

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**FINANCIRANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ
NA PODROČJU KULTURE**

Ljubljana, september 2016

NEVENKA TRŠAN HOČEVAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nevenka Tršan Hočevar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom: FINANCIRANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ NA PODROČJU KULTURE, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vlado Dimovskim

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 NEPROFITNE ORGANIZACIJE NA PODROČJU KULTURE.....	4
1.1 Značilnosti neprofitnih organizacij na področju kulture.....	4
1.2 Management kulturnih organizacij	16
1.2.1 Definicija managementa kulturnih organizacij	16
1.2.2 Predmet managiranja kulturnih organizacij.....	26
1.2.3 Cilji managementa kulturnih organizacij	35
1.2.4 Finančni management kulturnih organizacij in projektov	37
2 PRIDOBIVANJE SREDSTEV NEPROFITNIH ORGANIZACIJ	42
2.1 Pridobivanje sredstev neprofitnih organizacij na področju kulture	42
2.2 Vrste sredstev	42
2.2.1 Javni viri	43
2.2.2 Sponzorstvo	44
2.2.3 Donatorstvo	48
2.3 Komuniciranje pri pridobivanju sredstev	50
3 RAZISKAVA – STRUKTURA VIROV FINANCIRANJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ NA PODROČJU KULTURE.....	54
3.1 Analiza sredstev na področju glasbene, gledališke in likovno muzejske dejavnosti	54
3.1.1 Glasbena dejavnost	54
3.1.2 Gledališka dejavnost.....	57
3.1.4 Likovno-muzejska dejavnost.....	59
3.1.5 Rezultati grafične analize	62
3.2 Teoretična izhodišča analize dejavnikov nejavnih sredstev na področju glasbene dejavnosti	63
3.3.1 Posamezne spremenljivke in pričakovan vpliv	65
SKLEP	69
LITERATURA IN VIRI	73
PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Elementi opolnomočenja.....	19
Tabela 2: Primerjava vodenja profitnih in neprofitnih organizacij	23
Tabela 3: Prilagodljiva in neprilagodljiva organizacijska struktura.....	24
Tabela 4 : Razumevanje upravljanja: Skupaj in po disciplinah	25
Tabela 5: Vpliv kulture na razvoj.....	33
Tabela 6: Spisek petdesetih učinkov kulture na socialni razvoj.....	34
Tabela 7: Poslovni model Canvas	40
Tabela 7: Poslovni model Canvas (nad.).....	41
Tabela 8: Vrsta prihodkov na področju glasbene dejavnosti med leti 2004 in 2014	55
Tabela 9: Vrsta prihodkov na področju gledališke dejavnosti med leti 2004 in 2014.....	58
Tabela 10: Vrsta prihodkov na področju likovno- muzejske dejavnosti med leti 2004 in 2014.....	61
Tabela 11: Bruto družbeni proizvod na prebivalca med leti 2004 in 2014	63
Tabela 12: Vrsta prihodkov na področju glasbene dejavnosti med leti 2004 in 2014	64
Tabela 13: Izvedena dela orkestrov, vrsta prireditev in obiskovalci.....	65
Tabela 14: Število gostovanj zunaj matične hiše zborov in orkestrov, med leti 2004 in 2014.....	65

KAZALO SLIK

Slika 1: Udeleženci nepridobitne organizacije	5
Slika 2: Kompleksni odnosi med profesionalizmom in volontarizmom v neprofitno- volonterskih organizacijah	15
Slika 3: Organizacijska shema dejavnikov, ki lahko vplivajo na organizacijsko in finančno zdravje neprofitnih organizacij.....	21
Slika 4: Proces strateškega planiranja	26
Slika 5: Poslovni model Canvas	39
Slika 6: Analiza prihodkov na področju glasbene dejavnosti med leti 2004 do 2014.....	56
Slika 7: Analiza prihodkov na področju gledališke dejavnosti med leti 2004 in 2014	59
Slika 8: Analiza prihodkov na področju likovno-muzejske dejavnosti med leti 2004 in 2014.....	62
Slika 9: Vpliv spremenljivke lastni koncerti v matični hiši na vse prihodke skupaj	66
Slika 10: Vpliv spremenljivke izvedena dela na vse prihodke skupaj	67
Slika 11: Vpliv spremenljivke število gostovanj na vse prihodke skupaj	67
Slika 12: Vpliv spremenljivke izvedena dela na vse prihodke skupaj	68
Slika 13: Vpliv spremenljivke bruto družbeni proizvod na prebivalca na vse prihodke skupaj	68

UVOD

Neprofitne organizacije pridobivajo na pomenu tako v svetu kot pri nas. So zelo raznolike, saj v najširšem pojmovanju zajemajo vso javno upravo, šolstvo, zdravstvo, socialo, kulturo, politiko, društva, dobrodelnost, šport. Skupno vsem neprofitnim organizacijam je, da cilj njihovega delovanja ni dobiček, če pa do njega pride, se le-ta vlaga nazaj v dejavnost podjetja, za razširitev ali za dvig kvalitete. Ljudje organizirajo nepridobitne organizacije zaradi boljšega zadovoljevanja določenih potreb, podjetniških nagibov ali davčnih olajšav, ki jih ponuja država. Temeljni vzgibi pa so povsem neekonomski: zaupanje, darežljivost in ideologija.

Tako kot vse bolj narašča pomen neprofitnega sektorja, se stopnjuje tudi zavedanje pomena razvijanja teorije organizacije in vodstvene teorije na tem področju. Mnogi avtorji ugotavljajo, da osnovna teorija, ki velja za profitne organizacije, na področju neprofitnega sektorja ne vzdrži popolnoma. Neprofitne organizacije se namreč razlikujejo od profitnih na več področjih: po poslanstvu in organiziranju dejavnosti, po strateškem odločanju na posameznih področjih delovanja (trženje, ekonomika, finance, kadri) in po poslovnih rezultatih ter merjenju učinkov neprofitne organizacije. Ena najbolj vidnih posebnosti neprofitne organizacije je tudi ta, da ne izvaja menjave le s svojimi koristniki storitev, ampak tudi s svojimi viri sredstev.

Bulut in Yumrukaya (2009, str. 311–313) trdita, da sta kultura in umetnost živ organizem družbe. V njima se odraža vse, zato preživetje kulture in umetnosti pomeni tudi preživetje družbe. Kulturo in umetnost je v današnjih časih, ko se okoliščine spreminjajo hitreje kot lahko to zaznamo, potrebno podpirati. Podpiramo ju lahko na različne načine, rezultati konstantne udeležbe pa so v družbi bolj učinkoviti. To so razlogi, zakaj glavni ekonomski in družbeni akterji prostovoljno sodelujejo na tem področju.

