possible future promotion and funding and the evaluation of the club. Using data acquired from an opinion poll, I compared the Sport and culture club HIT with other similar organizations and I tried to offer suitable solutions.

Key words: non-profit organization, club, marketing, management, organization, mission, purpose, segmentation, positioning, marketing efficiency, promotion, funding, opinion poll, solution

UDK: 339.138:796:061(043.2)

*Uspeh vsega zagotavlja močna zagretost zanj.  
Želja po dokončanju bo poiskala tudi sredstva.*

*William Hazlitt*

## **Z a h v a l a**

*Ob zaključku študija bi se rad zahvalil vsem, ki so mi kakorkoli pomagali tekom celotnega študija in pri izdelavi te diplomske naloge, predvsem mentorju mag. Boris Mrak. Še posebej pa hvala tebi Tina, da si mi vlivala moči in mi vedno stala ob strani.*

Grego

## VSEBINA

<b>1 UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2 OPREDELITEV NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ</b> .....	<b>3</b>
2.1 Vrste in značilnosti nepridobitnih organizacij.....	6
<b>3 TRŽENJE NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ</b> .....	<b>18</b>
3.1 Strateško trženjsko načrtovanje.....	19
3.2 Definiranje poslanstva .....	23
3.3 Analiza stanja .....	24
3.4 Postavljanje ciljev.....	25
3.5 Segmentacija.....	25
3.6 Pozicioniranje .....	27
3.7 Oblikovanje učinkovitega trženjskega spleta .....	27
3.7.1 Porabniki, javnosti – publics .....	28
3.7.2 Programi – programs, products .....	28
3.7.3 Pogoji – price.....	28
3.7.4 Prostor – place .....	29
3.7.5 Pospeševanje – promotions .....	29
3.7.6 Partnerji – partners.....	35
3.8 Določitev proračuna .....	35
3.9 Ocenjevanje uspešnosti trženja.....	36
<b>4 ŠPORTNO KULTURNO DRUŠTVO HIT</b> .....	<b>38</b>
4.1 Organizacija društva .....	38
4.2 Predstavitev društva HIT .....	39
<b>5 RAZVOJ TRŽENJSKEGA NAČRTA DRUŠTVA</b> .....	<b>40</b>
5.1 Poslanstvo in cilji društva.....	40
5.2 Določitev interesnih skupin ter njegovo pozicioniranje .....	41
<b>6 TRŽENJSKI SPLET DRUŠTVA</b> .....	<b>44</b>
6.1 Programi v okviru društva in njihova promocija.....	44
6.1.1 Odnosi z javnostmi .....	44
6.1.2 Notranja komunikacija .....	47
6.1.3 Sodelovanje z mediji .....	47
6.1.4 Promocijski materiali.....	48
6.1.5 Pospeševanje prodaje.....	48
6.2 Financiranje društva in njegovo ocenjevanje .....	49
6.2.1. Analiza ankete .....	51
<b>7 SKLEP</b> .....	<b>57</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>59</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>61</b>
<b>PRILOGE</b> .....	<b>62</b>

## SRIKE

Slika 2.1 Osnovni model politike organizacije.....	6
Slika 2.2 Viri financiranja v Sloveniji .....	9
Slika 2.3 Viri financiranja nepridobitne organizacije po Davis .....	10
Slika 2.4 Število ustanovitev in ukinitvev poslovnih subjektov v Republiki Sloveniji po skupinah pravnoorganizacijskih oblik v obdobju od 1. oktobra 2005 do 31. decembra 2005.....	15
Slika 3.1 Strategija na ravni organizacije .....	21
Slika 3.2 Strateško načrtovanje v neprofitni organizaciji.....	22
Slika 3.3 Poslanstvo nepridobitne organizacije.....	24

## TABELE

Tabela 2.1 Definicija nepridobitnih organizacij po Vrečko.....	3
Tabela 2.2 Definicija nepridobitne organizacije v EU.....	5
Tabela 2.3 Organiziranost nepridobitnih organizacij.....	13
Tabela 2.4 Število poslovnih subjektov po skupinah pravnoorganizacijskih oblik v Republiki Sloveniji.....	15
Tabela 2.5 Poslovni izid društev v letu 2004 po področjih standardne klasifikacije dejavnosti .....	16
Tabela 3.1 Oglaševanje nepridobitnih organizacij .....	34
Tabela 6.1 Mogoči načini pridobivanja sredstev, katerih se bo posluževalo društvo HIT v prihodnosti .....	50
Tabela 6.2 Prikaz števila članov, odhodkov in prihodkov v ŠKD HIT za obdobje od ustanovitve do danes .....	51
Tabela 6.3 Rezultati ankete z možnimi odgovori DA, NE, OBČASNO.....	51
Tabela 6.4 Rezultati anketnega vprašanja o pogostosti priprave poslovnih planov .....	52
Tabela 6.5 Rezultati anketnega vprašanja o načinu pridobivanja financ .....	53
Tabela 6.6 Rezultati anketnega vprašanja o načinu trženja storitev.....	53
Tabela 6.7 Rezultati anketnega vprašanja o poslanstvu, ciljni skupini, preverjanje realizacije in učinkovitosti poslovnih planov, način preverjanja učinkovitosti trženja vaših storitev .....	55

## 1 UVOD

V Sloveniji je število nepridobitnih organizacij začelo rasti v začetku 90. let, ko so bile odpravljene nekatere formalne ovire in je bila spremenjena organiziranost nekaterih področij in zunanjih vplivov, ki so povezani predvsem z ustanavljanjem podružnic mednarodnih organizacij.

Ne glede na to, da namen nepridobitnih organizacij ni pridobivanje dobička, se sodobne nepridobitne organizacije vedno bolj soočajo s potrebo o strateškem razmišljanju na vseh ravneh organizacije. Srečujejo se tudi z vedno večjo konkurenco pri pridobivanju sredstev. Zaradi značilnosti financiranja in velike konkurence bodo nepridobitne organizacije prisiljene poseči po podobnih orodjih, kot jih uporabljajo pridobitne organizacije. Te pa se zaradi narave nepridobitnih organizacij zelo razlikujejo od običajno uporabljenih. Prav zaradi tega se morajo nepridobitne organizacije soočiti oziroma poglobljati v razne strategije s katerimi si pomagajo pri izboljšanju delovanja. Tri temeljne strategije so pridobivanje tržnega deleža, diferenciranje in osredinjanje. Malo več sem v nalogi napisal tudi o prepotrebem managementu storitev, ki se vsekakor premalo uporablja v trženju nepridobitnih organizacij.

Namen mojega diplomskega dela je prikazati posebnosti trženja nepridobitnih organizacij in na tej osnovi izdelati trženjski načrt za Športno kulturno društvo HIT na podlagi teorije in izkušenj, ki sem si jih pridobil pri delovanju v različnih nepridobitnih organizacijah. Namen je tudi dokazati, da je trženjski načrt potreben, in poudariti, na katere dele se je potrebno še posebej koncentrirati, kako izboljšati organizacijo, izvedbo in kontrolo posameznih nalog, sistematizirati določene procese predvsem v komunikaciji ter si s tem olajšati delo. Glavni namen te naloge pa je bil analizirati posamezna orodja tržnega komuniciranja, ki jih uporabljamo v organizaciji (oglaševanje, odnosi z javnostmi, pospeševanje prodaje, neposredno trženje, ...), analizirati prednosti in slabosti tržnega komuniciranja v organizaciji in predlagati ukrepe, ki jih je treba vpeljati na tem področju. Uporabljen je bil deskriptivni pristop, zaradi prevlade delovanja tržnega komuniciranja. V okviru tega pristopa pa sem uporabil tudi metodi kompilacije in deskripcije. Osredotočil sem se na trženje celotne ponudbe storitev društva in njegovo promocijo.

Poskusil sem se posvetiti problemu, s katerim se srečujejo nepridobitne organizacije: to je preslaba tržna konkurenčnost. Kljub temu, da se večina organizacij zaveda tega problema in vidijo posledice nezadostne posvetitve temu problemu, pa vendar ne ukrepajo z vsemi razpoložljivimi sredstvi.

Samo diplomsko delo je razdeljeno na štiri dele.

V prvem sem predstavil opredelitev nepridobitnih organizacij, njihove vrste, razlike in njihove značilnosti. Prikazal sem tudi način financiranja, ki se zelo razlikuje

od pridobivanja sredstev v profitnih organizacijah, in delovanje organizacij glede na mnogoterost trgov.

Drugi del diplome je namenjen pregledu nepridobitnih organizacij v Sloveniji. Glede na nadaljevanje mojega dela in aplikacijo prvih treh delov pri praktičnem primeru društva je v drugem delu bolj podrobno predstavljena pravna ureditev društev oz. klubov v Sloveniji.

Trženje nepridobitnih organizacij ima svoje zakonitosti, pa tudi podobnosti s trženjem profitnih organizacij.

Tretji del diplome obsega predstavitev načrtovanja in realizacijo trženjskega načrta. Veliko nepridobitnih organizacij se ne zaveda pomembnosti načrtovanja in izdelave trženjskega načrta za delovanje. Samo z natančnim načrtom in z možnostjo napovedi določenih dogodkov se organizacije lahko izognejo prevelikim nihanjem v pridobivanju prihodkov in s tem povezanim nihanjem ponudbe storitev.

Zadnji in ključni del sestavljajo predstavitev Športno kulturnega društva HIT, predstavitev njegovega delovanja in oblikovanje trženjskega načrta zanj. Kljub omejitvam, ki sem jih predvidel že vnaprej, in sicer pridobivanje podatkov sorodnih organizacij, sem le-teh pridobil zadostno število, da sem lahko podal nek zaključek iz rezultatov ankete. Tako v nalogi predstavljam rezultate ankete, ki sem jo izvedel za pridobitev podatkov na področju trženja nepridobitnih organizacij. V njej sem pridobil najbolj specifične odgovore na vprašanja o poslovanju teh nepridobitnih organizacij, na podlagi katerih sem prišel do sicer predvidenih rezultatov, ki pa so zopet posledično podali razloge za nadaljnje razmišljanje.

## 2 OPREDELITEV NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ

Sodobno gospodarstvo in država sta nezmožna zadovoljevati potrebe posameznikov po določenih storitvah. Rezultat tega je povečanje števila ustanovljenih nepridobitnih organizacij. V literaturi ne obstaja enotna opredelitev zanje. V angleščini so običajno označene kot nonprofit organizations, včasih še celo kot not-for-profit organizations. Prevodu v slovenščini ustrezajo različne sopomenke, ki se uporabljajo v ekonomskem jeziku: nedobičkonosne, neprofitne, nevladne, neodvisne, dobrodelne, volonterske, iz davkov izvzete in druge organizacije. Glede na pravno ureditev teh organizacij bi jih lahko bolj natančno imenovali organizacije, ki ne delijo dobička – not profit distributing organizations (Horak 1995, 17).

**Tabela 2.1** Definicija nepridobitnih organizacij po Vrečku

V teoriji neprofitnega sektorja obstaja več definicij nepridobitnih organizacij:
- pravna: zapisana je v zakonih in drugih predpisih posamezne države ali mednarodnih dokumentih, ki so pravni vir;
- ekonomska: opredeljuje nepridobitne organizacije glede na vir prihodkov in uvršča mednje tiste, pri katerih več kot polovico prihodkov pokrivajo donacije podpornikov in članov;
- funkcionalna: med nepridobitne organizacije uvršča le zasebne organizacije, ki imajo splošno koristne in javne namene;
- strukturalno-operacionalna: aditivna definicija, ki med nepridobitne organizacije uvršča tiste, ki so ustanovljene formalno in imajo določeno stopnjo organizacijske nepretrganosti; so zasebne, ustanovijo jih nevladni akterji; so neprofitno-distributivne, morebitne presežke prihodkov uporabljajo le za uresničevanje svojega poslanstva in programa; so vodene in upravljane samostojno in vključujejo določeno količino prostovoljnega dela. Ti kriteriji morajo biti v vsaki od teh organizacij izpolnjeni vsaj v določeni meri.

Vir: Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji za obdobje 2003-08 (Vrečko 2003, 7)

Ustanovitelji nepridobitnih organizacij so posamezniki ali skupine, ki se združijo zaradi doseganja zaželenih koristi iz treh razlogov (Hall Dobkin 1992, 28):

- da izvršujejo javna dela, ki jim jih je dodelila država,
- da zadovoljijo potrebo po storitvah ali drugih materialnih dobrinah, ki jih ne država ne druge profitne organizacije ne morejo zadovoljiti na trgu,
- da vplivajo na politiko države, gospodarstva in drugih nepridobitnih organizacij.



Kljub vsemu pa so te koristi težko merljive. Ameriški teoretiki navajajo kot bistveno razliko od ostalih oblik organizacij prostovoljnost delovanja in udejstvovanja.

Tako je nepridobitna organizacija ciljno orientiran, socialen, odprt, dinamičen in sestavljen sistem. Njen cilj je zadovoljevati potrebe različnih interesnih skupin s proizvodi in storitvami. Ustvarjenega dobička organizacija ne sme razdeliti med člane, temveč ga nameni za razširitev, rast in izboljšanje kakovosti storitev in dobrin. Zgornja definicija se uporablja v evropskem in našem pravnem sistemu.

Ameriška definicija nepridobitne organizacije je še malo bolj natančna in je predvsem dobro vodilo pri trženju nepridobitnih organizacij. Nepridobitnim organizacijam je dovoljeno služenje dobička, ki ga morajo nameniti financiranju bodočih storitev ali ga razdeliti med posameznike, ki nikakor niso vpleteni v delovanje organizacije.

Temeljni cilj nepridobitnih organizacij ni doseganje morebitnih dobičkov, ampak zagotavljanje čim širše ravni zadovoljenosti potreb različnih interesnih skupin z zagotavljanjem stvari oziroma predvsem storitev. (Horak 1995, 18) Prav tako večina njihovih opravil temelji na prostovoljnem delu. Nepridobitne organizacije zaradi svoje narave niso sposobne pridobivati lastnih sredstev, zaradi tega so v veliki meri odvisne od subvencij, donacij, članarin, prihodkov od prodaj storitev in proizvodov, ki niso nujno prodajani po tržni ceni. Trženjsko razmišljanje v nepridobitnih organizacijah je postalo obvezen del delovanja in razmišljanja v nepridobitnih organizacijah.

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

Njihovo poimenovanje temelji na definiciji neprofitnosti: »Z neprofitnostjo ne razumemo tistega delovanja, med katerim se ne ustvarja dobička, ampak tisto, kjer se razlika med prihodki in odhodki ustvarja, vendar se ne deli niti med lastnike niti med člane (če obstajajo) niti si ga ne sme deliti uprava ali drug organ pravne osebe, ampak se dobiček oziroma presežek prihodkov nad odhodki lahko uporabi le za financiranje dejavnosti oziroma namena, za katerega je ustanovljena pravna oseba.« (Rus 1994, 959)

Neprofitna dejavnost je omenjena v Zakonu o zavodih, Zakonu o gospodarskih javnih službah, Zakonu o ustanovah, Zakonu o društvih, omenja pa jo tudi Zakon o davku od dobička pravnih oseb.

Tako je neprofitna organizacija ciljno orientiran, socialen, odprt, dinamičen in sestavljen sistem. Njen cilj je zadovoljevati potrebe različnih interesnih skupin s

proizvodi in storitvami. Ustvarjenega dobička organizacija ne sme razdeliti med člane, temveč ga nameni za razširitev, rast in izboljšanje kakovosti storitev in dobrin. Neprofitne organizacije v najširšem smislu tako predstavljajo organizacije v zasebnem pravu, ki jih osebe zasebnega prava ustanovljajo za različne cilje, vendar pa nobena med njimi ni ustanovljena za ustvarjanje dobička.

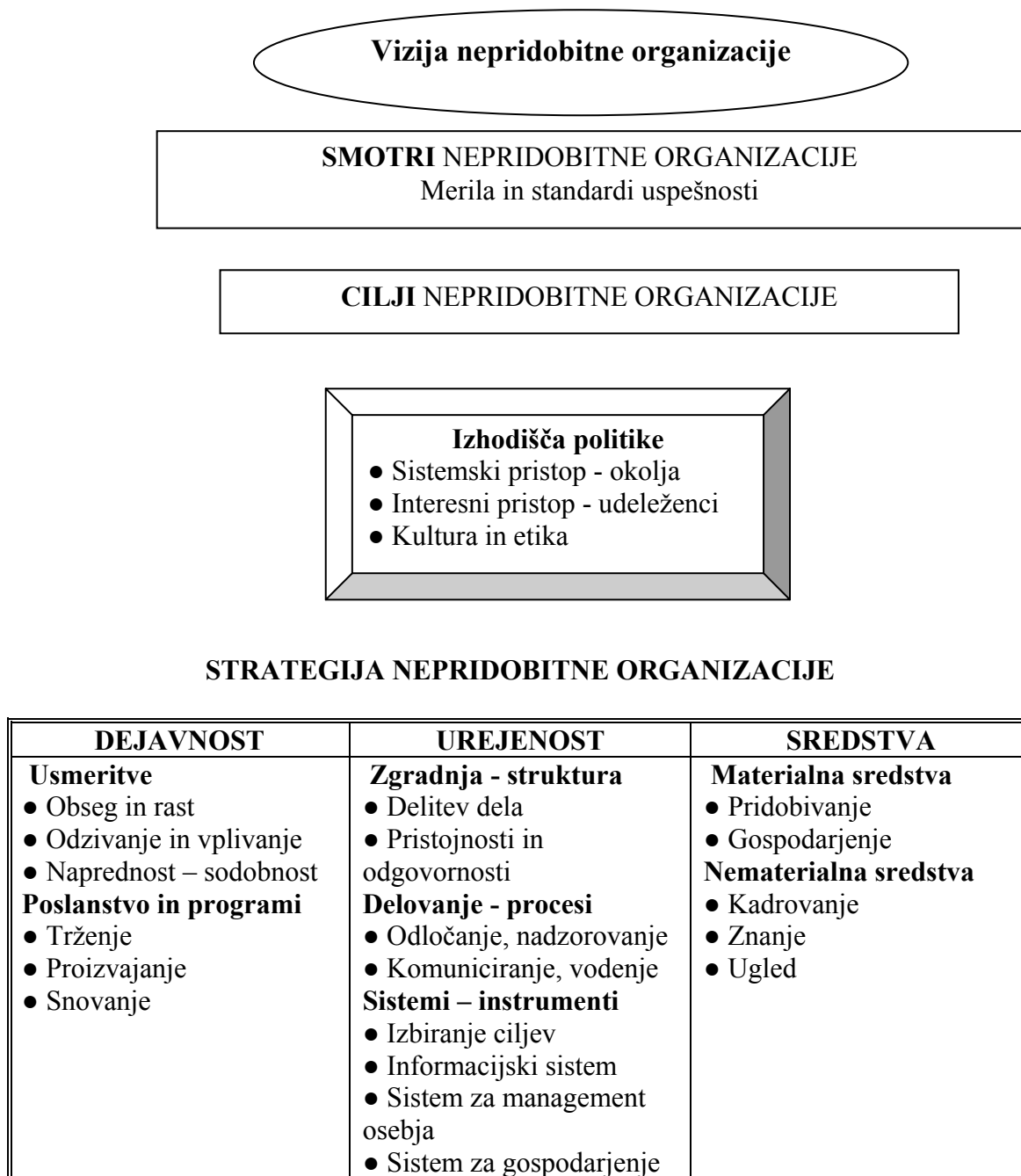
**Tabela 2.2** Definicija nepridobitne organizacije v EU

<b>ZA SLOVENSKE NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE JE ZLASTI POMEMBNO, KAKO POJEM NEPRIDOBITNA ORGANIZACIJE DEFINIRA EVROPSKA UNIJA:</b>
nepridobitne organizacije niso ustanovljene za ustvarjanje dobička (neprofitne)
nepridobitne organizacije so prostovoljne organizacije, kar pomeni, da so prostovoljno ustanovljene in da je sodelovanje v organizacijah prostovoljno (prostovoljne)
nepridobitne organizacije so vsaj delno formalizirane, s čimer so izključene oblike povsem neformalnega združevanja ljudi (formalizirane)
nepridobitne organizacije so neodvisne, kar pomeni, da so neodvisne od vlade in drugih javnih oblasti, političnih strank, ter profitnih podjetij (zasebne)
nepridobitne organizacije ne delujejo samo zaradi interesov svojih članov, pač pa je osnovni smisel njihovega obstoja delovanje v splošne, družbeno koristne namene (javno koristne)

Vir: Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji za obdobje 2003-08 (Vrečko 2003, 9)

## 2.1 Vrste in značilnosti nepridobitnih organizacij

Slika 2.1 Osnovni model politike organizacije



Vir: Trunk Širca in Tavčar 2000, 26

Najhitreje bi lahko skupne podobnosti med organizacijami opredelili kot neprofitno distributivnost (v največ primerih so to storitve, ne produkti), samostojno upravljanje; količina dela, uporabljenega za delovanje organizacije, je v glavnem prostovoljne narave; nepridobitno naravnost in delovanje v javno dobro.