Umetnost in kulturo težko definiramo, še težje je razložiti njune razlike. Po definiciji sloni izraz kultura na izrazu civilizacija. Kultura se lahko razlaga kot jezik družbe, njena tradicija, prepričanja, zakoni, socialno vedenje in umetnost. Vse, kar tvori družbo, se lahko definira kot kultura. Umetnost se definira kot oblika osebne definicije lepote in estetike. Razlika med umetnostjo in kulturo je tudi v ekonomskih virih primerjanih umetnosti. Večina virov kulturnega managementa med umetnost ne vključuje kina, televizije, pop glasbe. Filmi na splošno se tretirajo kot zabava, nizkopračunski filmi pa kot umetnost. Ekonomski kazalci so tako tudi pomembni, odkar se je pojavila pop kultura, ki ima več občinstva in s tem več lastnih sredstev. Zdi se, da umetnost in kultura nastajata iz družbenega presežka, ki ga vračata nazaj civilizaciji. Za ta zaključni krog presežka potrebujemo umetnika z željami, kar je prvi korak za nenehen kulturni razvoj. V resnici je potreba po kulturi in umetnosti v družbi redko prepoznana, oziroma se zakriva pod bolj primarnimi potrebami. Zaradi tega se iskanje novih virov sredstev nikoli ne zaključi, še posebej pri umetnosti, ki ni širše sprejeta (Bulut & Yumrukaya, 2009, str. 311–313).

Namen magistrskega dela je najprej raziskati razlike v načinu delovanja profitnih in neprofitnih organizacij s poudarkom na neprofitnih organizacijah na področju kulture. Maksimizacija profita je prevladujoč cilj gospodarskih organizacij, medtem ko je glavni cilj v neprofitnih organizacijah izpolnjevanje poslanstva ob hkratni zahtevi po doseganju ustreznih finančnih rezultatov. Za zagotavljanje sledečega pa se morajo neprofitne organizacije na področju kulture zaradi posebnih specifik predmeta, ki ga tržijo, posluževati virov sredstev, ki niso značilne za profitne organizacije.

Z magistrskim delom želim poudariti, da bi morale biti neprofitne organizacije tudi tržno orientirane. Le ustrezni finančni rezultati namreč lahko na dolgi rok zagotavljajo poslovanje in s tem izpolnjevanje poslanstva neprofitne organizacije. V zadnjem delu analiziram strukturo virov pridobivanja sredstev neprofitnih organizacij na področju kulture v Sloveniji. Na podlagi dobljenih rezultatov ugotavljam, kakšna je vloga države na tem področju in v kakšni meri se podjetja poslužujejo tudi drugih virov sredstev.

Cilj magistrske naloge je predstaviti značilnosti in karakteristike glavnega "proizvoda" neprofitnih organizacij, to je večanje družbene blaginje. Z rastjo družbenega standarda prihajajo v ospredje človekove potrebe, pri tem odigrajo pomembno vlogo kulturne neprofitne organizacije. Neprofitne organizacije na področju kulture imajo svoje specifikke. Cilj magistrskega dela je pokazati, kako združiti umetnost kot stvar svobode, kreativnosti, navdiha na eni strani in na drugi strani ekonomijo, kot stvar racionalnosti, pragmatičnosti. Cilj dela je analizirati čim novejše, točne podatke o strukturi virov sredstev na področju kulture v Sloveniji. Dobljene podatke analiziram in na podlagi tega ugotavljam, kolikšen je še vedno delež države pri obstoju tovrstnih organizacij.

Pri metodi dela proučujem teorije s področja neprofitnih organizacij na splošno in nato še s področja neprofitnih kulturnih organizacij. Pri tem se naslanjam tako na domačo kot tujo strokovno literaturo, uporabljam pa tudi lastno znanje, ki sem ga pridobila tekom študija na magistrskem programu.

Sledi raziskovalni del naloge. Podatki za analiziranje vrste in obsega sredstev se nahajajo na spletnih straneh Statističnega urada Republike Slovenije. Pri tem analiziram naslednje tabele: Vrsta prihodkov na področju glasbene dejavnosti med leti 2004 in 2014; Vrsta prihodkov na področju gledališke dejavnosti med leti 2004 in 2014; Vrsta prihodkov na področju likovno muzejske dejavnosti med leti 2004 in 2014; Bruto družbeni proizvod na prebivalca med leti 2004 in 2014; Izvedena dela orkestrov, vrsta prireditev in obiskovalci med leti 2004 in 2014; Število gostovanj zunaj matične hiše zborov in orkestrov med leti 2004 in 2014. Na podlagi podatkov iz zgoraj omenjenih tabel analiziram s pomočjo grafične analize strukturo virov sredstev financiranja neprofitnih organizacij na področju kulture. Nato enako s pomočjo grafične analize analiziram vplive dejavnikov nejavnih sredstev na področju glasbene dejavnosti.

Magistrska naloga je razdeljena na tri poglavja. Prvo poglavje zajema teoretična spoznanja s področja neprofitnih organizacij na splošno ter neprofitnih organizacij v kulturi. Pozornost namenim delovanju in organiziranju neprofitnih organizacij na splošno in na področju kulture. Drugo poglavje opisuje pridobivanje sredstev za delovanje teh organizacij. Tretje poglavje v celoti namenim raziskavi. Najprej opredelim problem in cilj raziskave. Postavim hipotezo, da je delež države pri financiranju neprofitnih organizacij na področju kulture prevladujoč. Hipotezo poskušam z rezultati analize dokazati. Sledi predstavitev rezultatov in njihova interpretacija.

V prvem poglavju z naslovom Neprofitne organizacije na področju kulture opisujem značilnosti neprofitnih organizacij na splošno in posebnosti neprofitnih organizacij na področju kulture. Navajam razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami. Poseben poudarek namenim managementu kulturnih organizacij. Pri tem definiram namen managementa kulturnih organizacij, predmet in cilje managiranja kulturnih organizacij, v zadnjem delu prvega poglavja navajam značilnosti finančnega managementa kulturnih organizacij in projektov. Opišem značilnosti poslovnega modela Canvas, ki ga za trženje izdelkov in projektov na področju kulture predlaga Center inovativnega podjetništva Nove Ljubljanske banke.

V drugem poglavju z naslovom Pridobivanje sredstev neprofitnih organizacij analiziram različne vire sredstev, ki se jih poslužujejo neprofitne kulturne organizacije. Za pridobivanje javnih virov sredstev je pomembna kulturna politika države, zato povzemam predavanje ministra za kulturo g. Toneta Peršaka z naslovom Kulturna politika: evropske dileme, slovenski problemi. Predavanje je vodil na Poletni šoli kulturnega managementa 4.7.2016, ki je bila v organizaciji Univerze v Ljubljani. Posebej v tem poglavju opišem značilnosti sponzorstva, donatorstva in mecenstva. V zadnjem delu drugega poglavja navajam prednosti, ki jih imajo sponzorstvo, donatorstvo in mecenstvo pred tradicionalnim načinom oglaševanja.

Tretje poglavje namenjam raziskavi strukture virov financiranja neprofitnih organizacij na področju kulture. Najprej opredeljujem probleme in cilje raziskave. Nato grafično analiziram javna in nejavna sredstva na področju glasbene, gledališke in likovno muzejske umetnosti. Podatki o viru javnih in nejavnih sredstev na področju glasbene, gledališke in likovno-muzejske dejavnosti se nahajajo na spletni strani Statističnega urada Republike Slovenije. Enako s pomočjo grafične analize analiziram vplive dejavnikov nejavnih sredstev na področju glasbene dejavnosti. Pri tem za odvisno spremenljivko izberem spremenljivko vsi prihodki skupaj na področju glasbene dejavnosti. Neodvisne spremenljivke pa so sledeče: lastni koncerti v matični hiši, število izvedenih del, število gostovanj, število obiskovalcev lastnih koncertov v matični hiši in bruto družbeni proizvod na prebivalca. Na koncu sledi interpretacija rezultatov grafične analize javnih in nejavnih sredstev na področju kulture ter interpretacija rezultatov grafične analize pričakovanega vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko.

1 NEPROFITNE ORGANIZACIJE NA PODROČJU KULTURE

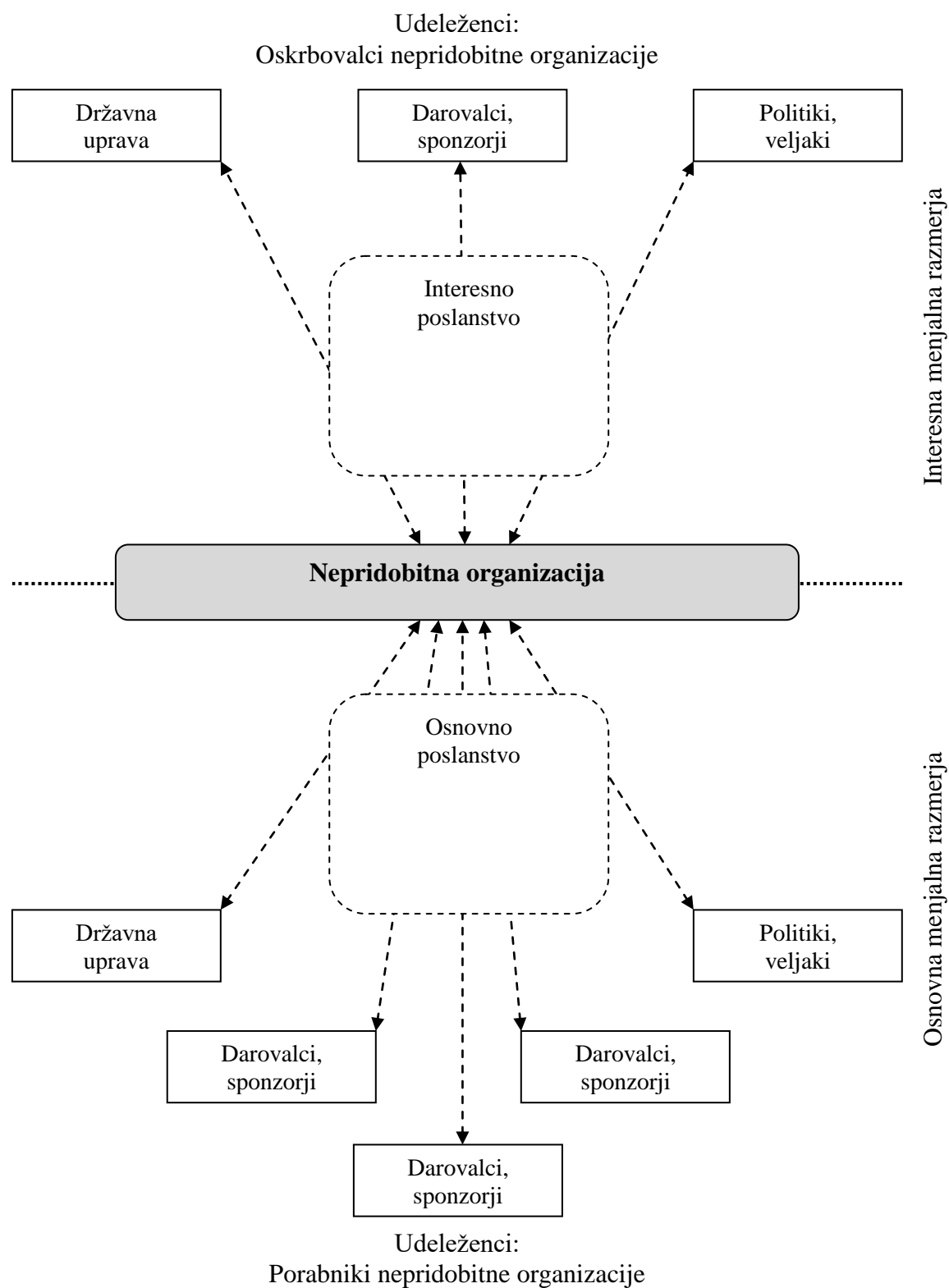
1.1 Značilnosti neprofitnih organizacij na področju kulture

Po Trunk Širca in Tavčar (2000, str. 2–8) so neprofitne organizacije kot vse organizacij instrumenti (sredstvo, pripomoček, orodje) za doseganje smotrov ustanoviteljev oz. lastnikov, ciljna združba sodelavcev za doseganje njihovih smotrov, srečevališče interesov udeležencev oz. vseh tistih, ki imajo pomembne interese v stanju in delovanju organizacije. Neprofitno organizacijo, kot vsako organizacijo, ustanovijo lastniki zato, da bi jim dajala zelene koristi. Po teh koristih določijo smotre in njim podrejene cilje ter merila in standarde za doseganje teh ciljev s strategijami. Strategije obsegajo dejavnosti, urejenost in sredstva za doseganje ciljev. Po ciljih, ki izhajajo iz zelenih koristi, se neprofitne organizacije razlikujejo od profitnih sledeče: cilji profitne organizacije so pridobitni in praviloma merljivi v denarju, pomembna je primerna donosnost vložnega kapitala in dolgoročna rast premoženja lastnikov. Cilji neprofitne organizacije so na drugi strani nepridobitni in praviloma niso neposredno merljivi v denarju, koristi lastnikov so lahko materialne ali nematerialne.

Ameriški teoretiki vidijo kot glavni znak razločevanja prostovoljnost udejstvovanja pri neprofitnih organizacijah. Neprofitna organizacija je kolektivna oblika prostovoljnega udejstvovanja posameznikov. Neprofitna organizacija je sredstvo, ki ljudem omogoča brez prisilnega in odplačanega delovanja doseči skupne cilje (Connors, 1998, str. 1–5). Zelo ozko bi lahko neprofitne organizacije opredelili kot organizacije, ki lastnikom ne prinašajo dobička. Lahko gre tako za formalne kot neformalne organizacije, glavni znak njihovega medsebojnega razločevanja pa je njihovo poslanstvo. Pri tem le-ta pri nekaterih ni jasno določen, tako lahko posamezne neprofitne organizacije spadajo v več različnih kategorij.