Temeljne ožje značilnosti nepridobitnih organizacij so:

- mnogotera javnost organizacij (multiple public). Nepridobitne organizacije imajo na eni strani ustanovitelje in donatorje, ki lahko vplivajo na delovanje organizacij in katerim mora biti omogočen vpogled v delovanje organizacije in razpolaganje s sredstvi. Na drugi strani se nahajajo uporabniki storitev organizacij, ki se zanimajo za "programe", ki jih ponujajo posamezne organizacije;
- multipli oziroma večstranski cilji (multiple objectives). Za razliko od pridobitnih organizacij, kjer je glavni in osnovni cilj maksimiranje dobička oziroma povečevanje vrednosti organizacije za njene lastnike, imajo nepridobitne organizacije več kot en cilj. Njihov temeljni cilj je povečevanje splošne družbene blaginje z učinkovito in uspešno rabo prvin organizacije. Dejavnosti so posvečene povečevanju družbene blaginje. Na drugi strani pa je cilj pridobivanje sredstev oziroma finančnih sredstev za doseganje zaželenih dosežkov;
- nepridobitne organizacije praviloma ponujajo storitve. Neposredni učinki njihovega delovanja so praviloma realne dobrine v obliki storitev, lahko pa so tudi nominalni, denarni ali realni v obliki predmetov;
- odprtost za javnost in možni netržni pritiski (public scrutiny and nonmarket pressures).

Zaradi javnega delovanja so nepridobitne organizacije pod neprestanim pritiskom javnosti. Glavni delež financiranja izvira iz državnega proračuna, kar je še večji razlog za povečane pritiske javnosti. Ravno zaradi načina financiranja in delovanja v javnem interesu se na tovrstne organizacije še dodatno politično pritiska. V ožjem smislu pa značilnosti nepridobitnih organizacij predstavljajo različne kategorije (Anthony Young 1988, 54–61):

#### 1. merilo uspešnosti:

- enotno merilo za izbiranje med alternativami. Ni enotnega smotra nepridobitne organizacije, vodstvo težko razvršča smotre po pomembnosti, različni smotri terjajo različna merila;
- temelj kvantitativnega analiziranja. Ni jasne povezave med vložki in izhodi, težko je ocenjevati prirastek koristi za prirastek porabe sredstev (zmožnosti) organizacije;
- merjenje uspešnosti delovanja. Količino in kakovost storitev je težko meriti, pretirano poudarjanje finančne uspešnosti lahko škoduje organizaciji;
- vpliv na decentraliziranost. Organizacija ima številne cilje, ne pa enotnega merila uspešnosti, vodstvo zato težko delegira odločitve, centralizirano odločanje poraja birokracijo;
- primerjanje raznolikih enot. Mogoče je primerjati le različne enote v organizaciji ali organizacije med seboj;

## 2. davki:

- davek na dobiček. Za nepridobitne organizacije velja le obdavčitev tistega dela dobička, ki je dosežen s pridobitno dejavnostjo;
- obdavčitev plač. Obdavčijo se povračila v zvezi z delom (prehrana, prevoz ipd.);
- davčne olajšave. Neobdavčen je del dobička iz pridobitne dejavnosti, neobdavčene plače predstavljajo določene olajšave za organizacijo;

## 3. pravne zadeve:

- lastništvo: vložki darovalcev (donatorjev). Družba s prihodki in premoženjem ne more razpolagati v korist posameznikov. Ob prenehanju se premoženje in sredstva prenesejo na drugo nepridobitno organizacijo, državo ali lokalno skupnost, kjer je delovala – nikdar na posameznika;
- pridobitna dejavnost. Nepridobitna organizacija lahko opravlja pridobitno dejavnost le v samostojni in ločeni organizaciji (podružnici), ker s tem ne ogroža statusa oprostitve davkov in ne ogroža premoženjske starševske organizacije, ter v posebni entiteti, ki je v celoti last nepridobitne organizacije;
- ustvarjanje in delitev dobička. Ustvarja lahko presežke sredstev in s tem zbira potrebna sredstva za delovanje, širitev, za zamenjavo nepremičninskega premoženja, za rezervni sklad. Ne izplačuje denarnega presežka kot denarne dividende;

## 4. storitvena dejavnost:

- izvajanje. Težko obvladuje izvajanje; izvajalci so v mnogih nepridobitnih organizacijah prostovoljci, ali pa so plačani pod ceno;
- kakovost. Mnogokrat so izvajalci manj kakovostni in spodbujeni; manj materialnih dokazov referenc;

## 5. omejitve zaradi ciljev in strategij:

- strategije in prožnost. Obvezno je izvajanje storitev, nedopustno opuščanje. Financerji pogosto togo omejujejo izbiranje strategij. Nepridobitne organizacije, ki se ukvarjajo tudi s pridobitno dejavnostjo, lahko nelojalno konkurirajo podjetjem zaradi davčnih olajšav, obstoječe infrastrukture, prostovoljnega dela ipd. Tudi dobičkonosne organizacije posegajo v dejavnost nepridobitnih organizacij in jih lahko ogrožajo s svojo podjetnostjo;

## 6. financiranje:

- viri financiranja. Nepridobitne organizacije, ki sprejemajo sredstva od uporabnikov, so odvisne od tržišča – podobno kot pridobitne organizacije – in skušajo povečevati število odjemalcev ter obseg izvajanja storitev. Za nepridobitne organizacije, ki sprejemajo sredstva iz javnih virov, velja, da je pridobivanje sredstev le deloma povezano z

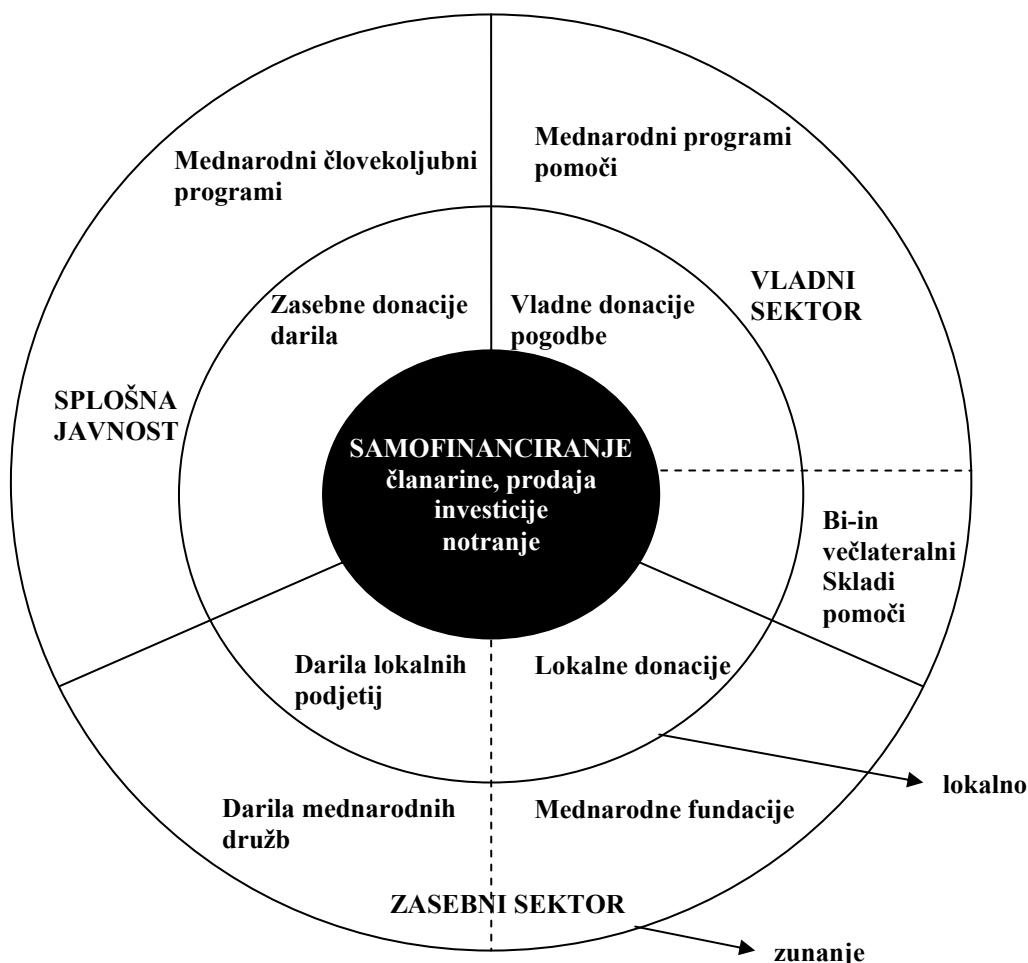
obsegom in kakovostjo storitev, pomembno je zadovoljstvo virov sredstev. Skušajo omejevati število odjemalcev, če to ne vpliva na višino in kakovost sredstev;

**Slika 2.2** Viri financiranja v Sloveniji

<b>JAVNI VIRI</b>	<b>PRIVATNI VIRI</b>	<b>DRUGO</b>
1. Dotacije 2. Subvencije 3. Koncesijske pogodbe 4. Skladi (Loterija) 5. Viri iz EU	1. Donacije in prispevki podjetij, občanov, skladov 2. Prihodki iz profitne in neprofitne dejavnosti 3. Prenos iz predhodnega obdobja	1. Pokroviteljstvo 2. Kreditiranje

Vir: Trunk-Širca 1998, 104

**Slika 2.3** Viri financiranja nepridobitne organizacije po Davisu



Vir: Davis 1998, 87

Nepriidobitne organizacije lahko izkoristijo kakršnokoli obliko notranjih dejavnosti (samo financiranje ali pridobivanje prihodka) za pridobivanje lastnih virov, vključno s prodajo storitev, izdelkov, z zaslužki od investicij ali njihovega lastnega premoženja. (Davis 1998, 86-87) Oblike pomoči za doseganje stabilnega financiranja se nanašajo tudi na izobraževanje organizacij, da si znajo poiskati različne donatorske vire in zmanjšujejo odvisnost na enega samega donatorja. Toda kljub vsemu so mnoge organizacije še vedno prisiljene "iti tja, kjer je denar", ne glede na to, ali projekt, ki ga je podprl obetavni darovalec, ustreza dolgoročnim načrtom organizacije ali ne. Tak način dela je pripeljal v nikoli sklenjen krog odvisnosti od virov, s čimer ostajajo nepridobitne organizacije čisti uporabniki sredstev, namesto da bi postale iskalke dodatnih sredstev.

#### 7. strokovnjaki kot menedžerji:

- strokovnjaki, ki nimajo menedžerskih znanj, in strokovnjaki, ki imajo strokovne interese, ki niso nujno enaki smotrom organizacije. V mnogih nepridobitnih organizacijah, tudi zaradi neodvisnosti od tržišča, imajo strokovnjaki – specialisti – večjo veljavo od menedžerjev – generalistov. V nekaterih strokah strokovnjaki po tradiciji še vedno podcenjujejo menedžerje;

#### 8. upravljanje in usmerjanje:

- vodstvo naj skrbi predvsem za učinkovitost, upravljavci pa za usmerjanje in nadzor nad uspešnostjo organizacije. Lastništvo organizacije je pogosto posredno ali zamegljeno. Člani upravnih organov pogosto ne prejemajo plačila, zavzetost je pogosto omejena. Ker ni enotnih meril uspešnosti, težko učinkovito spremljajo uspešnost delovanja. V državnih organizacijah je upravljanje pogosto razpeto med politiko in stroko ter neučinkovitostjo;

#### 9. glavno vodstvo:

- za učinkovito poslovanje naj bo dosti pristojnosti združenih pri glavnem menedžerju.

V nepridobitnih organizacijah je pogosta dvojnost poslovanja:

- v državnih organizacijah: politika in aparat,
- v profesionalnih organizacijah: stroka in poslovanje/gospodarjenje,
- v prostovoljnih organizacijah: prostovoljci in plačani funkcionarji;

#### 10. vplivi politike:

- politika deluje med mnogimi spremenljivimi interesi. Politični in podobni interesi so raznoliki in pomembni, obnašanje voljenih menedžerjev, upravljavcev, podeljevalcev sredstev je kratkoročno, zahteve javnosti po transparentnosti delovanja so prisotne, prav tako skrivanje informacij zaradi konkurenčnih razlogov.

Mednarodna klasifikacija (Classification of Nonprofit Organisations) pa izhaja predvsem iz Standardnih industrijskih klasifikacijskih razredov. V Sloveniji poznamo dopolnjeno klasifikacijo, ki jo je dopolnila dr. Zinka Kolarič in sicer (Levičar 1999, 7):

1. kultura in umetnost,
2. šport in rekreacija,
3. izobraževanje in raziskovanje,
4. zdravje,
5. socialne storitve,



6. okolje,
7. razvoj in stanovanja,
8. zakonodaja in politika,
9. filantropija,
10. mednarodne aktivnosti,
11. religija,
12. poslovna in profesionalna združenja in sindikati,
13. ostalo.

V Sloveniji na podlagi naslednjih aktov: Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91), Zakon o društvih (Uradni list RS, št. 60/95), Zakon o ustanovah (Uradni list RS, št. 60/95), in še nekaterih drugih zakonov, ki urejajo različna področja gospodarske infrastrukture, spadajo v nepridobitni sektor vzgoja in izobraževanje, znanost, kultura, šport, zdravstvo, socialno varstvo, otroško varstvo, varstvo invalidov, socialno zavarovanje ali druge dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička. Prav tako sodijo v ta sektor tudi določena področja pridobivanja javnih dobrin – energetika, promet in zveze, komunala, vodno gospodarstvo, gospodarjenje z drugimi vrstami naravnega bogastva, varstvo okolja, kjer je pridobivanje dobička podrejeno zadovoljevanju javnih potreb. Najbolj običajna in pogosta členitev nepridobitnih organizacij poteka glede na njihovo pravno naravo oz. njihove ustanovitelje, ki so lahko republika, občina, mesto, druge javne pravne osebe, pooblaščenice z zakonom, domače in tuje pravne in fizične osebe.

Zasebne organizacije lahko glede na davčno obravnavo njihovega financiranja delimo na dobrodelne, komercialne in članske (Anthony Young 1992, 49). Pri prvih so donacije in prispevki financerjev obravnavani kot davčne olajšave, pri drugih in tretjih pa ne. Členitve nepridobitnih organizacij niso enotne, ker se lahko razvrščajo po različnih kriterijih. Tako se v Statističnem letopisu Republike Slovenije delijo glede na pretežno dejavnost, ki jo opravljajo. Kljub vsemu pa so pri nekaterih oblikah organizacij te dejavnosti težko enolično določljive in jih lahko razvrstimo le po prevladujoči značilnosti. Pri razvrščanju organizacij se upošteva, komu so namenjeni učinki dejavnosti. Na podlagi tega kriterija razlikujemo nepridobitne organizacije, katerih učinki dejavnosti so pretežno namenjeni strankam posameznikom (fundacije, zavodi), njihovim članom (združenja, zbornice, društva, verske skupnosti) ali javnosti (javna uprava) (Horak 1995, 47). V tabeli je klasifikacija, uporabljena v nemški teoriji, ki je podobna naši ureditvi in organiziranosti nepridobitnih organizacij (Schwarz 1996, 18).

**Tabela 2.3** Organiziranost nepridobitnih organizacij

<b>SKUPINA NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ</b>	<b>SMOTRI IN NALOGE</b>	<b>VRSTE IN TIPI</b>
• Državne nepridobitne		
• Izvajalci javnih služb	• Opravljanje po demokratični poti določene javne dejavnosti (na državni, občinski in podobni ravni)	• Javna uprava • Javna podjetja in zavodi • Promet, pošta, telekomunikacije, energetika* • Bolnišnice, domovi, ustanove • Muzeji, gledališča, knjižnice
• Napol državne organizacije		
• Samoupravne institucije javnega prava	• Opravljajo naloge, ki so jim poverjene na zakonski osnovi, članstvo v njih je obvezno, deloma izvajajo dejavnosti.	• Zbornice • Gospodarske • Obrtne • Nameščenske • Socialni skladi
• Zasebne organizacije		
• Nepridobitne organizacije v gospodarstvu	• Pospešujejo in zastopajo gospodarske smotre članov.	• Poslovna združenja • Organizacije odjemalcev • Poklicna združenja • Organizacije potrošnikov • Zadruge
• Družbeno – kulturne nepridobitne organizacije	• Opravljajo skupne dejavnosti v okviru kulturnih, družabnih in drugih potreb članov	• Športna društva • Društva za dejavnosti v prostem času • Cerkve, sekte • Spiritualistični krožki • Zasebni klubi
• Politične nepridobitne organizacije	• Opravljajo skupne dejavnosti za delovanja in uveljavljanje političnih (idejnih) interesov in vrednot.	• Politične stranke • Organizacije za varovanje domovine, narave, okolja • Politično usmerjena združenja in društva • Organizirane državljanske pobude
• Socialne nepridobitne organizacije	• Opravljajo dobrodelne in podporne dejavnosti v zdravstvu in sociali za skupine prebivalstva, potrebne pomoči – dobrodelnost, dejavnost v občo korist, socialno skrbstvo.	• Organizacije za pomoč in storitve bolnim, ostarelim, prizadetim, oškodovanim, zasvojenim, ubožnim in zapostavljenim ljudem • Dobrodelne institucije • Organizacije za pomoč pri razvoju • Skupine za socialno samopomoč

Vir: Schwarz 1996, 18

\* V nekaterih primerih se te organizacije obravnavajo kot nedobičkonosne. V Sloveniji jih štejemo za dobičkonosne.

Število nepridobitnih organizacij se v Sloveniji veča iz leta v leto. V literaturi se za njihovo naštevanje uporabljajo različne klasifikacije. Zaradi teme naloge in problema, ki ga bom obravnaval, se bom omejil samo na nevladne organizacije in prikazal njihovo statistiko v Sloveniji. Organizacije, ki nas zanimajo, najdemo na štirih področjih – izobraževanje, zdravstveno in socialno varstvo, druge javne, skupne in osebne storitvene dejavnosti ter eksteritorialne organizacije in združenja. Oblike organiziranosti in registracije nevladnih organizacij poznamo pod naslednjimi nazivi: klub, društvo, zveza društev, zbornice, ustanove, zasebni zavodi, sindikat, verske skupnosti, samoupravne interesne skupnosti, mednarodne organizacije in neformalne skupine (Levičar 1999, 6). Njihovo delovanje v Sloveniji je predpisano z zakoni (Zakon o gospodarskih družbah, Zakon o zavodih, Zakon o ustanovah in Zakon o društvih). Število organizacij na naštetih področjih je bilo v Sloveniji konec leta 2005 29.944 in sicer:

- izobraževanje – 1.187,
- zdravstvo in socialno varstvo – 1.132,
- druge javne, skupne in osebne storitve – 22.876,
- eksteritorialne organizacije in združenja – 5,
- kmetijstvo, lov, gozdarstvo – 839,
- ribištvo in ribiške storitve – 88,
- predelovalne dejavnosti – 60,
- oskrba z električno energijo, plinom in vodo – 2,
- gradbeništvo – 1,
- trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe – 28,
- gostinstvo – 31,
- promet, skladiščenje in zveze – 35,
- finančno posredništvo – 43,
- poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve – 630,
- dejavnosti javne uprave in obrambe, obvezno socialno zavarovanje - 2987.

Vir: Poslovni register Slovenije 2006, [www.ajpes.si/docDir/Statisticno\\_raziskovanje](http://www.ajpes.si/docDir/Statisticno_raziskovanje)

Po podatkih Poslovnega registra Slovenije po stanju na dan 31. december 2005 je prišlo v zadnjem trimesečju 2005 v primerjavi s stanjem ob koncu septembra 2005 do porasta števila poslovnih subjektov v vseh opazovanih skupinah, kot je razvidno iz preglednice. Samostojni podjetniki posamezniki, družbe z omejeno odgovornostjo ter društva in zveze društev so najštevilnejši izmed poslovnih subjektov.

**Tabela 2.4** Število poslovnih subjektov po skupinah pravnoorganizacijskih oblik v Republiki Sloveniji, po četrtletjih

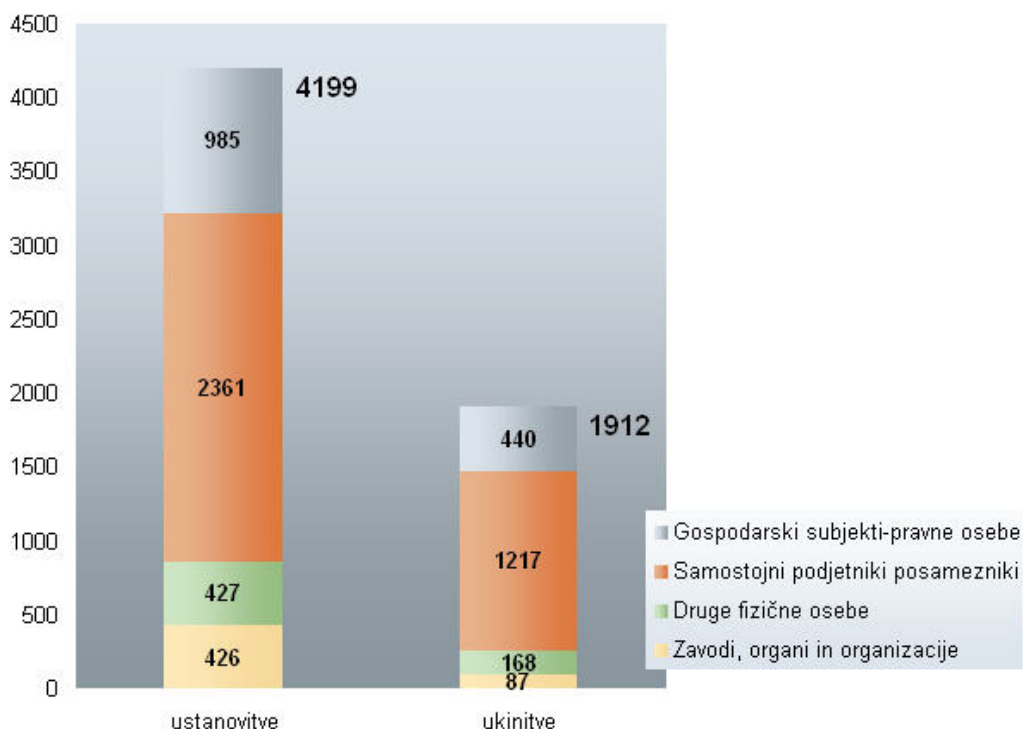
Stanje na dan	Skupaj	Gospodarski subjekti					Zavodi, organi in organizacije
		Skupaj	Pravne osebe	Fizične osebe			
				Skupaj	Samostojni podjetniki posamezniki	Druge fizične osebe	
1	2=3+8	3=4+5	4	5=6+7	6	7	8
31.3.2005	145.680	116.524	47.458	69.066	59.987	9.079	29.156
30.6.2005	147.247	117.867	47.918	69.949	60.684	9.265	29.380
30.9.2005	148.656	119.050	48.338	70.712	61.245	9.467	29.606
<b>31.12.2005</b>	<b>151.242</b>	<b>121.298</b>	<b>48.896</b>	<b>72.402</b>	<b>62.674</b>	<b>9.728</b>	<b>29.944</b>

Vir: Poslovni register Slovenije 2006, [www.ajpes.si/docDir/Statisticno\\_raziskovanje](http://www.ajpes.si/docDir/Statisticno_raziskovanje)

Za zadnje četrtletje leta 2005 je bil značilen splošen trend povečanja števila ustanovitev in ukinitvev poslovnih subjektov, vendar je pojav prvih v skupnem številu in po posameznih skupinah poslovnih subjektov prevladujoč.

**Slika 2.4** Število ustanovitev in ukinitvev poslovnih subjektov v Republiki Sloveniji po skupinah pravnoorganizacijskih oblik v obdobju od 1. oktobra 2005 do 31. decembra 2005

Število ustanovitev in ukinitvev poslovnih subjektov v Republiki Sloveniji po skupinah pravnoorganizacijskih oblik v obdobju od 1. oktobra 2005 do 31. decembra 2005



Vir: Poslovni register Slovenije 2006, [www.ajpes.si/docDir/Statisticno\\_raziskovanje](http://www.ajpes.si/docDir/Statisticno_raziskovanje)

Število nepridobitnih organizacij je pomembno, kajti vse se potegujejo za iste finančne vire. Več jih bo pomenilo večjo konkurenco in s tem tudi zmanjšanje finančnih sredstev na posamezno nepridobitno organizacijo. V Sloveniji je nepridobitni sektor zelo šibak. Večina organizacij in društev deluje na lokalni ravni in je zaradi tega nezmožna kakršnegakoli vplivanja na državo. Prav tako moramo ugotoviti, da imajo številne nevladne organizacije šibke organizacijske strukture, majhno število članov, zelo malo plačanih oziroma zaposlenih članov in strokovnjakov.

Skupno je v nepridobitno – profesionalnem segmentu opravljenega toliko dela, da to znaša 0,73 odstotka vseh zaposlenih (Rončević 2002, 65).

**Tabela 2.5** Poslovni izid društev v letu 2004 po področjih standardne klasifikacije dejavnosti

PODROČJA	PRESEŽEK PRIHODKOV				PRESEŽEK ODHODKOV				NETO PRESEŽEK PRIHODKO V NAD ODHODKI ZNESEK V MIO SIT
	ŠTEVILO DRUŠTEV	ZNESEK V MIO SIT	DELEŽ V %	INDEKS 2004 - 2003	ŠTEVILO DRUŠTEV	ZNESEK V MIO SIT	DELEŽ V %	INDEKS 2004 - 2003	
<b>A</b>	280	175	1,8	121,5	157	80	1,5	91,1	95
<b>B</b>	39	45	0,5	49,6	40	66	1,2	186,5	-21
<b>D</b>	1	1	0,0	16,6	0	0	0,0	-	1
<b>L</b>	958	1341	13,6	120,8	470	522	9,7	119,1	819
<b>M</b>	33	41	0,4	126,3	34	30	0,6	64,9	11
<b>N</b>	306	446	4,5	74,7	218	848	15,9	270,5	-402
<b>O</b>	7620	7815	79,2	161,3	4719	3800	71,1	144,4	4015
<b>SKUPAJ</b>	9237	9864	100,0	144,5	5638	5346	100,0	150,5	4518

**Področja iz tabele 2.3:**

**A** kmetijstvo, lov gozdarstvo

**B** ribištvo in ribiške storitve

**D** predelovalne dejavnosti

**L** dejavnost javne uprave in obrambe, obvezno socialno zavarovanje

**M** izobraževanje

**N** zdravstvo in socialno varstvo

**O** druge javne, skupne in osebne storitvene dejavnosti

Vir: Poslovni register Slovenije 2006, [www.ajpes.si/docDir/Statisticno\\_raziskovanje](http://www.ajpes.si/docDir/Statisticno_raziskovanje)

Zaradi zakonodaje, ki nepridobitne organizacije oprošča davka, bo morala slovenska vlada biti zelo pazljiva pri njihovem ustanavljanju. Še posebej to velja za ustanove, katerih vlogo bi lahko opisali kot neke vrste posredništvo. Kajti dogaja se in

se bo verjetno še v prihodnosti, da se bodo ustanovljale organizacije, ki bodo samo krinka za profitne dejavnosti zaradi izogibanja plačevanju davkov.

### 3 TRŽENJE NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ

V nepridobitnih organizacijah nedvomno ne gre za trženje kot v profitnih organizacijah. Vendar se vedno več nepridobitnih organizacij zaveda, da se kljub svoji neprofitnosti morajo vesti v nekaterih situacijah in pri nekaterih planih tako, kot se obnašajo profitne organizacije oz. podjetja.

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 marketinškega delovanja. Najprej gre za marketinško upravljanje samih organizacij, nato pa za izvedbo posameznih programov marketinga na področjih, ki jih pokrivajo (Jančič 1996, 69).

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, katere trg nepridobitnih organizacij je 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.

Trženje nepridobitnih organizacij ima nekaj značilnosti, ki bi jih težko našli pri tradicionalnem trženju, in sicer (Andreasen 1992, 59–63):

- negativno povpraševanje,
- visoka občutljivost tem,
- nevidne koristi,
- koristi za tretjo stran,
- neoprijemljivosti, ki jih je težko orisati,
- spremembe, ki so vidne šele dolgoročno,
- konflikti kultur,
- javni nadzor,
- omejena sredstva,
- različne javnosti,
- odsotnost trženjskega razmišljanja,
- majhna možnost spremembe izdelka.

Poleg že naštetih značilnosti je še nekaj posebnosti, zaradi katerih se trženje nepridobitnih razlikuje od trženja profitnih organizacij. Med drugim se tržniki nepridobitnih organizacij ukvarjajo z drugačnimi problemi kot v običajnih profitnih organizacijah. Zaradi slabih raziskav na tem področju, predvsem zaradi pomanjkanja

sekundarnih podatkov, je relativno težko določiti obnašanje in navade potrošnika. Ravno zaradi narave storitev oz. proizvodov, ki jih nudi posamezna nepridobitna organizacija, so raziskave veliko težje. Zaradi visoke občutljivosti tem je težko zagotoviti zanesljive rezultate. Prav tako je zelo težko predstaviti prednosti v javnosti, še posebej, ker so v večini primerov zelo neoprijemljive.

Vendar bi nepridobitne organizacije morale določiti svoje cilje, imeti pregled nad konkurenco, trgom, spremljati navade potrošnikov in trende v okolju. Prav odsotnost marketinga v nepridobitnih organizacijah in združbah pomeni, da ne morejo izpolnjevati svojega poslanstva, saj to temelji na zadovoljevanju potreb ljudi. Organizacije, ki odklanjajo trženje, se zbirokratizirajo in odtujijo od tistih, zaradi katerih so bile vzpostavljene (Jančič 1996, 69).

Zato v tem primeru govorimo o trženju, ki temelji na odnosih s kupci, ki bi ga morali tržniki v nepridobitnih organizacijah upoštevati, in sicer:

- definiranje in osredotočenje na potrošnike oz. stranke,
- pospeševanje raziskav, ki so ključnega pomena za poznavanje trga,
- segmentiranje trga (ta del postavljanja strategije je zaradi omejenih finančnih virov organizacij še posebej pomemben).

Konkurenco je potrebno definirati veliko bolj široko kot organizacije, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo, predvsem pa morajo tržniki začeti uporabljati več kot samo dele promocijskega spleta in ne samo promocije.

### **3.1 Strateško trženjsko načrtovanje**

Neprofitne organizacije so edinstvene v tem, da so njihovo občinstvo tako potrošniki kot darovalci. Da bi lahko preživela in seveda uspevala, mora vsaka neprofitna organizacija organizirati akcije, ki njihove usluge prenese iz agencije k strankam in drugemu občinstvu. Trženje ni preprosto oglaševanje ali odnosi z javnostmi. Vključuje raziskave, analizo potencialov, postavitev ciljev in smotrov, uporabo prepričljive komunikacije (ki bo morda vključevala oglaševanje in odnose z javnostmi).

Beseda trženje ima veliko različnih pomenov. V ZDA je bilo trženje metoda, ki so jo proizvajalci sprejeli v letih 1950, da bi močno promovirali svoje izdelke v vseh medijih – na oglasnih deskah, v revijah, časopisih, radiu, televiziji. Zato za večino ljudi trženje pomeni oglaševanje, pridobivanje ljudi z neposredno pošto in odnosi z javnostmi.

Večini prostovoljnih in neprofitnih organizacij se trženje zdi komercialno, nekaj kar uporablja posel in proizvodnja za prodajo izdelkov potencialnim ali dejanskim porabnikom: če se prodaja poveča, je marketinška strategija uspešna.



Trženje predstavlja za neprofitni sektor še druge probleme. Potrošnik namreč ni edini, ki plačuje za socialne agencije, šole zdravstvene organizacije, ekološke skupine ipd. Za te organizacije bo marketinška strategija učinkovita le, če prepričljivo komunicira s publiko, pri kateri mora agencija prostovoljcev iskati potrebna sredstva, npr. individualne darovalce, vladne agencije, ustanove, korporacije in druge vire podpore.

Poleg tega so prostovoljci, plačano osebje in potrošniki v neprofitnih organizacijah vpleteni v neke vrste partnerstvo za razvijanje pomembnih programov in dajanje storitev. Učinkovita marketinška strategija mora upoštevati, kakšne sposobnosti in sredstva bodo ti posamezniki prispevali.

Veliko visoko usposobljenih profesionalcev se izključno osredotoči na publiko, ki je znotraj njihove organizacije. Učitelji se osredotočijo na vpisane študente, zdravniki na svoje paciente, odvetniki na svoje kliente. Usposabljanje je usmerilo te profesionalne energije popolnoma na tiste, ki so že stranke, pacienti, študentje. Vsaka neprofitna organizacija pa mora nekaj pozornosti usmeriti tudi na zunanjo publiko izven organizacije.

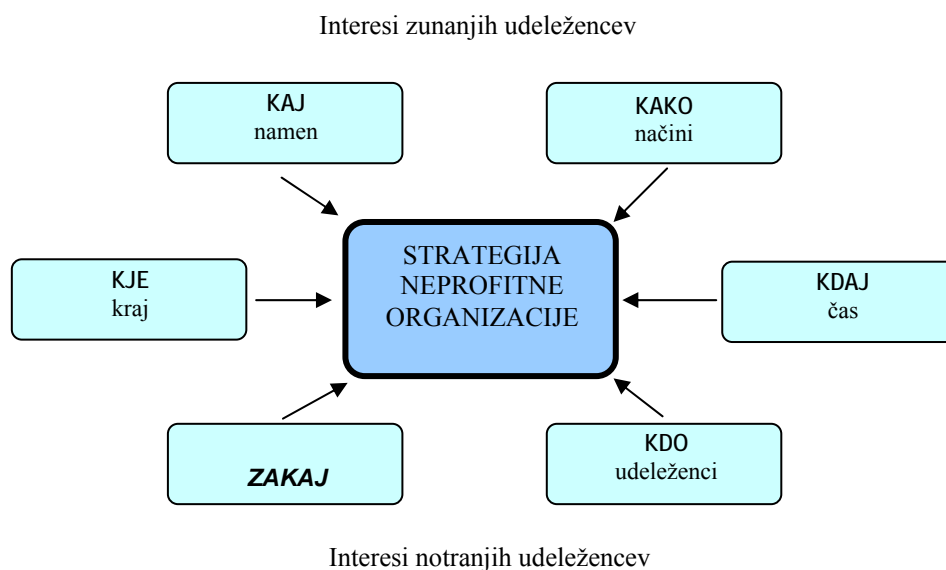
Kot dober primer lahko služi temeljni procesni model (Hinterburger 1996 v Mesec, 52), ki se prične s cilji programske enote. Ti morajo biti skladni s smotri in standardi uspešnosti organizacije, merljivi, zadovoljivi in podani v tolerančnem pasu, navedena pa naj bo tudi najnižja vrednost, pod katero je ogrožen obstoj organizacije.

Po omenjenem modelu je vsebina strateškega načrta programske enote lahko naslednja:

- poslovni povzetek
- strateški izhodiščni položaj: analiza konkurentov in organizacije, sedanje temeljne zmožnosti tehnološki razvoj, sedanja privlačnost tržišča, konkurenčne prednosti organizacije
- strateški cilji: naloga programske enote, bodoče dejavnosti na tržišču, bodoče konkurenčne prednosti, strategije, pričakovani izidi
- načrti dejavnosti: načrt trženja, raziskav in razvoja, proizvodnje, organiziranja
- potrebna sredstva
- alternativni načrti
- finančno-gospodarska ocena strateškega načrta
- strateška evalvacija
- priporočila.