Glavna naloga vsake neprofitne organizacije je služiti svojemu poslanstvu, brez nagnjenja k dobičku in okoriščanju posameznikov oziroma zadovoljevanja potreb posameznikov (Herrington, 2000, str. 3–34). Po njem lahko značilnosti tovrstnih organizacij združimo v naslednje točke: storitve so osnovna dejavnost, poslanstvo je tisto, ki definira namen njenega delovanja, izpostavljenost pozornosti javnosti, težka merljivost doseženih rezultatov, udeležnost dveh skupin v menjavi (darovalci, koristniki). Neprofitna organizacija ima v procesu menjave vlogo posrednika, ki na eni strani zbira prispevke darovalcev za svoje delovanje, na drugi pa z uporabo teh sredstev zadovoljuje potrebe koristnikov teh svojih dejavnosti. Neprofitna organizacija vsa sredstva, ki jih pridobi, v celoti porabi za delovanje in razvijanje svoje dejavnosti. Dobička, če ga imajo, ne razdelijo med zaposlene in lastnike, vendar ga porabijo za uresničevanje svojega poslanstva, za lasten razvoj in višjo kakovost svojega dela. Skupine udeležencev, ki so deležni izidov delovanja neprofitne organizacije, opisuje naslednja slika.

Slika 1: Udeleženci nepridobitne organizacije



Vir: N. Trunk Širca & M. I. Tavčar, Management nepridobitnih organizacij, 2000, str. 42.

Drucker (2011, str. 1–24) ugotavlja, da je pojem neprofitne organizacije neustrezen, ker definira tisto, kar te organizacije niso. Zanje je pomembno zlasti to, da njihov cilj ni razdelitev dobička lastnikom. Njihovi izidi so spremembe v kvaliteti življenja človeka, povečevanje družbene blaginje. Njihova prva naloga je tako definicija njihovega poslanstva. Stavek, ki definira njihovo poslanstvo, je enostaven in jasen. Zaradi svoje jasne opredelitve večkrat pritegnejo mlado populacijo, ki išče jasne in razumljive ideje.

Po Enjolras (1995, str. 438–439) se v neprofitnih organizacijah prepletajo mehanizmi štirih različnih vrst logik: tržna logika, organizacijska logika, logika solidarnosti in civilna logika. Tržna logika predpostavlja, da se ljudje srečujejo v situacijah, za katere imata obe strani interes in ki porajajo podobne kooperativne situacije. Pri organizacijski logiki se situacije porajajo v medsebojnih interakcijah. Osebe se definira glede na dva gradienta: zaupanje in avtoriteta. Dejanja solidarnosti bazirajo na recipročnosti in medsebojnem zaupanju, v ospredje pa pridejo človekove norme in vrednote. Tudi civilna logika bazira na normah. Posamezniki reagirajo v skladu z legalnimi pravili, ki so rezultat normativov in ki zagotavljajo enakost pred normami.

Mano (2012, str. 15–29) se loti definicije organiziranja neprofitnih organizacij na široko. Najprej definira organizacijo kot odprt sistem. Po tej definiciji se organizacija in njeno okolje medsebojno povezujeta. Medtem managerska teorija neprofitne organizacije razlaga kot avtonomne in neodvisne entitete znotraj organizacijskega okolja. Bolj metodična razlaga naj bi upoštevala analizo okolja, njegovih karakteristik in procesov. Zunanji in notranji faktorji vplivajo na recipročno povezavo med okoljem in organizacijo ter posledično na operacije in prihodke. Vpliv okolja na organizacijo razlagata okvirno dva pristopa: institucionalni in tehnični pristop. Institucionalni pristop se osredotoča na socialni vidik organizacije, ki vključuje vrednote in normative ter tako zagotavlja njeno socialno legitimnost. Tehnični pristop se osredotoča na ekonomski vidik, servis in managerski pristop.

Institucionalni pristop se po Manu (2012, str. 15–29) tako osredotoča na vpliv socialnih in kulturnih dejavnikov, v katerem organizacija deluje. Organizacijsko okolje naj bi oddajalo signale ali je organizacija zaželjena ali nezaželjena. Če pogoji favorizirajo organizacijo, je okolje radodarno ali vzpodbudno z možnostmi, če pa pogoji ne vzpodbujajo organizacije, je okolje ogrožajoče. Organizacijsko okolje predstavlja predvsem lastniki podjetij, ki podpirajo njeno legitimnost in želijo sooblikovati njene cilje, vedenje in politiko. Ti lastniki seveda kontrolirajo ali vsaj nadzirajo organizacijo, večkrat pa dajejo tudi predloge in pričakovanja, ki niso nujno kompatibilni s samo organizacijo.

Pri tehničnem pristopu je po Manu (2012, str. 15–29) obstoj organizacije odvisen na eni strani od sposobnosti samostojnega pridobivanja sredstev in ekonomske odvisnosti od lastnikov na drugi strani. Ključ preživetja organizacije je v njeni zmožnosti ohranitve in zavarovanja virov sredstev, ki so vitalne za obstoj. Iz okolja pridobljeni viri okrepijo

konkurenčne prednosti in možnosti preživetja organizacije. Ker so specifični viri redki in dragoceni, organizacije tekmujejo za njihovo pridobitev. Organizacije se naslanjajo na kvantitativne kazalnike, prihodki nasproti odhodkom. Organizacijska starost in velikost sta pomembni, ko se definira tehnične kazalce. Organizacije pa tudi iščejo načine za zmanjšanje vplivov okolja z visokim dostopom do virov sredstev in konkretnimi kazalniki uspeha. Njihova priložnost je v sposobnosti identificiranja redkih virov sredstev ter njihovega mobiliziranja.

Herrington (2000, str. 3–34) meni, da imajo neprofitne organizacije nekaj posebnosti, ki se odražajo tudi v njihovi urejenosti. So storitvene, zato poteka del njihove dejavnosti v navzočnosti uporabnikov. Za oskrbovanje s sredstvi so odvisne od številnih udeležencev. Njihovo delovanje poteka na prostovoljni osnovi tako izvajalcev kot tudi upravljalcev, zaradi tega je njihova urejenost manj formalna in obvezujoča. Tovrstne organizacije strežejo pretežno interesom svojih članov, med njimi pa je pogosto velika stopnja medsebojnega delovanja, zaradi česar je vertikalna členjenost ohlapna.

Dees (1998, str. 55–67) opazuje, da se vodje neprofitnih organizacij ozirajo po komercialnih projektih, katerih prihodki se lažje povečujejo. Vendar želja po dobičkonosnosti projektov prinaša prenekatero nevarnost. Vedno več jih ustvarja njihove osnovne programe bolj komercialno, kajti finančno želijo biti odvisni od bolj zanesljivih virov, kot so donacije ali državne podpore. Tako svoje projekte vežejo na pogodbe in članarine oziroma pristojbine. Želja po komercializaciji projektov izhaja iz več razlogov. Pojav splošne težnje in sprejetja neprofitnih organizacij kot dobičkonosnih omogoča to željo kot uresničljivo. Z zmago kapitalizma kot splošno sprejetega koncepta se večja tudi zaupanje v tekmovalnost in profitni motiv kot gonilni sili učinkovitosti in inovacij, tako se učinki tržne discipline selijo na vsa področja, tudi v socialni sektor. Vodje neprofitnih organizacij si ne želijo odvisnosti v svojem osnovnem ustroju. Iščejo sveti gral finančne zanesljivosti, zato iščejo vire stalnega prihodka, mnogi od njih smatrajo donacije kot znak šibkosti in ranljivosti. Tako se zanašajo na sredstva podjetij, ki svoj višek lahko vlagajo, kamor si želijo, medtem ko je državna podpora oziroma donacija vezana na določen projekt ali namen, ponavadi pa se tudi izkaže, da so njihove podpore deležni ravno najbolj uspešni projekti, ki pa se lahko tudi sami preživijo.

Dees (1998, str. 55–67) meni, da komercializacija projektov na področju kulture lahko prinaša tudi nevarnosti. Neprofitne organizacije se morajo zavedati, da se z uvedbo komercializacije lahko spremeni njihov osnovni namen, zato potrebujejo znanje in prilagodljivost. Tako mnoge baletne hiše na podlagi dobička poletne predstave Hrestača lahko izvedejo umetniško pomembno, vendar manj dobičkonosno delo. Ko neprofitna organizacija identificira potencialne vire zaslužka, si določi jasne in realistične finančne cilje. Ni nujno, da so komercialni projekti dobičkonosni, zadostuje že, da z njimi zmanjšajo potrebo po donacijah in na ta način ustvarjajo bolj zanesljive, razvejane vire sredstev. Sledi razvrstitev neprofitnih organizacij na podlagi njihovih finančnih virov

sredstev. Človekoljubne ali filantropične organizacije bazirajo na denarnih donacijah, donacijah v naravi in prostovoljnem delu. Delno samozadostne neprofitne organizacije delno pokrivajo svoje najnujnejše operacijske stroške, četudi vzamejo v račun donacije v naravi in prostovoljno delo. Za tekoče stroške rabijo denarne donacije in kapitalske vloške. Na ta način delujejo predvsem organizacije na področju visokošolskega izobraževanja, kjer šolnina pokrije le del stroškov izobraževanja. Po denarnem toku (angl. *cash flow*) samozadostne organizacije so tiste, ki si želijo komercialnih prihodkov, vendar ne marketinških stroškov. Tekoče stroške pokrivajo na podlagi tekočega prometa, dolgoročni stroški pa so nižji od tržnih na račun filantropskih investicij, prostovoljstva donacij v naravi ali popustov. Neprofitne organizacije, ki same pokrivajo operacijske stroške, četudi so ti tržni, rabijo donacije oziroma netržne kredite za zagon, kasneje se vzdržujejo same. Popolnoma komercializirane neprofitne organizacije v celoti pokrivajo vse stroške, tudi začetne. Začetni kapital se izplačuje po tržni ceni in je zadosti dobičkonosen, da privabi nov investicijski kapital. To doseže le nekaj neprofitnih organizacij, vendar ker imajo težave z dobivanjem novega investicijskega kapitala, se preoblikujejo v profitne organizacije. Neprofitne organizacije, ki so tako močno komercialno usmerjene, se srečujejo z lovljenjem ravnotežja. Na eni strani se obnašajo poslovno s poudarjeno fleksibilnostjo, s pripravljenostjo po zmanjšanju stroškov in iskanjem novih virov sredstev. Na drugi strani se morajo zavedati njihovega poslanstva, ki ga morajo ohranjati ne glede na poslovni pritisk. Večina neprofitnih organizacij na področju kulture spada med mešane neprofitne organizacije, ki imajo različne finančne cilje in vrste sredstev. Večji muzeji imajo na eni strani poslovno uspešne projekte in na drugi strani na podlagi različnih podpor izpeljane projekte raziskav.

Pri opazovanju strukture neprofitnih organizacij moramo v prvi vrsti upoštevati njihove specifičnosti. Ena izmed njih je gotovo povezovanje različnih svetov, npr. kultura – gospodarstvo. Osnovni problem le-teh je, kako združiti umetnost, kot stvar svobode, kreativnosti, navdiha na eni strani, in na drugi strani ekonomijo, kot stvar racionalnosti, pragmatičnosti. Pojavi se problem racionalnega usmerjanja, nadzorovanja in ocenjevanja umetnosti in njenega prodajanja kot potrošniškega blaga. Morda je odgovor sledeč: kulturne organizacije morajo ustvarjati pogoje za ustvarjalnost. So organizacijska oblika, ki služi ustvarjanju. Mnoge naloge neprofitnih organizacij so brezmejne in presegajo finančne in človeške zmogljivosti, po drugi strani pa je delovanje v neprofitnih organizacijah samo po sebi zadosten motiv za sodelovanje v tovrstnih organizacijah. Udeleženci delovnega procesa v njih vidijo zadovoljevanje osebnih ciljev in vrednot, zato čutijo tudi močno pripadnost neprofitnim organizacijam, v katerih delujejo.

Razvojne stopnje neprofitnih organizacij segajo od enovite do diferencirane in nato integrirane stopnje. Enovita stopnja pomeni začetek delovanja, kjer je komuniciranje neposredno, prevladuje zamisel ustanovitelja, ponavadi pa je njeno delovanje tesno povezano z določeno nalogo. Njeni problemi so šibka urejenost, premajhna zavezanost članov organizacij, boj za premoč, preobremenitev. Stopnja diferenciranja neprofitne

organizacije pomeni že večjo transparentnost, sistematičnost, obvladljivost. Težijo k standardizaciji postopkov in specializaciji delovnih mest. Pojavljajo pa se tudi določeni problemi kot na primer birokratiziranje, okamenitev, zapiranje v enote, trenja med stopnjami vzpostavljene hierarhije. Stopnja integriranja pomeni usklajeno delovanje posameznikov, skupin in enot v organizaciji. Strategije njenega delovanja so delovne skupine, decentralizacija, strateška tržna usmeritev, medsebojno delovanje enot organizacije. Tudi neprofitne organizacije poznajo temeljno členjenje dela kot navpično, kjer se udejanja delitev pristojnosti in odgovornosti, in prečno, kjer se odraža delitev dela med enotami, skupinami in sodelavci v organizaciji (Trunk Širca & Tavčar, 2000, str. 76).

Iz značilnosti raznovrstnih nepridobitnih organizacij sledi tudi njihova primerjava s pridobitnimi organizacijami. Če pogledamo obe vrsti organizacij z vidika njune storitvene dejavnosti, opazimo, da pridobitne organizacije lažje obvladujejo izvajanje in izvajalce zaradi njene jasne strukture pristojnosti in odgovornosti. Izvajalci so praviloma plačani. Nepridobitne organizacije izvajalce težje obvladujejo, saj so ti prostovoljci ali pa plačani pod tržno ceno. Večinoma so to tudi manj kakovostni izvajalci, z manj referencami.