Strategija na ravni organizacije obsega snovanje in izvajanje celovite zamisli, ki omogoča organizaciji, da v tekmovanju s konkurenti doseže zastavljene cilje; taktika obsega smernice, ki zadevajo programske in druge enote ter funkcije organizacije.

**Slika 3.1** Strategija na ravni organizacije

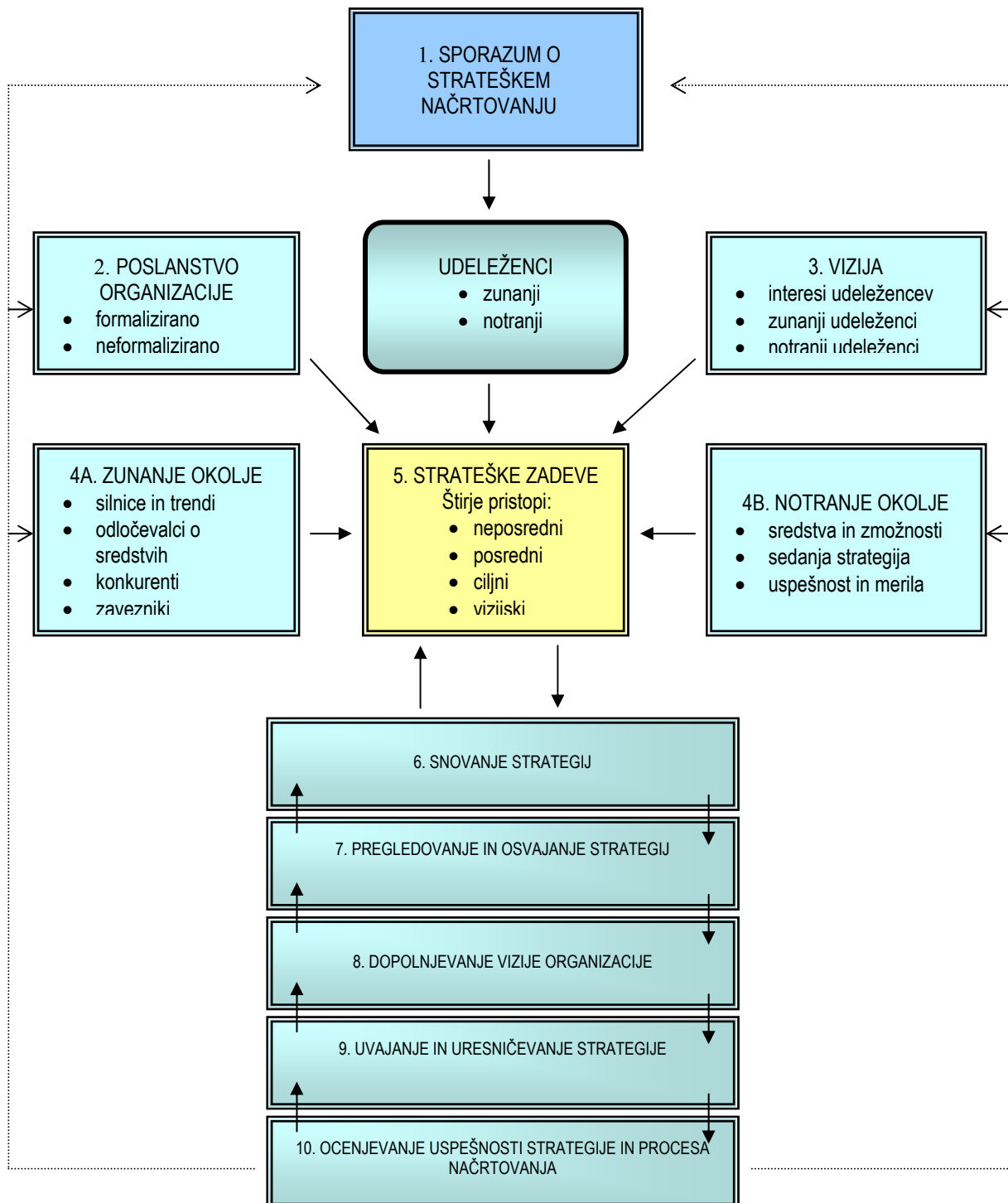


Vir: Hinterburger 1996 v Mesec, 53

Bolj konkreten model, ki je namenjen predvsem neprofitnim organizacijam, pa je izdelal Bryson. Model zajema naslednje korake (Bryson 1995 v Mesec, 53).:

- sporazum o izdelavi strateškega načrta organizacije
- opredelitev poslanstva
- snovanje vizije
- analiziranje zunanjih in notranjih okolij
- opredeljevanje strateških zadev
- snovanje strategij
- pregledovanje in osvajanje strategij
- dopolnjevanje vizije
- uvajanje in uresničevanje strategij
- ocenjevanje uspešnosti izbrane strategije in procesa načrtovanja

Slika 3.2 Strateško načrtovanje v nepridobitni organizaciji



Vir: Bryson 1995 v Mesec, 54

### 3.2. Definiranje poslanstva

Ključna razlika med pridobitno in nepridobitno dejavnostjo je namreč v poslanstvu, ki pri nepridobitnih dejavnostih temelji na dolgoročnih človekoljubnih usmeritvah in na zaupanju (Kovač 2002, 224). Vloga menedžerja oz. ustanoviteljev, odvisno od oblike organizacije, je nedvomno, da določi poslanstvo organizacije, v kateri deluje, in skozi delovanje pazljivo spremlja, ali organizacija resnično sledi svojemu poslanstvu.

Poslanstvo ali namen organizacije naj bi bil rezultat petih elementov organizacije: zgodovine, trenutnih preferenc lastnikov, tržnega okolja, virov in značilnih znanj (Kotler 1996, 66).

Poslanstvo naj ne bi bilo izpolnjevanje interesov zaposlenih, delničarjev oz. lastnikov, menedžerjev, njegova opredelitev naj bi bila povečevanje kakovosti družbenega življenja oz. življenjske ravni državljanov. Poslanstvo organizacije ne sme biti zastavljeno presplošno, temveč ga je potrebno ozko instrumentalno opredeliti z določitvijo konkretnih nalog.

Zaradi pomembnosti namena organizacij si morajo upravitelji neprestano postavljati vprašanja in nanje tudi odgovoriti, da bi lahko ostali zvesti namenu organizacije, ali pa bi ga ob potrebi tudi spremenili (Kotler Andreasen 1994, 72).

S čim se ukvarjamo?

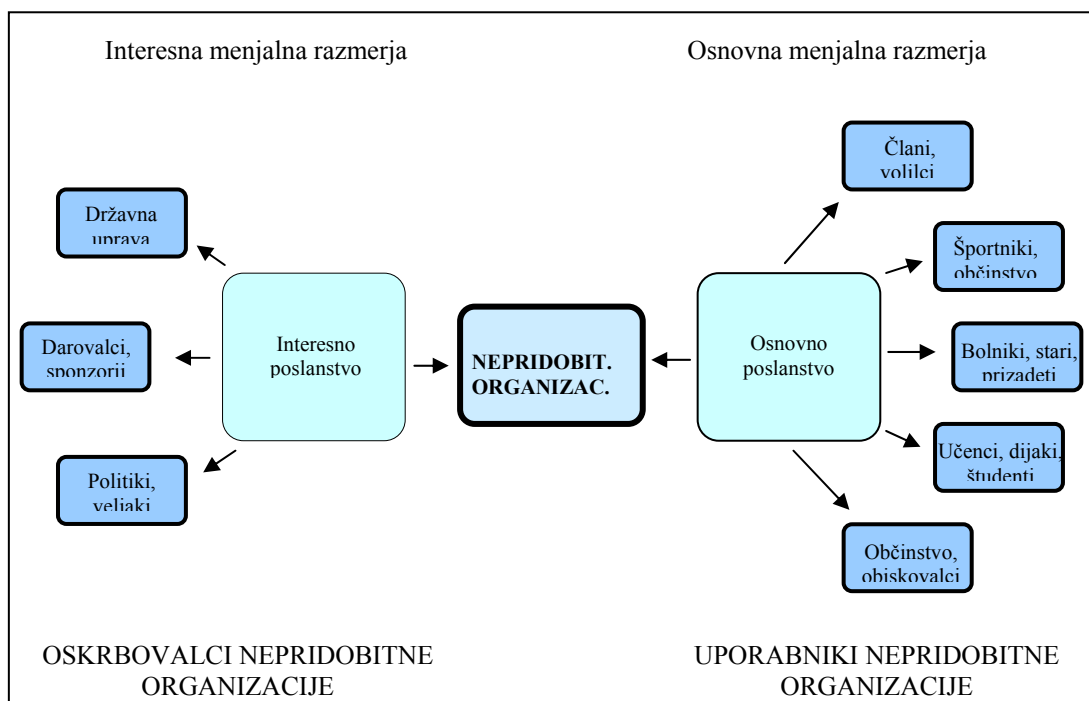
Kdo je naš kupec?

Kaj je tisto, kar pomeni vrednost v očeh kupca?

S čim se bomo ukvarjali?

S čim naj bi se ukvarjali?

**Slika 3.3** Poslanstvo nepridobitne organizacije



Vir: Trunk-Širca in Tavčar 1998 v Mesec, 30

### 3.3 Analiza stanja

Proces strateškega planiranja trženja v ožjem smislu se začne s celovitim ocenjevanjem položaja organizacije. Gre za celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za organizacijo. Njeno bistvo sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij, ki dajejo temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem smislu besede. Prijemi tega ocenjevanja so seveda različni. Lahko so usmerjeni v organizacijo kot celoto ali pa v posamezne strateške poslovne enote v njenem okviru. Pri tem torej skušamo ugotoviti, kje ima organizacija določene prednosti v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami in kje so njene glavne slabosti. Iščemo pa tudi poslovne priložnosti za organizacijo in njene glavne nevarnosti, s katerimi se bo morala soočiti (Možina et al. 1994, 306–308).

Pri analizi zunanjega okolja mora organizacija nadzorovati svoje mikro okolje (porabnike, tekmece, prodajne poti, dobavitelje), vplive svojega makro okolja (demografsko- ekonomske, tehnološke, politične, pravne in družbeno-kulturne) in izdelati sistem trženjskega obveščanja, da bi zaznala trende in pomembnejša dogajanja (Kotler 1996, 79).

Neprofitne organizacije morajo še posebej pazljivo spremljati spreminjanje zakonodaje, se sproti prilagajati prihodom posameznikov in podjetij, spreminjanju odnosa do prostovoljnega dela ter s tem povečevanju konkurence.

### **3.4 Postavljanje ciljev**

Vsaka organizacija si mora za uspešno in učinkovito delovanje določiti cilje, na podlagi katerih bo lahko tudi merila svojo uspešnost.

Temeljni cilj nepridobitnih organizacij je čim širša raven zadovoljenosti potreb različnih interesnih skupin z zagotavljanjem stvari in predvsem storitev (Horak 1995, 18). Med cilji nepridobitnih organizacij je izpostavljen tudi cilj enakosti, še posebej v povezavi z delovanjem javne uprave (Berman 1998, 8).

Pri določitvi meril sem izhajal iz temeljnih ciljev vsake organizacije:

- zagotovitev rasti organizacije in izboljšanje konkurenčnega položaja,
- razprševanje tveganj in povečevanje zanesljivosti delovanja organizacije,
- zagotovitev primarne stopnje pokritja in racionaliziranje temeljnega procesa,
- uporaba prostih zmogljivosti in
- izboljšanje lastne podobe organizacije.

Nepriidobitne organizacije se zelo pogosto znajdejo v dilemi, kako določiti cilje. Pri njihovem določanju se morajo odločati med socialnimi in finančnimi vidiki.

Cilje nepridobitnih organizacij bi prav tako lahko razdelili na formalne, ki so predvsem zadovoljstvo uporabnikov, izboljšanje kakovosti življenja, in stvarne, ki se nanašajo na konkretne dosežke delovanja organizacij. Določitev obsega kakovostnih formalnih in stvarnih ciljev je običajno povezana le z nominalno merljivostjo, kadar lahko ugotavljamo, ali je cilj dosežen ali ne, ali z ordinalno merljivostjo, kadar lahko ocenimo, ali je bil cilj boljše ali slabše dosežen (Horak 1995, 23). Kakovostna narava ciljev nepridobitnih organizacij je eden izmed največjih problemov ocenjevanja uspešnosti.

### **3.5 Segmentacija**

Trg sestavljajo kupci, ki se razlikujejo z več vidikov, najpogosteje po svojih željah, kupni moči, prostorski razporeditvi, nakupnem vedenju in načinu kupovanja (Kotler 1996, 265).

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 za segmentacijo, morajo vsebovati naslednje značilnosti, na podlagi katerih se organizacije odločajo za izbor posameznih segmentov (Kotler Andreasen 1994, 169–170):

- diferenciranost. Glede na delitev trga se segmenti razlikujejo in se različno odzivajo na posamezne sestavine trženjskega spleta in programe trženja;
- merljivost. Merimo lahko velikost, kupno moč in tipične značilnosti določenega segmenta.

Nekatere segmentacijske spremenljivke je težko meriti;

- dostopnost. Segmenti morajo biti v celoti dosegljivi in učinkovito oskrbovani;
- velikost. Tržni segmenti morajo biti dovolj veliki, da se je vredno ukvarjati z njimi. Segment naj bo največja možna homogena skupina, za katero pripravimo ustrezen trženjski program;
- izčrpnost. Vsakega potencialnega ciljnega uporabnika je potrebno vključiti v ustrezen segment;
- operativnost. Znati je potrebno oblikovati uspešne programe, da pritegnemo in oskrbimo tržne segmente.

Nepridobitne organizacije imajo na eni strani trg inputov – torej donatorjev, sponzorjev in ostalih, ki jim preskrbujejo sredstva, na drugi strani pa trg outputov, ki je trg uporabnikov njihovih storitev oz. produktov. Zaradi različnosti se mora na obeh straneh opraviti segmentacija, saj sta oba trga ključnega pomena za obstoj organizacij.

Pri oblikovanju segmentov uporabnikov se najlažje opremo na geografske, demografske in vedenjske značilnosti posameznih segmentov. Pri oblikovanju vedenjskih značilnosti in določevanju vedenjskih spremenljivk segmentov so potrebne podrobne raziskave uporabnikov, za katere pa ponavadi zmanjka sredstev.

V odnosih nepridobitne organizacije s posamezniki veljajo v veliki meri koncepti, metode in modeli potrošnega trženja, v odnosih z drugimi organizacijami pa medorganizacijskega trženja. Osnove za segmentiranje trga organizacij in podjetij so (Kotler Andreasen 1994, 194–195):

- velikost organizacije. Večje organizacije si lahko privoščijo večje nakupe;
- profil interesov;
- značilnosti nabavnega poslovanja. Podjetja so lahko nagnjena k stroškovni učinkovitosti ali pridobivanju ugleda;
- proces nakupovanja. Dolgoročni ali kratkoročni procesi pri dogovarjanju so različni od podjetja do podjetja;
- stopnja lokalne avtonomije.

Ko se organizacija odloči, katere segmente bo izbrala za najbolj zanimive, je potrebno izbrati način trženja (Kotler Andreasen 1994, 197):

- nediferencirano trženje. Organizacija se odloči, da bo pokrivala celoten trg z eno ponudbo in enim trženjskim spletom ter poskušala pridobiti čim več uporabnikov;
- diferencirano trženje: osredotočenje na nekaj tržnih segmentov, oblikovanje ponudbe in trženjskega spleta za vsak segment posebej;

- koncentrirano trženje: osredotočenje na en segment ter na oblikovanje idealne ponudbe in trženjskega spleta za ta segment.

Zaradi pomanjkanja sredstev se večina nepridobitnih organizacij odloči za koncentrirano trženje. Vsaka organizacija se mora na podlagi svojih zmožnosti in resursov, prednosti in slabosti opredeliti, kakšen način trženja bo izbrala.

### **3.6 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 je postopek oblikovanja podobe in ponudbe organizacije, da ta v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo.

Poiskati mora svoje konkurenčne prednosti v primerjavi z organizacijami s podobnim poslanstvom.

Še preden se katerakoli organizacija odloči za pozicioniranje, mora najprej oceniti, kakšen je njen "imidž" in kako jo njeni uporabniki ocenjujejo sedaj. Pozicioniranje je sestavljeno iz dveh faz: ustvarjanja prave razlike in sporočanja te razlike ostalim (Kotler Andreasen 1994, 205).

### **3.7 Oblikovanje učinkovitega trženjskega spleta**

Trženjski splet je niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnem trgu (Kotler Andreasen 1994, 98). McCarthy je instrumente trženjskega spleta zožal na štiri prvine in jih poimenoval 4P – izdelek (product), prodajna cena (price), prodajne poti (placement) in tržno komuniciranje (promotion) (Kotler 1996, 98). Vsaka od teh prvin mora biti vključena v delovanje organizacije. Kljub vsemu pa so 4P preozki, da bi lahko z njimi učinkovito opredelili trženjske instrumente nepridobitnih organizacij.

V nalogi bom uporabil 6P-model trženjskega spleta, ki ga je razvil Armand Lauffer. Trženjski splet po Laufferju se deli na (Lauffer 1984, 176):

- porabnike,
- programe,
- prostor,
- pogoje,
- pospeševanje,
- partnerje.



### **3.7.1 Porabniki, javnosti – publics**

To so:

- udeleženci, ki dajejo nepridobitnim organizacijam legitimnost in sredstva: posamezniki, organizacije (prostovoljci, donatorji, sponzorji);
- udeleženci, ki pretvarjajo sredstva v programe in storitve nepridobitnih organizacij: plačani, delno plačani ali prostovoljni sodelavci;
- udeleženci, ki uporabljajo izide delovanja nepridobitnih organizacij: notranji člani nepridobitnih organizacij.

### **3.7.2 Programi – programs, products**

To so vsi nizi dejavnosti in dogodkov, ki jih ciljno izvaja nepridobitna organizacija. Izidi programov so praviloma realne dobrine v obliki storitev – nominalne, to je denarne, ali realne v obliki stvari. Obstajajo nepridobitne organizacije, ki zagotavljajo svojim uporabnikom le nominalne dobrine, le realne dobrine (materialne in/ali storitve), in take, ki zagotavljajo obe vrsti dobrin (Horak 1995, 50). V prvi skupini predvsem najdemo fundacije, ki zagotavljajo posameznikom štipendije in drugo denarno pomoč, v zadnji pa so organizacije, ki ponujajo pomoč v denarni in materialni obliki.

Oblikovanje primernih programov za zadovoljevanje vseh javnosti je bistvenega pomena za kakršnokoli organizacijo. Samo dovolj zanimivi programi in njihova velika raznolikost bodo lahko zadovoljili uporabnike na eni in sponzorje oz. donatorje na drugi strani.

### **3.7.3 Pogoji – price**

Stroški izvajanja in razporejanja programov nepridobitnih organizacij so lahko finančni, psihološki ali družbeni, realni ali oportunistni. Na pogoje vplivata tudi povpraševanje in konkurenca. Ker plačilo uporabnika ponavadi ne krije stroškov, so potrebni drugi viri sredstev.

Izidi organizacij so v večini primerov storitve. Zaradi tega je postavljanje cene zelo kočljiva zadeva, kajti cilj končnega uporabnika je pridobiti storitev po čim nižji ceni. Pri fundaciji je cena prispevek, ki ga prispeva donator oz. sponzor. Ceno v nepridobitnem sektorju določa darovalec, torej se sam odloči, koliko bo prispeval. Na podlagi lastnih pričakovanj do organizacije določi znesek, ki ga bo daroval. Čeprav naj bi se darovalec odločal sam, bi morala vsaka organizacija imeti razdelan načrt zbiranja sredstev in s tem posamezne cenovne razrede. To pomeni, da se znotraj darovalcev na podlagi darovanega vložka določijo razredi, ki posameznim skupinam nudijo različne

ugodnosti. Poleg razredov darovalcev mora vsaka nepridobitna organizacija imeti razdelane cenovne cilje vsake akcije. Samo na tak način bo lahko ocenjevala njihovo uspešnost.

### **3.7.4 Prostor – place**

To je razporejanje (razdeljevanje, razširjanje) mesta programov nepridobitne organizacije v prostoru in času. Nepridobitna organizacija lahko izvaja storitve na enem mestu, jih posreduje prek drugih ali prek svojih enot, ki so krajevno razporejene.

### **3.7.5 Pospeševanje – promotions**

Obsega vse dejavnosti za povečevanje obveščenosti in podpore posameznemu programu, organizaciji, publiku ali zadevi.

Cilj vsakega komuniciranja je pravi ciljni skupini na pravi način posredovati pravo sporočilo. Skozi celotno komunikacijo s ciljnimi skupinami mora biti sporočilo jasno in razumljivo.

Razlika med tržnim komuniciranjem v pridobitnem in nepridobitnem podjetju je predvsem, da pri nepridobitnih organizacijah komuniciranje ni omejeno samo na ciljno skupino oziroma potrošnika produkta ali storitve organizacije. Glavni cilji so predvsem (Kotler Andreasen 1994, 511):

- zavedanje o produktu, storitvi ali socialnem obnašanju pri ciljni skupini,
- izobraževanje ciljne skupine,
- spreminjanje prepričanj,
- spreminjanje mnenja o pomembnosti določenih problemov in rekrutiranje in motiviranje prostovoljcev ali zaposlenih,
- spreminjanje mnenja o sponzoriranju ali podpori organizaciji,
- vplivanje na vlado,
- preprečevanje prenehanja zanimanja za določen problem,
- preprečevanje govoric in nepravih informacij,
- vpliv na sponzorje, nabiranje novih sponzorjev.

Težava, na katero zelo pogosto naletijo trženjski delavci, je nezanimanje ciljnih skupin za neki problem oz. njegovo slabo poznavanje. Prav tako se ljudje problemu raje izognejo, kot da bi se z njim ukvarjali. Problemi in zadeve, na katere poskušajo organizacije opozarjati, so zelo pogosto povezani s preteklimi izkušnjami ljudi in so zaradi tega še bolj občutljivi.

Za uspešno komuniciranje je potrebno opraviti naslednje korake:

- določiti ciljno skupino,
- določiti cilje komuniciranja,

- oblikovati primerna sporočila,
- izbrati komunikacijske kanale,
- določiti sredstva za izvedbo komunikacijskega programa,
- izbrati instrumente komunikacijskega spleta: oglaševanje, neposredno trženje, pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi in publiciteto, osebno prodajo,
- meriti rezultate komuniciranja,
- upravljati in usklajevati celoten proces komuniciranja za zbiranje sredstev.

## Instrumenti komunikacijskega spleta

### a) Odnosi z javnostmi in publiciteta

Po definiciji Mednarodnega združenja za odnose z javnostmi so odnosi z javnostmi veščina in družbena veda o analiziranju trendov, o napovedovanju njihovih posledic, o svetovanju organizacijskim voditeljem in o izvajanju načrtovanih programov dejanj v interesu organizacij in javnosti. Pod javnostjo, na katero se nanaša delo v odnosih z javnostmi, si moramo predstavljati naslednje skupine ljudi (Verčič 2002, 202):

- tiste, od katerih smo mi odvisni,
- tiste, ki so odvisni od nas,
- tiste, ki na nas vplivajo,
- tiste, na katere vplivamo mi.

Zaradi velikega števila interesov je okoli nepridobitnih organizacij veliko več deležnikov oz. zainteresiranih javnosti kot pri pridobitnih organizacijah. Te je potrebno razdeliti v skupine glede na pomembnost. Šele, ko se dobro razdelijo deležniki v različne skupine, od katerih je organizacija odvisna, in skupine, ki so odvisne od organizacije, se lahko oceni, kakšni so odnosi med njimi, kakšne odnose bi si želeli imeti v prihodnosti in kakšen bi bil namen postavljanja takih odnosov. Šele na koncu se razdelijo naloge med sodelujoče.

Odnosi z javnostmi so najpomembnejše orodje nepridobitnih organizacij. So relativno poceni, če bi jih skušali oceniti z denarjem. Ne glede na to pa zahtevajo veliko časa in energije.

Naloge odgovorne osebe za stike z javnostmi v organizaciji bi lahko razdelili na naslednje (Gruban Verčič in Zavrl 1997, 26):

- stiki z mediji. V tem primeru gre za stike z novinarji, ki jim je potrebno pravočasno pošiljati sporočila za javnosti. Vendar je za nepridobitne organizacije vedno težje dobiti prostor med novicami. Zaradi nasičenosti z novicami je potrebno z novinarji zgraditi trdne odnose in jih neprestano obveščati o dogajanju v organizaciji. Treba se je podrobno pozanimati, kateri novinarji pokrivajo tematiko, ki zadeva organizacijo, jih

spoznati po imenu in biti z njimi v neprestanem kontaktu. Sem sodi tudi organiziranje novinarskih konferenc; publiciteta izdelka; zagotavljanje prostora v medijskem prostoru;

- komunikacija z notranjimi javnostmi. O dogajanju v organizaciji je potrebno obveščati vse zainteresirane zunanje, pa tudi notranje deležnike. Informiranje o delovanju organizacije samo vzbuja zaupanje;

- svetovanje: predvsem notranje, o javnih vprašanjih, položaju organizacije, njeni podobi;

- vodenje vladnih in javnih odnosov oziroma lobiranje. To je neformalna institucionalna mreža, s pomočjo katere vplivamo na odločitev subjektov v politično-ekonomskih procesih.

Temeljni cilj lobiranja je vpliv na proces odločanja v imenu posebnih splošnih koristi ali koristi posameznih skupin. To je še posebej pomembno za nepridobitni sektor, ki je razpet med ekonomskimi in neekonomskimi kriteriji poslovanja, med javnimi in zasebnimi interesi ter formalnimi in neformalnimi zastopniki njegovih interesov. Prav zaradi tega je lobiranje izjemno pomemben mehanizem izražanja in uveljavljanja interesov civilne družbe in njenih organizacij v slovenskih političnih institucijah:

- vodenje mednarodnih odnosov;

- odnosi z lokalno skupnostjo;

- vodenje odnosov z vlagatelji in drugimi finančnimi javnostmi. Ti odnosi so zaradi načina financiranja organizacij še posebej pomembni in si zaslužijo še posebno pozornost;

- vodenje odnosov s potrošniki.

Lokalni časopisi so pogosto najbolj primeren medij za komunikacijo z javnostmi. Redno objavljajo informacije o delovanju nepridobitnih organizacij, s tem informirajo lokalno javnost in gradijo javno mnenje. Vključevanje v koledarje prireditvev in posebnih dogodkov je zelo prefinjen način obveščanja javnosti o dogajanju v organizaciji in predvsem o njenem delovanju. Za razliko od časopisov je radio medij, ki omogoča neposreden stik z uporabniki in ostalimi. Z intervjuji pa celo postane neposreden vir informacij. Na podlagi določitev pomembnih javnosti je potrebno v skladu z značilnostmi in navadami posameznih deležnikov izbrati orodja za posredovanje sporočil (Gruban Verčič in Zavrl 1997, 137):

- pisni materiali: letna poročila, katalogi, novice za zaposlene, letaki, posterji, bilteni, brošure, časopisi, knjige;

- elektronska pošta;

- osebna izkaznica - avdiovizualno gradivo za predstavitev organizacije;

- celostna podoba organizacije: logotip, papirji, brošure, znaki, vizitke, hiše, uniforme.

Celostna podoba mora biti razpoznavna in mora vizualizirati bistvo organizacije;

- novice;
  - seminarji in simpoziji nam dajejo izvedenske poglede na delovanje organizacije;
  - intervjuji;
  - najave, sporočila za medije, sporočila za objave, novinarske konference, dogodki.
- Še posebej so pomembni za nabiranje sredstev in predstavljanje organizacij:
- dan odprtih vrat;
  - telefonski informacijski centri;
  - osebna srečanja;
  - srečanja z enim ali več sogovorniki, za običajno neformalno izmenjavo mnenj, lahko pa tudi v spletu dejanj formalnih pogajanj.

Uspeh odnosov z javnostmi se na koncu izkazuje v spremenjenem vedenju ljudi, nas in drugih. Predvsem je to dolgotrajen proces, ki ne more sloneti le na občasnih medijskih objavah ali oglaševanju. Organizacije so ponavadi omejene v količinah ljudi, sredstev in časa. Zaradi tega je potrebno zelo natančno opredeliti, kdo bo skrbel za posamezne naloge in katere so bolj pomembne.

#### b) Pospeševanje prodaje

Pospeševanje prodaje se sestoji iz zbirke orodij, ki jih potrebujemo za spodbujanje, zlasti kratkoročno, da izzovemo hitrejšo in/ali večje nakupe določenega izdelka/storitve pri porabnikih (Kotler 1996, 664).

Pospeševanje prodaje obsega tekmovanja, nagrade, kupone, darila, brezplačne vzorce, promocijska darila, demonstracije, razstave, posebne predstave itd. Vsa ta orodja se lahko uporabljajo v nepridobitnih organizacijah za povečanje zanimanja za njihovo delovanje, v nekaterih primerih pa tudi za povečanje uporabe storitve. Lastnosti pospeševanja prodaje so: sporočilo, spodbuda in vabilo.

Bistveni za društvo sta nabiranje sredstev in posredovanje le-teh uporabnikom ali pa njihova uporaba za delovanje samega društva. Bistvi pospeševanja prodaje pri društvih sta pospeševanje nabiranja sredstev in kratkoročno spodbujanje darovalcev k darovanju.

Primerne oblike za pospeševanje zbiranja sredstev so dobrodelne prireditve, okrogle mize, javno predstavljanje dejavnosti organizacije, dnevi odprtih vrat, predstavitev rezultatov projektov, programov in drugo.

#### c) Oglaševanje

Sem spadajo vse neplačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, dobrin ali storitev znanega plačnika (Kotler 1996, 596). Oglaševanje je komuniciranje,

ki je najbolj vidno in ima najvišjo stopnjo kontrole. Glavne kategorije oglaševanja nepridobitnih organizacij bi lahko razdelili na (Kotler Andreasen 1994, 547–548):

- politično oglaševanje,
- socialno oglaševanje,
- dobrodelno oglaševanje,
- vladno oglaševanje,
- oglaševanje zasebnih nepridobitnih organizacij,
- oglaševanje združenj.

Cilje oglaševanja bi lahko razdelili v tri skupine, glede na to, ali je njihov namen obvestiti, prepričati ali opomniti. Pomembna je izbira medija, v katerem bo organizacija oglaševala. Mediji se izbirajo na podlagi njihovih lastnosti oziroma prednosti in slabosti. Naprej se razdelijo glede na ciljno skupino, potem glede na njihov doseg, frekvenco in glede na cilje oglaševanja organizacije. Poznavanje ciljne skupine organizacije je ključnega pomena za pravilno izbiro medija.

Oglaševanje ni najbolj pogosto orodje komuniciranja nepridobitnih organizacij. To bi lahko pripisali odnosu porabnikov do klasičnega oglaševanja, pa tudi cenam oglaševalskega prostora v slovenskih medijih, ki so previsoke in nedvomno nedostopne večini nepridobitnih organizacij.

Narejena je bila raziskava, kakšen je odnos slovenskih podjetij do darovanja nepridobitnim organizacijam. V njenem sklopu so tudi rezultati, ki kažejo odnos slovenskih podjetij do oglaševanja nepridobitnih oz. dobrodelnih ustanov. V glavnem se strinjajo z brezplačnim oz. sponzoriranim oglaševanjem (Muhič 1996, priloga 6).

**Tabela 3.1** Oglaševanje nepridobitnih organizacij

<b>TRDITVE V ZVEZI Z OGLAŠEVANJEM</b>	<b>LJUBLJANA</b>	<b>OSTALO</b>	<b>SLOVENIJA</b>
Mediji bi morali omogočiti brezplačno oglaševanje dobrotelnim ustanovam.	3,91	4,30	4,11
Oglaševanje je upravičeno.	3,90	3,76	3,83
V tujini je več oglaševanja dobrotelnih ustanov.	3,67	3,71	3,69
Slovenske dobrotelne ustanove naj posvetijo več pozornosti oglaševanju.	3,47	3,83	3,66
Dobrotelne ustanove naj pridobljenega denarja ne porabijo za oglaševanje.	3,43	3,24	3,33
TV je najboljši medij.	3,07	3,41	3,25

Vir: Muhič 1996, priloga 6

Rezultati raziskave potrjujejo dejstvo, da se podjetja strinjajo s podporo nepridobitnim organizacijam z brezplačnim oglaševanjem. Malo manj pa v oglaševanju vidijo primeren način komunikacije. Kljub vsemu je delež brezplačnega oglaševanja v celotnem oglaševalskem kolaču zelo majhen, omejen je na nekatere teme (kajenje, rak, razne bolezni) in organizacije (vladne nepridobitne organizacije).

#### d) Neposredno trženje

Neposredno trženje je interaktivni sistem trženja, ki uporablja enega ali več oglaševalskih medijev, zato da na katerikoli lokaciji pripelje do merljivega odziva in/ali transakcije (Kotler 1996, 655). Z drugimi besedami: to je komuniciranje z določenimi obstoječimi ali možnimi odjemalci ter ugotavljanje njihovega odziva.

Orodja, ki se uporabljajo pri tej obliki komuniciranja, so:

- prodaja po katalogu,
- direktna pošta,
- oglaševanje po telefonu,
- neposredno odzivno trženje po televiziji,
- neposredno odzivno trženje po radiu, v revijah in časopisih,
- elektronsko nakupovanje.

Direktna pošta postaja vedno bolj popularno orodje med nepridobitnimi organizacijami. Pri tem so še posebej pomembni sezname naslovov in njeno

oblikovanje. Direktna pošta mora zadostiti kratkoročnim, pa tudi dolgoročnim ciljem, pridobiti mora bralčevo pozornost, dvigniti njegov interes, spodbuditi njegov interes in željo, ga motivirati.

#### e) Osebna prodaja

Osebna prodaja je stroškovno najučinkovitejše orodje komunikacijskega spleta. To je uporabljanje osebnega vpliva na spreminjanje obnašanja ciljne skupine. V primerjavi z oglaševanjem ima tri bistvene dobre lastnosti:

- osebni stik. Pride do neposrednega, takojšnjega in vzajemnega donosa med dvema ali več osebnostmi;
- poglobljanje razmerja. Osebna prodaja omogoča več vrst odnosov, od površinskega do prijateljskega;
- odziv. Pri osebni prodaji čuti kupec obvezo, ker je poslušal prodajalca, ki mu mora posvetiti pozornost in mu odgovoriti, četudi le z vljudno zahvalo.

Dolgoročno je osebna prodaja dražji način komuniciranja kot na primer oglaševanje. Izbira primernih zastopnikov (prepričanja posameznika in organizacije se morajo skladati), njihovo poučevanje, nadzor in ocenjevanje njihov dosežkov so časovno in stroškovno zelo zahtevni procesi.

### **3.7.6 Partnerji – partners**

To so vsi udeleženci, s katerimi vežejo nepridobitno organizacijo ciljni menjalni procesi.

### **3.8 Določitev proračuna**

Nepridobitne organizacije imajo zelo omejene proračune za svoje delovanje. Večina se zaradi tega in zaradi nepredvidljivosti svojih prihodkov odpove stroškom za trženje. Kljub vsemu pa so to stroški, ki se jim ne moremo izogniti in bi morali na njih še posebej paziti.

Pri oblikovanju proračunov za trženje se tržniki v nepridobitnih organizacijah odločajo za pet glavnih pristopov (Kotler Andreassen 1994, 366):

- metoda »affordable«. Temelji na določanju proračuna, glede na to, koliko si lahko organizacija privošči, da zapravi za trženje. Izhaja iz domneve, da je težko predvideti povezanost med trženjskimi stroški in prodajo. Pomanjkljivosti metode sta variiranje proračuna iz leta v leto in nezmožnost dolgoročnega ali vsaj srednjeročnega planiranja proračuna;



- metoda odstotkov od prodaje. Proračun se obračuna kot odstotki od prodaje. V tem primeru je proračun za trženje odvisen od prodaje organizacije in se tako tudi obnaša;
- konkurenčna metoda. Po pregledu konkurence in stroškov, ki jih ta porabi za trženje, se določi proračun organizacije, ki je lahko večji, manjši ali enak konkurenci. Poznavanje tekmecev je vedno dobro. Ponavadi pa se pri tem ne upoštevajo cilji organizacije, sredstva in plani, ki jih ima konkurenca;
- metoda ciljev in nalog. V organizaciji se definirajo cilji čim bolj natančno, na tej podlagi se določijo naloge, ki so potrebne za njihovo doseganje. Po nalogah se izračunajo stroški za izvedbo;
- metoda optimizacije odziva. Tržnik v organizaciji mora preračunati odziv uporabnikov glede na različne trženjske proračune.

### **3.9 Ocenjevanje uspešnosti trženja**

V nepridobitnih organizacijah prevladujejo kakovostni cilji, naj so formalni ali stvarni. Določitev njihovega obsega je običajno povezana z nominalno merljivostjo, ko lahko zgolj ugotovljamo, ali je cilj dosežen ali ne, ali z ordinalno merljivostjo, kadar lahko ocenimo, ali je bil cilj boljše ali slabše dosežen (Horak 1995, 23). Kakovost ciljev v nepridobitnih organizacijah je eden glavnih razlogov, ki otežuje presojo ugodnosti njihovega delovanja.

Osnovna vprašanja:

- Kaj je naše poslanstvo?

Podvprašanja:

- Kaj skušamo doseči?
- Katere konkretne rezultate hočemo?
- Kaj so naše največje prednosti?
- Kaj so naše slabosti?
- Bi morali preveriti svoje poslanstvo?
- Kdo so naši odjemalci? Kdo so naši ciljni odjemalci?
- Kdo so naši drugi odjemalci – udeleženci?
- So se naši odjemalci kaj spremenili?
- Ali naj dodamo ali opustimo nekatere odjemalce?
- Kaj je vrednost po mnenju naših odjemalcev?
- Kaj je vrednost – korist – za naše ciljne odjemalce?
- Kaj je korist za naše druge odjemalce – udeležence?
- Kako smo uspešni pri oskrbovanju odjemalcev s tistim, kar je zanje vrednost?
- Kako bi lahko pojmovanje naših odjemalcev o vrednosti uporabili, da bi postali bolj uspešni?
- Katere dodatne informacije potrebujemo?