Cilji in strategije pridobitne organizacije se določajo svobodno, možne so hitre izvedbe sprememb (Trunk Širca & Tavčar, 2000, str. 9–12). Nepridobitne organizacije so vezane na izvajanje določenih storitev, država kot njihov glavni financer pa jih tudi omejuje pri izbiranju strategij. Pridobitne organizacije si pridobijo finančna sredstva s tržnim načinom delovanja bodisi iz dobička bodisi na osnovi kreditne sposobnosti. Večinoma skušajo povečevati obseg in vrednost dejavnosti. Pridobivajo nove odjemalce, skušajo povečevati delež, ki ga imajo na tržišču. Nepridobitne organizacije, ki sprejemajo sredstva od uporabnikov, so po načinu finančnega delovanja podobne pridobitnim organizacijam. Tiste, ki sprejemajo sredstva iz javnih virov, pa se ozirajo na zadovoljstvo svojih financerjev, njihovo pridobivanje sredstev pa je le deloma povezano z obsegom in kakovostjo njihovih storitev.

Temeljno merilo za izbiranje med alternativami pridobitnih organizacij je njihov dobiček. Pri tem je temelj kvantitativnega analiziranja primerjava ocenjenih stroškov z ocenjenimi koristmi. Dobiček je sinteza sestavin uspešnosti, merilo za uspešnost organizacije in njenega vodstva. To je tudi razlog, da se mnoge odločitve varno delegirajo nižjim ravnam.

Nepridobitne organizacije nimajo enotnega cilja delovanja. Njihovo vodstvo težko razvršča smotre po pomembnosti, kajti različni smotri terjajo različne kriterije. Tu tudi ni jasne povezave med vloženimi sredstvi in nastalimi koristmi, na podlagi teh sredstev. Količina in kakovost storitev je težko merljiva, po drugi strani pa pretirano poudarjanje finančne uspešnosti tudi škodi organizaciji. Ker ima organizacija številne cilje, ne pa enotnega merila uspešnosti, management težko delegira odločitve. Centralizirano odločanje pa poraja birokracijo. Delničarji pridobitnih organizacij vložijo svoja sredstva v kapital družbe in pričakujejo izplačilo dobička ali rast vrednosti svojega deleža. Ob

prenehanju družbe se po plačilu upnikov premoženje razdeli med lastnike družbe. Organizacija razporeja dobiček med lastnike, v povečevanje kapitala ali v rezervni sklad. Financerji nepridobitnih organizacij ne morejo razpolagati s prihodki v korist posameznikov. Ob njihovem prenehanju delovanja se sredstva prenesejo na drugo nepridobitno organizacijo, državo ali lokalno skupnost, kjer je delovala. S svojim delovanjem lahko ustvarjajo presežke sredstev, vendar pa se le-ta nadalje uporabljajo za njihovo delovanje, za širitev, za zamenjavo nepremičnega premoženja, za rezervni sklad. Ne izplačujejo pa denarnega presežka kot denarne dividende (Trunk Širca & Tavčar, 2000, str. 9–12).

Lastniki pridobitnih organizacij le posredno obvladujejo organizacijo. Upravljavci močno vplivajo na delovanje ravnalcev, ki pa imajo po drugi strani v podjetju zelo veliko oblast. Lastništvo nad nepridobitnimi organizacijami je pogosto posredno ali zamegljeno. Člani upravnih organov pogosto ne prejemajo plačila, zaradi česar je tudi njihova zavzetost omejena. Ker ni enotnih meril uspešnosti, težko učinkovito spremljajo uspešnost delovanja. V državnih organizacijah je upravljanje pogosto razpeto med politiko in stroko in zaradi tega neučinkovito. Pogosto je prisotna tudi dvojnost poslovođenja. V državnih organizacijah je ta dvojnost prisotna med politiko in aparatom, v profesionalnih organizacijah med stroko in poslovođenjem in v prostovoljnih organizacijah med prostovoljci in plačanimi funkcionarji. Vpliv politike na delovanje nepridobitnih organizacij je omejen na več načinov. Pridobitne organizacije upoštevajo interese okolij na analitičen način in dolgoročno. Politični in drugi podobni vplivi na nepridobitne organizacije so pomembni in raznoliki. Izražajo se v kratkoročnem obnašanju izvoljenih upravljavcev in ravnalcev. Po drugi strani pa tudi javnost zahteva od njih transparentnost v delovanju (Trunk Širca & Tavčar, 2000, str. 9–12).

Potreba po managementu v kulturnih organizacijah se v Združenih državah Amerike pojavi v 60. letih prejšnjega stoletja (Brann, 1982, str. 67–68). Takrat se po državi začne razcvet kulturnih agencij, ki so pripravljene vlagati državna sredstva v umetnost. Ker pa državo skrbi o pravilni izrabi sredstev, potrebuje tudi ustrezen kader, ki bi se spoznal na računovodstvo, zbiranje sredstev, marketing in odnose z javnostjo.

V zgodnjih 60. letih je v državi edina šola za kulturni management na Yaleu. Danes okoli dvajset šol po celi državi ponuja ta program tako na dodiplomskem kot podiplomskem študiju. Študentje programa umetniški administrator (angl. *arts administrator*) se izobražujejo tako na področju enega iz med umetnosti, kot na področju administracije oz. vodenja kulturnih organizacij. Glavna naloga oz. izziv kulturnega managerja je integrirati umetnost v socialno in podjetniško okolje svojega območja. Razpoznal naj bi vse segmente skupnosti: poslovnega, izobraževalnega, političnega, verskega, na področju mladine. Njihove vrednote in želje naj bi vključil v svoj program.

Harris (1973, str. 407–414) omenja komentar kanadskega premiera P. E. Trudeauja, ki pravi, da je država dolžna podpirati umetnost kot »osnovno milost v življenju civiliziranega človeka«. Profesionalna umetnost po njegovem ne more obstajati brez vladne podpore. Njihov uspeh je odvisen od tega.

Palmer (1998, str. 433–452) razlikuje med privatnimi profitnimi organizacijami na področju kulture, privatnimi neprofitnimi organizacijami na področju kulture in javnimi organizacijami na področju kulture. Ugotovljeno je, da večina kulturnih organizacij spada med javne organizacije in privatne neprofitne organizacije. Tudi v Avstraliji se zgodi preobrat v vodenju kulturnih organizacij v 60. letih prejšnjega stoletja. Kulturni managerji takrat nadomestijo impresarije, ki do tedaj vodijo na podlagi šarma, vez in avtokracije. Pojav pripisujejo porastu kulturnih institucij, kompleksnosti njihovega okolja in njihovem intenzivnemu iskanju sredstev za svoj obstoj. V Avstraliji področje kulture v 60.–70. letih definirajo kot industrijo, pri čemer njen letni prihodek ovrednotijo na 13 bilijonov dolarjev. Bistvo te definicije je vrednotenje kulturnih »proizvodov« po njenih denarnih vrednostih. Oziroma izdelke, ki jih ne moreš meriti, ne moreš niti managirati ali obvladovati. Področje umetnosti je tako definirano kot vsaka druga industrija, pri čemer zanjo veljajo enaka pravila in zakonodaja kot za drugo industrijo.