- Kakšni so bili dosedanja rezultati delovanja?
- Kako opredeljujemo rezultate – uspešnost našega delovanja?
- Kaj je naš načrt?
- V kolikšni meri smo ga dosegli?
- Kako dobro uporabljamo sredstva, ki jih imamo?
- Kaj smo spoznali in kaj priporočamo?
- Na kaj naj osredotočimo svoja prizadevanja?
- Kaj naj počnemo drugače, če sploh kaj?
- Kakšen je načrt za doseganje izidov – za mojo skupino, področje odgovornosti?
- Kakšen je načrt za doseganje izidov naše organizacije?

Vir: Rossum 1993, 24 – 25.

Pri ocenjevanju dosežkov nepridobitne organizacije moramo ocenjevati notranjo in zunanjo učinkovitost delovanja organizacije. V praksi je pogosto največ pozornosti posvečene spremljanju in presojanju meril vloženi sredstev, procesov in izidov ter manj spremljanju in presojanju dosežkov.

Ocenjevanje kazalnikov in odgovorov na vprašanja o učinkovitosti vložkov ter zadovoljevanja potreb interesnih skupin zahteva dobro razvit sistem spremljanja, presojanja, predvsem pa nagrajevanja dobrega delovanja in dosežkov. Zaradi slabe razvitosti teh sistemov se organizacije ne ukvarjajo s kazalniki, ki povezujejo vložke in procese (kazalniki, ki kažejo na razpoložljivost, izkoriščenost ali/in gospodarnost trošenja prvin v procesih), ter s kazalniki, ki povezujejo izide in vložke. (To so predvsem različna merila učinkovitosti. Ob njih pa ne upoštevajo neposrednih povezav z uresničevanjem ciljev.) Bolj se ukvarjajo z ocenjevanjem kazalnikov, ki povezujejo dosežke z izidi. To so različna merila uspešnosti, ki ponazarjajo raven doseganja ciljev in omogočajo sodbo o tem, ali nepridobitne organizacije delajo prave stvari. Ukvarjajo se tudi s kazalniki, ki povezujejo dosežke z vložki ali/in procesi, ki še bolj široko zaobjamejo značilnosti delovanja in dosežkov kazalnikov ostalih treh skupin (Korošec 2002, 77).

Zaradi velikega števila interesnih skupin, ki lahko vplivajo na delovanje organizacij, bo ocenjevanje uspešnosti vedno večjega pomena. Na eni strani je zadovoljevanje uporabnikov, na drugi pa donatorji in sponzorji, ki vedno bolj previdno ravnajo s svojimi sredstvi in zahtevajo vedno bolj natančna poročila o njihovi uporabi.

## **4 ŠPORTNO KULTURNO DRUŠTVO HIT**

Društvo bi se naj ukvarjalo z organizacijo aktivnega preživljanja časa za široko populacijo mesta Celje.

### **4.1 Organizacija društva**

Društvo je bilo ustanovljeno leta 2000 in ima sedež v Celju, Cesta na Ostrožno 145. V registru društev je vpisano pod šifro 92.623. Na podlagi statuta, ki je bil sprejet ob ustanovitvi, so organi društva: skupščina, upravni odbor, nadzorni odbor, disciplinska komisija.

Skupščina je najvišji organ društva. Sestavljajo jo vsi člani društva. Skupščina je lahko redna ali izredna in jo sklicuje upravni odbor. Skupščino prične predsednik in jo vodi do izvolitve delovnega predsedstva. Naloge skupščine:

1. Obravnava in sklepa o poročilu upravnega odbora o delu v preteklem letu in o poročilu nadzornega odbora.
2. Voli in razrešuje upravni odbor, nadzorni odbor, disciplinsko komisijo, predsednika, tajnika, blagajnika, ter predstavnike v drugih organizacijah, v katere je društvo včlanjeno.
3. Sprejema zaključni račun, finančni načrt in poročilo o finančnem poslovanju društva in program dela.
4. Sprejema načrte razvoja društva in določa okvire društvene politike.
5. Sprejema pravila in druge splošne akte društva ter njihove spremembe ter njihove dopolnitve.
6. Določa višino članarine.
7. Sklepa o dnevnem redu.
8. Odloča o pritožbah zoper sklepe upravnega odbora, nadzornega odbora in disciplinske komisije.
9. Odloča o vključitvi v sorodne organizacije.
10. Odloča o nakupu in prodaji nepremičnin.
11. Sklepa o prenehanju društva.

Upravni odbor je izvršilni organ skupščine, ki opravlja organizacijska strokovno tehnična in administracijska dela ter vodi delo društva med dvema skupščinama.

Nadzorni odbor spremlja in nadzoruje izvajanje delovnega programa in finančnega načrta društva ter materialno in finančno poslovanje. Za svoje delo je odgovoren skupščini. Disciplinska komisija obravnava primere kršitve pravil in drugih aktov kluba.

## 4.2 Predstavitev društva HIT

Športno kulturno društvo HIT je bilo ustanovljeno z namenom, da popestri ponudbo aktivnega preživljanja prostega časa v občini Celje. Društvo je v samem začetku začelo z rekreativno vadbo borilnih športov in prav iz tega je razvilo tako podobo kot jo ima danes.

Ko smo se stvari lotili bolj resno, smo pričeli z organizacijo in vodenjem aerobne vadbe (aerobika, tae do) in z razširjeno vadbo borilnih športov (tae kwon do, kick boxing). Društvo se je zaradi prostorske stiske, ki vlada po vsej Sloveniji, bilo prisiljeno iz sezone v sezono seliti v nove prostore. Za nakup svojih prostorov ni denarja, najemnine so drage. Pa vendar nismo obupali. Po dolgotrajnem iskanju smo si sedaj priborili nekaj "svojih" prostorov oziroma jih imamo v najemu. V njih lahko člani uživajo ob aktivnostih, ki jih nudimo. Zaradi premajhnih prostorov še vedno nimamo vseh aktivnosti na enem mestu, pa vendar smo na lastni "zemlji". Seveda še naprej iščemo primernejše prostore. V tem času pa ponujamo našim članom možnost aerobne vadbe - aerobika, tae do, vadbo borilnih športov, igranje košarke, namiznega tenisa, tenisa. Društvo nudi svoje prostore glasbenim skupinam za vadbo, saj le-te zelo težko pridejo do takšnih prostorov. Izvajamo likovne, fotografske delavnice. Pripravljamo potopisna predavanja, razstave, koncerte. Nenazadnje je društvo izdalo tudi pesniško fotografsko zbirko "Hiša senc".

Društvo vedno stremi k dobremu, domačemu počutju članov, kar pokaže tudi dosedanjih 695 članov. Resda jih od tega veliko ni aktivnih, pa vendar številka nekaj pomeni.

Vemo, da delamo dobro. Vemo pa tudi, da moramo delati še boljše.

## **5 RAZVOJ TRŽENJSKEGA NAČRTA DRUŠTVA**

Društvo je mlada organizacija, pa vendar jih je v Sloveniji že zelo veliko. Tako so se društva na samem začetku znašla v skupini, katere člani si delijo področja delovanja in si neposredno konkurirajo na trgih pridobivanja sredstev in ostalih resursov.

Trženjsko usmerjeno delovanje bo v prihodnosti ključnega pomena za njegov obstoj in delovanje.

### **5.1 Poslanstvo in cilji društva**

Podobnih društev je zelo veliko. Ravno to pa je eden od razlogov za ogromno dobre konkurence, ki bo pospeševala razvoj in reševanje nekaterih problemov, ki se in se bodo pojavljali v društvu. Tako je naše poslanstvo ponuditi prebivalcem čim večjo izbiro kvalitetne sprostitev in prav zaradi tega naši cilji niso omejeni oz. jih višamo in povečujemo iz leta v leto, vendar v osnovi ostajajo isti.

Navedene cilje uresničuje društvo tako, da izvaja naslednje naloge:

- organizira rekreacijsko dejavnost za svoje člane,
- organizira tečaje in šole za svoje člane,
- skrbi za vzgojo in šolanje lastnega kadra,
- organizira rekreacijska tekmovanja za svoje člane,
- organizira razne kulturne prireditve,
- spodbuja in izvaja publicistično dejavnost,
- spodbuja in organizira kulturno-umetniško dejavnost.

Poslanstvo društva je določeno v statutu društva:

- vzpodbujati razvoj športa in vsesplošne kulture in tako prispevati k razvoju le-teh v RS, ki ga dosega tako, da skrbi za:

1. Razvoj športa ter kulture v skladu z interesi delovnih ljudi in občanov, predvsem mladine.
2. Vzgojo svojih članov, utrjevanje njihovega zdravja, delovnih sposobnosti in duha.
3. Si prizadeva za visoko strokovno raven društva.

Vsako leto se na zboru skupščine določijo letni finančni in programski cilji, po katerih se na koncu letu ocenjuje uspešnost društva. Trženjski cilji društva niso nič bolj merljivi kot cilji katerekoli druge organizacije. Vendar si mora društvo poleg finančnih in programskih načrtov zadati dolgoročne cilje:

- povečanje koriščenja storitev društva,
- povečanje ponudbe storitev,

- povečanje prepoznavnosti društva,
- povečanje zaupanja sponzorjev oz. donatorjev,
- povečanje števila sponzorjev oz. donatorjev.

## **5.2 Določitev interesnih skupin ter njegovo pozicioniranje**

Dejavnost društva bo usmerjena v zadovoljevanje potreb glavnih udeležencev. Ti sodelujejo v društvu oz. z njim, da zadovoljujejo lastne osebne cilje ali cilje društva. Udeleženci niso samo tisti, zaradi katerih je društvo nastalo, ampak tudi vsi drugi, ki lahko na njegovo delovanje vplivajo. Zelo pogosto se dogaja, da imajo ti veliko večji vpliv na njegovo delovanje kot uporabniki storitev. Segmentacija udeležencev se ne bo opravljala glede na geografske, demografske, vedenjske ali psihografske značilnosti, ampak predvsem glede na njihove interese. Značilnosti posameznih skupin udeležencev pa so nedvomno povezane z zgoraj naštetimi značilnostmi, ki bi jih lahko določili pri vsaki skupini.

Ciljne skupine se med sabo razlikujejo, si pa ne nasprotujejo in se v določenih segmentih celo pokrivajo. Zaradi razlik je k posamezni skupini potreben specifičen pristop.

Interesna skupina - koristniki storitev:

- ustanovitelji,
- občina Celje,
- druga društva, ki se ukvarjajo s podobnimi dejavnostmi,
- študenti,
- srednješolci, osnovnošolci,
- naključni,
- organizirane skupine,
- upokojenci.

Interesi:

- uresničevanje vizije,
- dolgoročno delovanje,
- povezovanje z ostalimi ustanovitelji,
- razvoj regije,
- razvoj regije na več ravneh – športni, kulturni,
- pridobivanje finančnih sredstev na račun društev,
- povečevanje ponudbe občine,
- povečevanje razpoznavnosti Celja v Sloveniji in tujini,
- sofinanciranje programov društva,

- povečevanje ugleda v javnosti,
- dolgoročno uspešno delovanje,
- zadovoljevanje potreb udeležencev,
- vodenje ustanove,
- doseganje lastnih izzivov – dokazovanje,
- uveljavitev v družbi – strokovna rast, spoznavanje in povezovanje z drugimi strokovnjaki,
- strokovna pomoč.

Interesna skupina – udeleženci pri ponudbi storitev:

- donatorji,
- sponzorji,
- prostovoljci,
- uprava,
- strokovno osebje,
- pomembne osebnosti,
- konkurenca – druga društva in nepridobitne organizacije,
- druga profitna podjetja,
- kulturne ustanove.

Med najbolj primarne ciljne skupine bomo uvrstili tiste skupine udeležencev, ki so za društvo najbolj pomembne in imajo nanj tudi največji vpliv.

To so:

- uporabniki storitev društva,
- ustanovitelji,
- sponzorji,
- donatorji,
- uprava,
- občina Celje,
- strokovno osebje,
- kulturne ustanove.

Društvo si bo svojo razpoznavnost in uveljavitev zgradilo predvsem s povečanjem števila obiskovalcev - udeležencev. Ravno zaradi tega je zelo pomembno, da se s to skupino še posebej komunicira in se jo prepriča v obisk in preizkus ponudbe storitev. Posebno pozornost je potrebno posvetiti razvoju dodatnega programa in vsebin, ki bi bile zanimive za mlajše in starejše obiskovalce. Večji obisk bo tudi olajšal iskanje novih donatorjev oz. sponzorjev. Ustanovitelji so še posebej pomembni zaradi možnosti povezovanja, poznanstev in nabiranja potencialnih sponzorjev. Sponzorji in donatorji so ključnega pomena za delovanje društva. V zameno za darovanje sredstev si lahko v javnosti izboljšujejo javno podobo, povečujejo prepoznavnost, zadovoljujejo svoje

dobrodelne namene (donatorji) in sredstva, ki so jih namenili društvu, obravnavajo kot davčno olajšavo.

Občina Celje je s svojo podporo društvu zelo pomembna interesna skupina zaradi finančne in nefinančne pomoči, ki jo nudi in s tem neposredno pripomore k povečanju razpoznavnosti občine.



## **6 TRŽENJSKI SPLET DRUŠTVA**

Pri trženjskem spletu društva se bom osredotočil na programe in prostor, v katerem se nahaja in deluje. Posebno pozornost pa bom posvetil komunikacijskemu spletu in s tem razvoju komunikacijskih orodij in nadaljnjemu financiranju društva oziroma potrebnim korakom za oblikovanje učinkovitih akcij za nabiranje sredstev. Vse javnosti in partnerji ter njihovi interesi so bili podrobno predstavljeni v prejšnjem poglavju.

### **6.1 Programi v okviru društva in njihova promocija**

Glavni program Športno kulturnega društva HIT je skrb za aktivno preživljanje prostega časa za široko populacijo v občini Celje. Društvo bo tudi v prihodnje poskušalo privabiti v svoje že utečene programe čim več ljudi:

- tae do,
- aerobika,
- tae kwon do,
- kick boxing,
- koncerti,
- razstave,
- namizni tenis,
- košarka,
- potopisna predavanja.

Prav tako pa bo društvo poskušalo v prihodnje dodati nove in izboljšati dosedanje pogoje programov. Tako bomo za nekatere vadbe poizkušali pridobiti nove prostore. Poskušali bomo z uvedbo orientalskih plesov, tai chi-ja itd.

#### **6.1.1 Odnosi z javnostmi**

Kaj sploh so odnosi z javnostmi in kdo je javnost?

Sodobno razumevanje organizacij in njihovega vodenja torej temelji na spoznanju, da so organizacije skupki odnosov med ljudmi in da je bistvo vodenja v upravljanju teh odnosov. To pa je predmet odnosov z javnostmi.

Večina nepoučenih si pod pojmom "odnosi z javnostmi" predstavlja nekaj povsem drugega: pisanje sporočil za novinarje, cukanje teh za rokave, moledovanje za medijske objave in še kaj. Zato, da bi pomagal pri razumevanju različnih pomenov, v katerih pojem "odnosi z javnostmi" nastopa, je ameriški profesor z Univerze v Marylandu, James Grunig, popisal štiri razvojne modele odnosov z javnostmi.

Najprimitivnejši način razumevanja odnosov z javnostmi je Grunig poimenoval "model tiskovnega predstavništva". Izvajalci odnosov z javnostmi si znotraj tega modela prizadevajo za pogosto in obširno pojavljanje v množičnih medijih. Publiciteta, dobra ali slaba, naj bi imela vrednost sama zase. Pogosto in obširno pojavljanje v medijih naj bi pojavljajočemu prinašalo koristi iz visoke stopnje prepoznavnosti, ki naj bi vodila k priljubljenosti. Biti znan in priljubljen pa naj bi bila družbena vrednota, ki se jo da pretočiti v denar, moč, vpliv ali karkoli že. Vendar tako izkušnje kot raziskave kažejo, da je takšno razumevanje odnosov z javnostmi kot poti k "brezplačni publiciteti" kratkoročno morda vsečno, dolgoročno pa nevarno in naročnika takšne storitve običajno pokoplje.

Drugi model odnosov z javnostmi je imenoval "model javnega informiranja". Izvajalci si znotraj tega modela prizadevajo javnost obveščati o tem, kar počno. Odprtost do okolja se jim zdi zadostno zagotovilo, da bodo lahko uresničevali svoje interese. Pri tem pa se ne zavedajo, da to "okolje" in ta "javnost", do katerih so odprti, nista amorfni masi. Med milijardami živečih ljudi na zemlji jih je le nekaj, ki jih zanima, kaj organizacija počne. Predvsem pa si tisti, ki jih zanima, želijo še vse kaj več, kot biti o delu organizacije "obveščeni". Obveščati druge o svojem delu je lepo. Ni pa dovolj za vzpostavljanje in razvijanje odnosov, ki naj bi bili vzajemno zadovoljivi in koristni.

Tretji model odnosov z javnostmi je imenoval "dvosmerni asimetrični model". Za tem učenim imenom se skriva pojem znanstveno utemeljenega prepričevanja. V dvajsetih in tridesetih letih dvajsetega stoletja so ob pomoči družbenih ved praktiki odnosov z javnostmi odkrili pomanjkljivosti prvih dveh modelov in se zatekli predvsem k psihologiji in novo nastajajočim metodam družboslovnega raziskovanja. S tem, ko je začel raziskovati naslovnike svojih sporočil, je ta model presegel enosmerno zanimanje prvih dveh modelov. Zato, ker je načrtoval učinke le ene strani na drugo, pa model v svojem namenu ostaja neuravnotežen, asimetričen, manipulativen in le delno uspešen.

Zadnji, četrti in po mnenju Gruniga tudi najbolj smiselni model odnosov z javnostmi pa je "dvosmerni simetrični model". V tem modelu si organizacije prizadevajo za prepoznanje svojih partnerjev in poskušajo z njimi razvijati dialog z namenom medsebojnega prilagajanja in skupnega iskanja vzajemnih koristi. V tem pomenu se odnosi z javnostmi ubadajo z upravljanjem odnosov med ljudmi in v tem pomenu jih razumemo tukaj. Takšno je tudi profesionalno razumevanje te dejavnosti. Mednarodno združenje za odnose z javnostmi (IPRA) je leta 1978 na svetovni skupščini v Mexico Cityju sprejelo naslednjo opredelitev: "Odnosi z javnostmi so večšina in družbena veda o analiziranju trendov, o napovedovanju njihovih posledic, o svetovanju organizacijskim voditeljem in o izvajanju načrtovanih programov dejanj v interesu organizacij in javnosti."