V zvezi z načinom vodenja se pojavljajo tri različne struje. Prva meni, da med vodenjem kulturnih organizacij in vodenjem drugih organizacij ni bistvenih razlik. Druga meni, da so razlike bistvene. Kulturne organizacije vodijo kreativni ljudje, ki potrebujejo občutek svobode in ne prisile ustvarjanja pod določenimi roki. Ravno tako produkti potrebujejo drugačno ravnanje, saj se njihova vrednost ocenjuje po estetski vrednosti, ki jo imajo za določeno publiko. Tako se tudi uspeh kulturnih managerjev vrednoti po estetski vrednosti produktov, pri čemer so te vrednosti zelo subjektivne. Tretja struja poudarja pomen in težavnost vodenja kulturnih organizacij. Po njenem se v vodenju prepletajo tehnični, umetniški in finančni vidik. Zaradi tega se uveljavlja tudi metafora, ki služi za poudarjanje lastnosti dobrega vodje organizacij na splošno (angl. *the arts per se*).

Pri vodenju kulturnih organizacij naj bi prevladovale tri vrste usmeritev: socialna, umetniška in managerska. Pri socialni orientiranosti se poudarja umetnost kot način javnega izobraževanja. Pri umetniški se izpostavlja estetski vidik, medtem ko pri managerski finančni vidik poslovanja. Pri vseh treh vrstah kulturnih organizacij je najvišje postavljen managerski vidik, pri javnih organizacijah se naslanjajo tudi na socialni vidik, medtem ko privatne profitne organizacije izpostavljajo estetski vidik.

Najpogostejše delovne prakse pri vodenju kulturnih organizacij so povezane s človeškimi odnosi (angl. *human relations*) in človeškimi viri (angl. *human resources*). Sledijo mu aktivnosti, povezane z zbiranjem sredstev. Sledi planiranje, načrtovanje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev, notranji načini komuniciranja in kontrole. Vodje privatnih profitnih organizacij se manj poslužujejo analiz tehničnih podatkov, načrtov in urnikov, spodbujanja

kreiranja novih idej. Pojasnilo tega vedenja naj bi bilo, da vodje javnih organizacij in vodje privatnih neprofitnih organizacij rabijo rezultate analiz, ki jih potem bolj pogosto uporabljajo za lobiranje in vplivanje na odločitve pri pridobivanju javnih sredstev. Tako se javne organizacije in privatne neprofitne organizacije tudi bolj pogosto poslužujejo političnega lobiranja kot privatne profitne organizacije. Pomemben faktor pri vodenju kulturnih organizacij je ravnanje z zaposlenimi, spodbujanje skupinskega sodelovanja, poudarjanje skupnih ciljev organizacije, spodbujanje aktivnega sodelovanja znotraj organizacije. To so konkurenčne prednosti, ki jih uveljavljajo predvsem vodje javnih organizacij.

Sinapi in Delgado (2015, str. 63–107) raziskujeta trg organizacij za uprizoritveno umetnost v Evropski uniji. Ugotavljata, da poslovni model, sposoben iz drugih vrst podjetij, ni primeren za kulturne organizacije. Umetnost in kultura sta namreč bolj zainteresirani za kreativnost kot za posel. Zato obravnavajo poslovni model za sterilni, vodi jih predvsem kreativna kritika in kulturno udejstvovanje, ne pa dobiček. Do sprememb v delovanju organizacij privede tudi kriza znotraj Evropske unije, ki povzroči padec vladnih sredstev za 20–30 %. Poraba sredstev za kulturo pa med leti 2005 in 2009 pade s 4,9 % na gospodinjstvo na 3,9 %. Kulturna in umetniška industrija predstavlja pomemben delež bruto družbenega proizvoda, in sicer 4,5 % bruto družbenega proizvoda Evropske unije ter 5,9 % do 9,2 % dodane vrednosti v Italiji, Nemčiji, Franciji in Veliki Britaniji. To je tudi eno izmed področij, ki je v bližnji preteklosti ustvarjalo delovna mesta.

Soustvarjanje in sodelovanje je naravni del dejavnosti umetniških organizacij, zato je samoumevno, da se organizirajo v obliki poslovnega sodelovanja (ang. *cooperativ business*). Umetniški projekti imajo širok razpon lastnikov s tekmovalno logiko, med katerimi pa je sodelovanje tudi pravilo. Tudi zgodovinsko gledano se pojavijo združena gledališča že okoli 1970. leta (npr. francoski Ariane Mnouchkine Théâtre du Soleil ali nemški Schaubühne Theater ali italijanski Compania degli Alpi). Tako lahko vidimo, da duh sodelovanja pozitivno vpliva tako na ekonomsko kot umetniško plat teh organizacij. Po več desetletnem zatišju se ponovno pojavi val kooperacij na področju uprizoritvene umetnosti. Predvsem je to značilno v Franciji, kjer ima 13,5 % organizacij uprizoritvene umetnosti skupno upravo. Trije glavni motivi vodijo v združevanje: potreba po finančnih sredstvih, potreba po specifičnem znanju in izkušnjah oziroma poslovnem sodelovanju ter želja po kreativni stimulaciji. Zmanjšanje tveganja in skupno raziskovanje tržnih možnosti je tudi pomemben faktor kot tudi skupna etična oziroma ideološka dimenzija. Na področju kulture prevladujejo instrumentalni motivi. Le-ti so sledeči: finančni viri, dostopnost strokovnega znanja in mreženje, kreativna stimulacija, deljenje tveganja, kontrola partnerjev, izkoriščanje poslovnih priložnosti, dostopnost drugih trgov, zviševanje cene, izboljšanje produktivnosti z združevanjem sredstev in količinskimi nakupi, dostopnost do informacijske tehnologije in graditev skupnosti.

Sledijo ideološki motivi, kot so enak umetniški pogled med člani, enake vrednote med člani, identifikacija z določeno vizijo, podobo, kolektivna motivacija, socialni cilji, adhezija ideala, vrednota, etika in nastanek kooperacije zaradi ravnotežja med ekonomijo, vrednostjo ter umetniško racionaliteto. Kontekstualni vplivi kot razlogi za združevanje pa so sledeči: vpliv socialno-ekonomskega konteksta, vpliv članskega konteksta, vpliv konteksta dejavnosti uprizoritvene umetnosti. Kontekstualni vpliv, kot je javna spodbuda, ni nikoli osnovni motiv izbire sodelovanja, prevladuje instrumentalni oziroma ideološki motiv. Dejavnosti, ki jih organizacije medsebojno združujejo oziroma izmenjujejo, so lokacija za vaje, umetniško kreiranje, umetniško raziskovanje, človeški viri, omrežje, kompetence, vaje, varovanje, fizična sredstva (tehnologija, informacijska tehnologija), količinski nakup, raziskava virov in sredstev, finančno tveganje, proračun.