Tehnično "javnosti" v polju odnosov z javnostmi pomenijo ljudi, ki zaznavajo nek skupen problem in začnejo razpravljati o možnem reševanju le-tega. V tej svoji komunikativni praksi se razvijajo v javnost za nas, če smo mi tisti, ki smo bodisi problem zanje povzročili bodisi smo ga sposobni rešiti, četudi ga nismo povzročili. Vendar se odnosi z javnostmi ne ukvarjajo le s skupinami, ki so se razvile v tako razumljene javnosti.

Javnost v pojmu "odnosi z javnostmi" tudi ne nastopa v pomenu "splošne javnosti" kot izraza komunikativne racionalnosti "javne sfere" oziroma "civilne družbe" - čeprav se ozira tudi na to. Pod "javnostjo", na katero se nanaša delo v odnosih z javnostmi si moramo predstavljati naslednje skupine ljudi:

1. tiste, od katerih smo mi odvisni,
2. tiste, ki so odvisni od nas,
3. tiste, ki proizvajajo pomembne učinke na nas in
4. tiste, za katere mi proizvajamo pomembne učinke.

(Grunig 1997, 3-48)

O društvu HIT:

Oblikovana je bila celostna podoba društva, na podlagi katere se bodo morali v prihodnosti oblikovati še materiali, ki bodo omogočili razpoznavnost društva. Celostna grafična podoba društva se mora odražati na vseh pisnih materialih, ki se bodo uporabljali za komunikacijo s katerokoli javnostjo. Poleg dopisnega papirja bi bilo potrebno oblikovati še drug pisarniški material: ovojnice, vizitke. Prav tako je pomembno, da se vsem notranjim sodelavcem jasno razloži, da mora vsa komunikacija potekati v skladu z načeli društva in da morajo biti materiali že na prvi pogled razpoznavni. To velja tudi za vse materiale, brošure in publikacije, ki bi izšli pod okriljem društva. Skozi vsa orodja in načine komuniciranja je potrebno razvijati podobo društva, kot je zamišljena. Podobo, ki jo imajo ljudje o društvu (če jo imajo), je težko spremeniti. Dolgoročni cilj je vsekakor pri vseh ciljnih javnostih ustvariti zaupanje v delovanje društva, še posebej pri že obstoječih donatorjih in sponzorjih, na podlagi zaupanja pa tudi pridobiti nove. Pri komuniciranju s ciljnimi skupinami je potrebno spodbuditi zavedanje, da je društvo aktivno in se ukvarja s tekočimi družbenimi problemi. Glede na delovanje društva se bodo pri posredovanju sporočil v večini uporabili osebni komunikacijski kanali, še posebej pri zbiranju sredstev. Pri vabilih za obisk aktivnosti v sklopu društva (seminarji, koncerti, športni, kulturni in umetniški dogodki) bodo uporabljeni neosebni komunikacijski kanali, kot so televizija, radio, časopisi in revije. Čeprav bi si želeli enotno javno podobo, bi morala biti orodja za komuniciranje z različnimi ciljnimi skupinami drugačna. Materiali, ki jih bo potrebno razviti oz. oblikovati, bi morali služiti za komunikacijo s ciljnimi skupinami. Zaradi tega se funkcije in namembnost posameznih orodij razlikujejo. Vsa orodja oz. materiali

morajo biti oblikovani v skladu s celotno podobo društva, ki bi jo bilo potrebno predhodno pripraviti. Samo doslednost v oblikovanju materialov bo omogočila prepoznavnost društva. Komunikacijski splet društva je sestavljen iz odnosov z javnostmi in pospeševanja prodaje.

### **6.1.2 Notranja komunikacija**

Bistvo notranje komunikacije je predvsem obveščanje o dogajanju med notranjimi javnostmi: skupščina, uprava, občina Celje, sponzorji, donatorji, programski svet in nadzorni svet. Glede na informacije, njihov namen in pomembnost je potrebno vse naštetih skupine obveščati o dogodkih. Pri obveščanju moramo še posebej pazljivo seznanjati sponzorje in donatorje o akcijah, delnih rezultatih in dogodkih.

Obveščanje uprave in ustanoviteljev lahko samo poveča njihovo motivacijo in možnost aktivnega sodelovanja v društvu. Člani uprave in ustanovitelji bi morali biti redno seznanjeni s potekom akcij za zbiranje sredstev. Z rednim obveščanjem se lahko izognemo nesporazumom. Poleg sestankov uprave in ustanoviteljev bi se moralo določiti redno obveščanje – obvestila o delovanju in napredku vsak tretji mesec. Potrebno bi bilo razviti standardne oblike obveščanja: časovne intervale obvestil, vsebino sporočila glede na ciljno javnost in oblike odziva na sporočilo: odgovor, komentar, akcijo. Prav tako se morajo proslaviti delni rezultati, zaradi njihovega pregleda in povečevanja motivacije.

### **6.1.3 Sodelovanje z mediji**

V društvu se trenutno odnosi z javnostmi obravnavajo ad hoc oziroma po potrebi in nesistematično. Še posebej slabi so stiki z novinarji, ki so ključnega pomena. Potrebno bi bilo sestaviti seznam novinarjev, ki pokrivajo določena področja, in jih o delovanju društva ter o dogodkih sproti in sistematično obveščati. Zaradi narave delovanja društva bi morale biti informacije za novinarje oblikovane še bolj razumljivo in predvsem tako, da se lahko po njih napiše članek brez večjih problemov. Pri obveščanju javnosti imajo veliko moč lokalni mediji. Ti niso samo pomembni za obveščanje lokalnih javnost, ampak so lahko zelo dobro orodje za gradnjo javnega mnenja. Pri katerikoli izbiri medijev pa je potrebno upoštevati, kaj bi hoteli doseči in katere medije uporabljajo ciljne javnosti.

Mediji, ki so še posebej zanimivi za potrebe društva, so:

- za večje dogodke Delo,
- Novi Tednik,
- Tednik Celjan,
- strokovne publikacije,

- radio Celje,
- radio Fantasy,
- lokalna televizija,
- plakatiranje.

Ravno zaradi tega bi bil potreben okvirni terminski plan projektov oziroma dogodkov, ki se bodo zgodili v tekočem letu v društva. Dobro sodelovanje z mediji daje organizaciji možnost intervjujev v zvezi z delovanjem društva.

#### **6.1.4 Promocijski materiali**

Za komunikacijo z različnimi javnostmi se morajo razviti različna komunikacijska orodja. Razdelil jih bom v tista, ki že obstajajo in se uporabljajo za komunikacijo z določenimi javnostmi, in taka, ki se bodo morala še razviti in oblikovati.

Pod okriljem društva so izšle naslednje publikacije:

- letaki za posamezne storitve – ponudbo,
- zbirka pesmi in črno belih fotografij – akt Hiša senc,
- plakati za posamezne storitve - ponudbo,
- predstavitev društva na internetu s podatki o društvu in tekočih dogodkih.

Internet postaja vedno bolj uporaben medij za podajanje bolj kompleksnih informacij, prav tako pa omogoča neprestano ažuriranje podatkov pri zelo nizkih stroških. Vedno več ljudi išče informacije po njem – o izobraževanju, konjičkih, razpisih, štipendijah, seminarjih. Ravno zaradi tega smo urediti oz. izdelati domačo stran.

Potrebno bo razviti še:

- bilten storitev društva HIT.

Pri oblikovanju promocijskih materialov moramo biti še posebej pozorni na to, komu so namenjeni in jih temu primerno tudi prilagajati.

#### **6.1.5 Pospesevanje prodaje**

Društvo bi se moralo udeležiti raznih sejmov s področja turizma, športa, kulture in preživljanja prostega časa. In na njih pridobiti nova znanja, ki bi jih pozneje lahko ponudili uporabnikom naših storitev oziroma bi nam pomagala pri trženju naših storitev.

## 6.2 Financiranje društva in njegovo ocenjevanje

Društvo glede na statut pridobiva premoženje:

- z gospodarjenjem z ustanovitvenim premoženjem,
- z darili in drugimi naklonitvami fizičnih ali pravnih oseb,
- s prihodki od opravljanja dejavnosti,
- s članarino,
- na druge načine.

Eden od glavnih namenov trženja društva je zbiranje sredstev za njegovo delovanje. Za nabiranje sredstev se uporabljajo predvsem poznanstva in osebni kontakt, ki mu sledi uvodno pismo o delovanju društva in namembnosti darovanih sredstev. Do sedaj so sredstva društva obsegala ustanovitveni kapital in letne prispevke članov. Zaradi slabega nadzora nad plačevanjem obveznosti članov prihodki od plačil članov niso dovolj redni, da bi lahko zagotavljali nemoteno delovanje društva. Društvo HIT je tako kot vsa druga v veliki meri odvisno od sredstev, ki jih namenjajo sponzorji oz. donatorji. Ti za delovanje društva prispevajo:

- enkratna namenska sredstva. Za vsak projekt pod okriljem društva se poiščejo sponzorji oz. donatorji;
- enkratna nenamenska sredstva za potrebe delovanja društva, ki se uporabljajo v skladu s programskim in razvojnim načrtom društva.

Višino donacije določi sponzor oziroma donator sam, razen vložka članov, ki ga določi uprava. Društvo zaenkrat še ni prejelo sredstev iz državnega proračuna, prejelo pa je sredstva iz občinskega proračuna. Društvo ima zaenkrat razdelana samo dva kriterija, po katerih se razdelijo donatorji:

- status donatorja. Lahko ga pridobi vsaka fizična ali pravna oseba, ki ustanovi nameni darilo ali drugo naklonitev;
- častni donator – naziv, ki ga lahko pridobi vsaka fizična ali pravna oseba, ki ustanovi podari darilo ali drugo naklonitev v vrednosti nad 400 evrov.

Uprava in njeni člani bodo morali čim prej opraviti še naslednje finančne naloge:

- natančno razdelati razrede donatorjev, še posebej za tiste donatorje, ki bodo darovali fundaciji v obliki materialnih sredstev ali storitev,
- natančneje razdelati sponzorsko strukturo,
- urediti bazo donatorjev in drugih naslovov. Ta bo omogočila spremljanje komunikacij s posameznim donatorjem oz. drugim naslovnikom in ugotavljanje stanja. Vsebovati bo morala podatke o imenu in naslovu podjetja, direktorju ali predsedniku uprave, kontaktni osebi v podjetju, odnosu z društvom, darovanem znesku, storitvi ali kateremkoli drugem darilu.

Glavni kriteriji pri odločanju za darovanje sredstev društvu so bili:

- osebno poznanstvo prosilca in zaupanje tej osebi,
- zaupanje v namembnost storitev društva,
- zaupanje v delovanje društva,
- učinkovitost uporabe sredstev,
- drugi interesi.

Pri nabiranju sredstev bo potrebno v prihodnosti še bolj angažirati člane. Najbolj primerna metoda določanja ciljev za bodoče nabiranje sredstev sta temeljita analiza dosedanjih donatorjev in njihovih zmožnosti ter analiza potencialnih donatorjev. Na podlagi sedanjih in bodočih sponzorjev ter na podlagi načrtovanih nalog bo potrebno določiti okvirne cilje za nabiranje sredstev.

Pri komunikaciji z donatorji ne smemo pozabiti na zahvalo za sodelovanje, vabilo k bodočemu sodelovanju, vabila na dogodke v okviru društva, obveščanje o delnih in letnih rezultatih. Prav tako je obvezno organizirati dogodke posebej za sedanje in potencialne donatorje.

Veliki nalogi društva sta pridobiti glavnega sponzorja društva, ki bi vsako leto zagotovil določeno količino sredstev, ter določiti osebo, ki bo skrbela za realizacijo in kontrolo akcije za nabiranje sredstev.

Prihodki od delovanja društva so zaračunavanje vadb, ki so vodene pod strokovnim vodstvom. Za zagotovitev finančnih sredstev za opravljanje osnovne interesne dejavnosti društva pa društvo opravlja tudi gospodarsko dejavnost in sicer točenje pijač in napitkov v društvenem prostoru Caldera, vendar samo za člane društva.

Glavni cilj trženja društva je nedvomno nabrati dovolj sredstev za delovanje in uresničevanje drugih večjih ciljev. Uspešnost glavnega cilja trženja društva se bo merila z doseženimi rezultati pri nabiranju sredstev. Glede na to, da je bila letos izvedena prva zbiralna akcija (potekala je brez načrta in kakršnihkoli ciljev), bi lahko rekli, da je uspela. Uspešnost zbiranja sredstev se bo v prihodnosti ocenjevala glede na zadane cilje, poraba pa se bo ocenjevala na podlagi učinkovitosti in ekonomičnosti uporabe sredstev. Društvo se bo v prihodnje preizkusilo tudi v za nas novih načinov pridobivanja sredstev in sicer:

**Tabela 6.1** Mogoči načini pridobivanja sredstev, katerih se bo posluževalo društvo HIT v prihodnosti

pisana prošnja	posojila	materialna podpora
oglas	osebni stik	dogovor
dogodki	subvencija	marketing
pošta	zapuščina	projekti samofinanciranja

Vir: Teršek, 2006

**Tabela 6.2** Prikaz števila članov, odhodkov in prihodkov v ŠKD HIT za obdobje od ustanovitve do danes

	2001	2002	2003	2004	2005	3/2006
<b>Število članov</b>	35	60	370	490	610	695
<b>Odhodki v MIO/SIT</b>	0,45	0,65	2,2	2,3	3,1	0,8
<b>Prihodki v MIO/SIT</b>	0,55	0,80	2,7	2,6	3,6	1

Vir: Interno gradivo ŠKD HIT, 2006

### 6.2.1. Analiza ankete

Ker sem hotel preveriti, kako delujejo druga društva v celjski regiji, predvsem, kako se financirajo, sem izvedel tudi kratko anketo. V nadaljevanju bom podal rezultate in povzetek le-te.

Kot sem predvideval, je bilo obilo problemov s pridobivanjem anket. Sprva je bilo težko pridobiti elektronske naslove, saj jih organizacije veliko menjujejo. Nato je sledil porazen odziv. No, v drugo je bilo malo boljše in prejel sem 15 odgovorov od skupaj 43 anketirancev.

Rezultati ankete so nekako pričakovani, podal pa sem jih v odstotkih.

**Tabela 6.3** Rezultati ankete z možnimi odgovori DA, NE, OBČASNO

	DA(%)	NE(%)	OBČASNO(%)
Ali imate v vaši organizaciji definirano osnovno poslanstvo organizacije?	100	0	-
Ali ste v vaši organizaciji določili vašo ciljno skupino?	93,34	6,66	-
Ali v vaši organizaciji pripravljate poslovne plane?	86,67	13,33	-
Ali preverjate realizacijo poslovnih planov?	100	0	-
V nepridobitnih organizacijah se vodstveni kader v večini premalo posveča trženju. Ali se vi poslužujete trženja vaših storitev?	60	0	40
Ali imate za trženje v vaši organizaciji osebo, zadolženo samo za to?	33,33	66,67	-
Ali ste za večjo učinkovitost trženja vaših storitev že kdaj najeli zunanjo osebo?	33,33	66,67	0
Ali preverjate učinkovitost trženja vaših storitev?	60	40	0
Ali se udeležujete sejmov, strokovnih predavanj, seminarjev, ..., z vašega področja?	66,67	26,67	6,66
Se poslužujete novih znanj, materialov, ..., ki ste jih pridobili na sejmih, strokovnih predavanjih, seminarjih, z vašega področja na področju trženja?	53,33	0	46,67

Vir: Teršek, 2006



Najprej bi se posvetil Tabeli 6.3. Kot sem predvideval, je vsem anketirancem pomembno poslanstvo organizacije in iz tega izvira tudi sestava njihove ciljne skupine. Prav tako se organizacije v večini poslužujejo priprave poslovnih planov, pregledujejo realizacijo le-teh, pa vendar se v veliki večini plani ne izvedejo tako, kot so bili pripravljani. V veliko primerih sem bil prisoten med pogovori, kjer so predstavniki društev povedali, da so pripravili dobre realne poslovne plane, pa jim jih vendar ni uspelo realizirati, bodisi zaradi višje sile bodisi zaradi malomarnosti. Seveda zaradi volonterskega dela, ki je prisotno pri večini pri nepridobitnih organizacij, za nastalo situacijo ponavadi nihče ne odgovarja, organizacije pa trpijo oziroma ni vidnih napredkov. Pri trženju storitev sem opazil, da se rednega trženja poslužuje res premalo organizacij. Ta rezultat me je resnično presenetil, saj le z trženjem lahko dobro oziroma na veliko prodamo svojo storitev. Še bolj pa me je presenetil rezultat, da organizacije nimajo v svojem kadru osebe, zadolžene samo za trženje. Pričakoval sem veliko večji procent organizacij, ki imajo med kadri tržnika, saj vedno znova slišim pritožbe, da nepridobitne organizacije nikakor niso konkurenčne pridobitnim. Saj tudi ne morejo biti, če se ne poslužujejo vseh možnih metod za povečanje prodaje svojih storitev. Naslednji rezultat o najetju zunanje osebe za izvedbo trženja pa mislim, da je dokaj realen. Zaradi pomanjkanja financ organizacije niso zmožne najeti zunanje osebe. Res pa je, seveda je to moje mnenje, da se bo mogoče v tem v prihodnosti lahko dokazal marsikateri "manager". Preko takšnih organizacij bi lahko marsikdo dokazal, kaj zna oziroma česa je sposoben. Tudi pri preverjanju učinkovitosti trženja sem naletel na presenetljiv procent. Kaj nam pomeni trženje brez analize za nadaljnja trženja? Slabo! Nikoli ne bomo imeli točnih podatkov o rezultatu, možnosti izboljšanja rezultatov, nikoli ne bomo vedeli, če ravnamo prav. Prav tako sta bili zanimivi naslednji vprašanji o izobraževanju in nadaljnjem posredovanju pridobljenega znanja. Organizacije se sicer izobražujejo na različnih področjih in po zmožnostih financ, s katerimi razpolagajo. Pa vendar po izobraževanju tega ne izkoristijo, ne ponudijo oziroma ne prodajo znanja naprej. To je kot da bi končali fakulteto in ne bi nikoli iskali zaposlitve na tem področju.

**Tabela 6.4** Rezultati anketnega vprašanja o pogostosti priprave poslovnih planov

	polletno(%)	letno(%)	na dve leti(%)	po potrebi(%)
Na koliko časa pripravljate poslovne plane?	7,69	69,24	0	23,07

**Vir:** Teršek, 2006

Iz Tabele 6.4 je razvidno, da večina organizacij, ki pripravljajo poslovne plane, le-te izvaja letno, nekatere po potrebi, ostale presenetljivo polletno ali pa je to odvisno od panoge, s katero se ukvarjajo.

**Tabela 6.5** Rezultati anketnega vprašanja o načinu pridobivanja financ

	članarine, vadbine(%)	donacije(%)	sponzorstva(%)	razpisi na lokalni ravni(%)	razpisi na državni ravni(%)
Za nepridobitne organizacije je v večini primerov največji problem pomanjkanje financ. Na kakšen način pri vas pridobivate potrebne finance?	100	100	100	100	73,33

Vir: Teršek, 2006

Iz Tabele 6.5 je jasno razvidno, da se vse organizacije poslužujejo standardnih načinov pridobivanja financ. Le nekatere organizacije ne prijavljajo svojih storitev na državne razpise, saj naj ne bi bilo za njihovo področje razpoložljivega fonda.

**Tabela 6.6** Rezultati anketnega vprašanja o načinu trženja storitev

	preko televiz. (%)	radia (%)	interneta (%)	časopisa (%)	lastnih brošur (%)	ustno (%)	drugo (%)
Na kakšen način tržite vaše storitve?	60	100	53,33	93,33	33,33	100	93,33

Vir: Teršek, 2006

Tabele 6.6 nam prikazuje tipične, najštevilčnejše načine trženja storitev. Večina organizacij se poslužuje trženja preko radia, časopisa, manj preko televizije., presenetljivo malo pa preko interneta. Vsi vemo, da je medij kot televizija finančno težko dostopen, internet pa je sedaj dostopen praktično vsakomur, pa še zelo obiskan medij je. Internet bo v kratkem zagotovo tudi pri nepridobitnih organizacijah pridobil na svoji vrednosti. Lastne publikacije v organizacijah tudi niso v velikih procentih. Razlog je verjetno v stroških, ki so dosti veliki že pri sami izdaji in nato pri distribuciji. Ali pa se publikacije uporabljajo samo za interno uporabo. Za razna bolj napredna trženja

(GSM, jumbo plakati, različni ekrani) pa velika večina seveda trenutno nima razpoložljivih finančnih sredstev.

**Tabela 6.7** Rezultati anketnega vprašanja o poslanstvu, ciljni skupini, preverjanje realizacije in učinkovitosti poslovnih planov, način preverjanja učinkovitosti trženja vaših storitev

Katero je vaše osnovno poslanstvo?	delovati v dobrobit prebivalcev mesta Celja; delovanje na področju ljubiteljske dejavnosti v turizmu, v glavnem na lokalni ravni; pridobivanje novih članov in širjenje znanja na našem področju – atletika; planinarjenje, planinarjenje; šola rokometa; širjenje znanja taekwon do-ja, pridobiti čim več članov; širjenje veščine KARATE; judo; vadba karateja za vse; širjenje znanja samoobrambe; vadba taekwon do-ja in kick boxinga; rekreacija za vse; košarka;
Katera je vaša ciljna skupina?	naša ciljna skupina so v glavnem prebivalci Celja, glede na program dela pa se v društvo včlanjujejo tudi posamezniki iz drugih krajev, ki jih določena dejavnost posebej zanima; naša ciljna skupina so predvsem otroci; od ranih otroških let do srednje šole; celotno prebivalstvo Celja; predvsem otroci od 7-14 let; celotna populacija Celja; predvsem tekmovalci; vsi od 5 let dalje; od 4 let dalje; vsi; je ni; otroci od 7-16 let; vsi; ženska populacija; tekmovalci: otroci 7-17 let, člani 17-22 let;
Na kakšen način preverjate realizacijo planov in njegovo učinkovitost?	na vsakoletni obvezni skupščini, oziroma občnem zboru članov društva; preko rezultatov; preko uspešnosti pridobivanja financ za delovanje in sponzorjev; po odzivu ljudi; število novih članov; rezultati na tekmah, novi sponzorji, priliv financ; polletno finančno poročilo; skupščina; odzivi, rezultati, prilivi; odziv; skupščine; novi člani; finančna poročila; novi člani, odzivi;
Na kakšen način preverjate učinkovitost trženja vaših storitev?	glavni kazalec je število obiskovalcev na naših prireditvah, oziroma število na novo vpisanih članov v društvo; po odzivu zunanjih ljudi; po odzivu na posamezen projekt; število novih članov; rezultati na tekmah, novi sponzorji, priliv financ; priliv novih članov; po odzivu in finančno; po odzivu; skupščina, odzivi, rezultati, prilivi; odziv, skupščine; novi člani, finančna poročila; novi člani, odzivi, finančna poročila;

Vir: Teršek, 2006

V Tabeli 6.7 so napisana poslanstva organizacij in njihove ciljne skupine, na kakšen način preverjajo realizacijo planov in njegovo učinkovitost, ter na kakšen način organizacije preverjajo učinkovitost trženja storitev.

Iz ankete lahko razberemo, da organizacije sicer že razmišljajo o nekem bolj naprednem delovanju, pa vendar mu posvečajo dosti premalo časa. V bližnji prihodnosti bodo morale nepridobitne organizacije, v kolikor bodo hotele biti konkurenčne pridobitnim, zelo spremeniti svoje razmišljanje, ga "posodobiti" z sodobnim razmišljanjem in dobro poslovno politiko. To je zagotovo dober recept za povečanje učinkovitost pri trženju storitev.

## 7 SKLEP

Zaradi neučinkovitosti države pri preskrbovanju z določenimi storitvami prek državnih aparatov postaja nepridobitni sektor vedno bolj pomemben. Vključevanje Slovenije v Evropsko unijo to dejstvo samo še potrjuje. Marsikatero nepravilnost delovanja se odpravljajo skozi nepridobitne organizacije, naj so vladne ali zasebne. Ena izmed značilnosti in tudi slabosti slovenskih nepridobitnih organizacij je predvsem veliko število takih, ki delujejo na lokalni ravni. Manj kot en odstotek vseh registriranih organizacij v Sloveniji deluje na nacionalni ravni. Zaradi take organiziranosti imajo organizacije zelo majhen vpliv na državne institucije, slabo zaposlujejo v nepridobitnem sektorju in težje nabirajo sredstva za delovanje. Pri nabiranju sredstev so predvsem omejene na lokalna podjetja in proračune občin. Kljub temu pa so lokalne nepridobitne organizacije potrebne za pospeševanje lokalnega gospodarskega, kulturnega in izobraževalnega razvoja.

Športno kulturno društvo HIT je bilo ustanovljeno z namenom kvalitetno in boljše preživljati prosti čas v mestu Celje. To je osnovno poslanstvo društva. Za čim kvalitetnejše in obsežno izvajanje našega poslanstva pa se je seveda potrebno dobro lotiti trženja ponujenih storitev. Trženja bi se morali lotiti sistematično in spremeniti nekatere organizacijske odnose znotraj društva. Posebno poudarjen bi moral biti razvoj informacijskega sistema, ki bi služil kot dobra opora pri delovanju društva ter pri obveščanju zunanjih in notranjih javnosti. Potrebno bo določiti osebi, odgovorni za odnose z javnostmi in za zbiranje sredstev. Delovni področji teh dveh oseb se sicer na nekaterih področjih pokrivata, predvsem pri obveščanju znotraj društva ter pri odnosih z donatorji ter sponzorji. Drugače pa bosta morali tesno sodelovati. Le na ta način bodo rezultati zadovoljivi.

Poleg trženja storitev je ena glavnih nalog trženja društva zbiranje sredstev. Zaradi tega se bodo morale akcije zbiranja denarja opravljati bolj organizirano, s točno določenim planom in cilji. Na podlagi teh ciljev in ocenjevanja rezultatov se bodo lahko izdelali tudi bolj natančni programski in terminski načrti društva. Društvo pa se bo moralo vsekakor preizkusiti v novih in sodobnih načinih trženja in pridobivanja sredstev.

Prav tako se je marsikdo začel zavedati dejstva, da dober glas ne zadostuje več, oziroma ni dovolj. To bo močno poraslo tudi z intenzivnimi predstavitvami in s promocijo storitev s posebej izdelanimi materiali. Glede na lokacijo in vsebinsko vrednost lahko "društvo" oziroma društveni prostor služi kot idealen prostor za organiziranje srečanj in kulturnih prireditev v večjem številu, kar bi pripomoglo k njegovi razpoznavnosti.

Nezanemarljiv pa je vpliv društva na povezovanje podobnih društev na Štajerskem in v Sloveniji. Tudi tu je možnost za povečanje prepoznavnosti širom Slovenije.

Temeljna naloga društva v prihodnosti je, da mora načrtovanje, izvajanje, nadzor in ocenjevanje trženjskih aktivnosti postati ključni del delovanja društva. Glede na vedno večjo konkurenco med nepridobitnimi organizacijami, manjša razpoložljiva donatorska sredstva podjetij ter glede na dodatne finančne vire iz Evropske unije, do katerih imajo nepridobitne organizacije že sedaj dostop, pa bodo nedvomno bolj uspešne tiste organizacije, ki bodo imele razdelane trženjske strategije nastopa na trgu in bodo zmožne slediti spremembam v okolju. Iz ankete, ki sem jo izvedel, sem dobil podatke, ki lahko konkretno našemu društvu pomagajo. Opozorila me je na to, kje organizacije popuščajo in čemu posvečajo premalo pozornosti. In nenazadnje sem dobil podatek, da društva na tem področju niso aktivna, mu ne posvečajo dovolj pozornosti. V kolikor se trženja lotimo hitro, intenzivno in strokovno, lahko našemu društvu priborimo lepo prednost na področju trženja storitev podobnih organizacij in mu s tem zagotovimo lepše in lažje delo.

Diplomsko delo sem sestavil in dokončal po načrtih in zastavljenih ciljih. Zagotovo bi se še dalo marsikaj napisati na to temo, predstaviti še poglede mnogih posameznikov, pa vendar je moje mnenje, da je bil namen in cilj naloge dosežen in da sem tako poglobil svoje razmišljanje na področju trženja nepridobitnih organizacij. Prav tako sem mnenja, da bodo bodoči bralci tega diplomskega dela dobili lepo predstavo o nepridobitni organizaciji in dober namig, kje so največji problemi in kako se jih lotiti.

## LITERATURA

- Andreasen, A. R. 1994. Social marketing: Definition and domain. *Journal of Marketing and Public Policy*.
- Anthony Robert N. in Young David W. 1988. *Management Control in nonprofit organizations*. Homewood, IL.
- Anthony Robert N. in Young David W. 1992. *Management Control in Nonprofit voluntarism and nonprofit organizations*. London: the John Hopkins University press.
- Berman, Evan M. 1998. *Productivity in public and nonprofit organizations: strategies and techniques*. Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Bernik, Ivan in Kolarič Zinka. 1998. *Civilna družba v postsocialističnih družbah: oblikovanje intermediarnih struktur*. Ljubljana: Ministrstvo za znanost in tehnologijo.
- Bryson, J. M. 1995. *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations*. Jossey – Bass, San Francisco.
- Connors, Tracy Daniel. 1988. *The Nonprofit Organization Handbook*. United States of America: McGraw – Hill, Inc.
- Davis, Lee in Etchart, Nicole, 1998. *Definiranje samofinanciranja*. John Hopkins Univerze.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Gruban Brane, Verčič Dejan in Zavrl Franci. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- Grunig, J.E. in T. Hunt. 1984. *Managing public relations*. Fort Worth, TX: Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, J.E.. 1997. *A situational theory of publics: conceptual history, recent challenges and new research*, v *Public relations research: an international perspective*. International Thomson Business Press, London.
- Hall Dobkin, Peter. 1988. *Inventing the nonprofit sector and other essays on philanthropy Organizations*. Homewood.
- Hall Dobkin, Peter. 1992. *Inventing the nonprofit sector*. Baltimore, Johns Hopkins University Press.
- Hinterburger, H. 1996. *Strategische Unternehmensführung II., Strategisches Handeln*. Walter de Gruyt, Berlin.
- Horak, Christian. 1995. *Controlling in Nonprofit Organizations*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Jančič, Zlatko. 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kolarič, Zinka. 1995. *Družboslovne razprave*. Ljubljana.



- Korošec, Bojana. 2002. Nepridobitne organizacije in merila za presojanje delovanja in dosežkov. Ljubljana.
- Kotler, Philip. 1996. Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip in Andreasen, Alan. 1994. Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Kovač, Bogomir. 2002. Lobiranje v neprofitnem sektorju. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani.
- Lah, Marko in Sfiligoj Nada. 1989. Vloga sodobnih informacijskih sistemov pri razvijanju trženja. Ljubljana: RI FSPN.
- Lauffer, Armand. 1984. Strategic Marketing for Not-For-Profit Organizations. New York: The Free Press.
- Levičar, Robert. 1999. Vodnik po nevladnih organizacijah v Sloveniji. Ljubljana: Agencija za razvojno iniciativo.
- Možina, Stane. 1994. Management. Radovljica: Didakta.
- Muhič, Barbara. 1996. Trženjski pristop k zbiranju sredstev za delovanje nepridobitne organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rončević, Borut. 2002. Nekaj nastavkov za sociološko obravnavo nevladnih organizacij. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana: Študentska organizacija univerze v Ljubljani.
- Rossum, Constance. 1993. How to assess your nonprofit organisation with Peter Drucker's five most important questions. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Rus, V. 1994. "Management v neprofitnih organizacijah". V Možina S. et al. Management. Radovljica, Didakta.
- Schwarz, Peter. 1996. Management in Nonprofit Organisationen, 2. Aufl. Bern: Paul Haupt.
- Tavčar, I. Mitja. 1998. Strateški načrt organizacije. Gradivo za vaje. Koper: Visoka šola za management.
- Trstenjak, Verica. 1996. Ustanove in fundacije v novi zakonodaji. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Trunk-Širca, Nada in Mitja I. Tavčar. 1998. Management nepridobitnih organizacij. Koper: Visoka šola za management.
- Trunk-Širca, Nada in Mitja I. Tavčar. 2000. Management nepridobitnih organizacij. Koper: Visoka šola za management.
- Verčič, Dejan. 2002. Odnosi z javnostmi v neprofitnih organizacijah. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana: Študentska organizacija univerze v Ljubljani.

## VIRI

- A Guide to EU Funding for NGOs. 2000. Brussels: ECAS.
- Diplomsko delo Bojana Mesec, 2006
- Interna gradiva Ministrstva za notranje zadeve. 2002. Ljubljana.
- Interno gradivo ŠKD HIT, 2006
- Poslovni register Slovenije, 2006
- Razvojni načrt Športno kulturnega društva HIT. 2000. Celje.
- Rossum, 1993.
- Statistične informacije. 2001.
- Statut Športno kulturnega društva Hit. 2000. Celje.
- Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji za obdobje 2003-08  
(Vrečko, 2003)
- Zakon o društvih, Uradni list SRS, št. 37/74
- Zakon o društvih. Uradni list RS, št. 60/95.
- Zakon o ustanovah. Uradni list RS, št. 60/95.
- Zakon o zavodih. Uradni list RS, št. 12/91.

## **PRILOGE**

**Priloga 1** Vzorec anketnega lista

**Priloga 2** Naslovi prejemnikov ankete

## *Priloga 1*

### OSNOVNI PODATKI

**Neprireditna organizacija, društvo, klub:**

**Naslov:**

**Pošta, poštna številka:**

Predsednik društva:

Internetna stran društva:

Izpolnjevalec ankete:

Kontaktna številka:

1. Ali imate v vaši organizaciji definirano osnovno poslanstvo organizacije?

a. DA

b. NE

Dodaten komentar:

2. Katero je vaše osnovno poslanstvo?

opis:

3. Ali ste v vaši organizaciji določili vašo ciljno skupino?

a. DA

b. NE

Dodaten komentar:

4. Katera je vaša ciljna skupina?

Opis:

5. Ali v vaši organizaciji pripravljate poslovne plane?

a. DA

b. NE

Dodaten komentar:

6. Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z DA, na kakšno obdobje jih pripravljate?

a. polletno

b. letno

c. na dve leti

d. po potrebi

Dodaten komentar:

7. Ali preverjate realizacijo poslovnih planov?

a. DA

b. NE

Dodaten komentar:

8. Na kakšen način preverjate realizacijo planov in njegovo učinkovitost?

Opis:

9. Za nepridobitne organizacije je v večini primerov največji problem pomanjkanje financ. Na kakšen način pri vas pridobivate potrebne finance?

- a. članarine, vadbine
- b. donacije
- c. sponzorstva
- d. razpisi na lokalni ravni
- e. razpisi na državni ravni

Dodaten komentar:

10. V nepridobitnih organizacijah se vodstveni kader v večini premalo posveča trženju. Ali se vi poslužujete trženja vaših storitev?

- a. DA
- b. NE
- c. občasno

Dodaten komentar:

11. Ali imate za trženje v vaši organizaciji osebo, zadolženo samo za to?

- a. DA
- b. NE

Dodaten komentar:

12. Ali ste za večjo učinkovitost trženja vaših storitev že kdaj najeli zunanjo osebo?

- a. DA
- b. NE
- c. občasno

Dodaten komentar:

13. Na kakšen način tržite vaše storitve?

- a. preko televizije
- b. radia
- c. interneta
- d. časopisa
- e. lastnih brošur
- f. ustno
- g. drugo

Dodaten komentar:

14. Ali preverjate učinkovitost trženja vaših storitev?

- a. DA
- b. NE
- c. občasno

Dodaten komentar:

15. Na kakšen način preverjate učinkovitost trženja vaših storitev?

Opis:

16. Ali se udeležujete sejmov, strokovnih predavanj, seminarjev, ..., z vašega področja?

a. DA

b. NE

c. občasno

Dodaten komentar:

17. Se poslužujete novih znanj, materialov, ..., ki ste jih pridobili na sejmi, strokovnih predavanjih, seminarjih, z vašega področja na področju trženja?

a. DA

b. NE

c. občasno

Dodaten komentar:

## *Priloga 2*

Anketo je bila razposlana 43 društvom iz celjske regije.

Društva, na katera sem naslovil elektronsko pošto, so:

Planinsko društvo Celje, Zgodovinsko društvo Celje, Ženski rokometni klub Celje, Društvo Maraton Celje, Atletsko društvo Kladivar Celje, AMD Šlander Celje, KBV Slavko Šlander Celje, Plavalno društvo Posejdon, Judo klub Sankaku, KK Shitoryu Celje, Plesni Val Celje, NK Publikum Celje, Plavalni klub Marines, Policijski klub borilnih veščin Celje, ŠK Hyong, ŠZ Celje, ŠD Gaberje, ŽKK Merkur, Kegljaski klub Celje, Judo klub Ivo Reya, SD Unior, Aero klub Celje, Društvo za karate Celje, Kajak-kanu klub Nivo Celje, Drsalni klub Celje, Košarkarski klub Celje, Tenis klub Avto Celje, Hokejski klub Celje, Strelsko društvo Celje, Namizno teniški klub Biotop Celje, Celjski šahovski klub, Baseball klub Celje, Smučarsko društvo "Snežak" Celje, Freestyle ski klub Celje, Odbojkerski klub Savinja Celje, Športno ribiško društvo za morski ribolov Aero Celje, Športna šola Celje, Društvo jadralnih padalcev Albatros Celje, Ribiška družina Celje, Društvo vodnih in obvodnih športov "Sailor club Celje", Teniški klub Dobi, Jadralno padalski klub Celje, Športno društvo Celjan, Karate klub Shotokan Celje, Karate klub Celeia Celje.