Razločujemo vrste kolektivnih organizacij od manj do bolj integriranih. Najmanj integrirani vsebujejo le preprosto združevanje sredstev, spretnosti ali kompetenc. Druga po vrsti je tradicionalna umetniška kooperacija, ki deluje kot igralska družina, kjer se umetniki združijo v skupnem projektu z registriranim sodelovanjem. Te organizacije so značilne okoli leta 1970 in jih omenjam zgoraj. Tretja vrsta združevanja je tista, ko se organizacije formalno združijo, so strukturirane in si delijo skupno administracijo. Seveda si delijo tudi sredstva in tveganje, tako zaposlitveno kot finančno.

V umetniškem svetu je pomembna pobuda javnosti. Ta vodi do motivacije po umetniškem ustvarjanju. Opaža se, da ravno javna pobuda vodi do skupnega sodelovanja v posameznih umetniških sektorjih. To nekako ignorira osnovne principe konkurence, ki vlada med posameznimi organizacijami. Umetniške organizacije namreč na ta način izgubijo del sredstev, kar pa privede posledično do še večjega tekmovanja med organizacijami, namesto da bi se spodbujalo sodelovanje in zaupanje. V določenih državah oziroma regijah tako ni dovoljena registrirana oblika sodelovanja. Kulturna politika na eni strani spodbuja sodelovanje na ideološki osnovi, vendar je omejujoča pri skupnih sredstvih.

Po Kolarič (2003, str. 38) je splošna predstava, ki jo ima javnost o neprofitno-volonterskih organizacijah ta, da so to posebne entitete, ki jih odlikujejo tri osnovne značilnosti. Prva njihova odlika je ta, da so majhne, dinamične in nebirokratske entitete. Kot takšne so se sposobne hitro in uspešno prilagajati spreminjajočim se družbenim pogojem, kar je njihova prednost pred javnimi, vladnimi organizacijami. Njihova druga odlika so volonterji, ki požrtvovalno izvajajo dejavnosti organizacij. Tretja njihova odlika so vrednote, vtakane v te organizacije, v njih varovane, promovirane in implementirane skozi njihove aktivnosti. Med temi vrednotami sta posebej pomembni vrednoti solidarnosti in altruizma. Implementirati ti dve vrednoti dejansko pomeni, pomagati tistim v družbi, ki so pomoči najbolj potrebni. Vendar, opozarjajo raziskovalci, taka predstava je mit, ki že dolgo ne ustreza realnosti. Dejstvo je namreč, da imajo te organizacije ohlapno in fleksibilno organizacijsko strukturo le v prvi fazi svojega razvoja. Kasneje praviloma vse rastejo in se institucionalizirajo, kar pomeni da se profesionalizirajo in birokratizirajo. Tudi v njih se

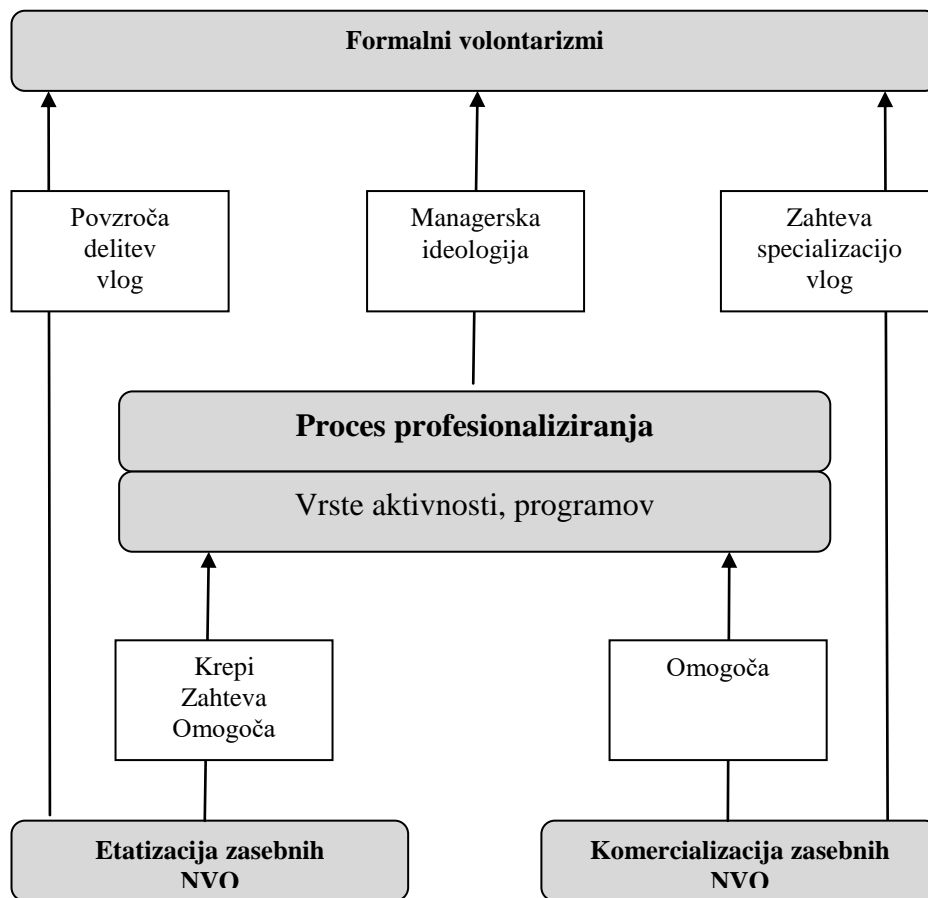
izoblikujejo delitev dela, norme in pravila ter hierarhičen vzorec avtoritete. To velja še posebej za tiste neprofitne-volonterske organizacije, ki se v svojem razvoju približajo državi, se etatizirajo, kar pomeni, da postanejo producentke dobrin in storitev, ki jih pri njih naroča država. Te organizacije so zelo podobne javnim neprofitnim organizacijam. Te organizacije želijo praviloma izvajati svoje dejavnosti z zaposlenimi in plačanimi profesionalci, kar pomeni da se profesionalizirajo tako na ravni izvajanja programov kot na ravni opravljanja administrativnih in managerskih funkcij. Najhitreje se namreč povečuje delež tistih organizacij, ki se obračajo k takšnim uporabnikom, ki lahko kupijo produkte njihovih dejavnosti. Tako se te organizacije komercializirajo in ne služijo več tistim, ki so najbolj prikrajšani v družbi.

Razvoj neprofitno-volonterskih organizacij je mogoče razumeti kot tesen preplet treh procesov (Kolarič, Črnak-Meglič & Vojnovič, 2002, str. 178–186). Prvi proces je proces profesionalizacije. Definiramo ga kot tendenco, da organizacija izvaja svoje dejavnosti z zaposlenimi, plačanimi profesionalci. Drugi proces, ki tvori razvoj neprofitno-volonterskih organizacij, je proces etatizacije. V tem procesu postajajo neprofitno-volonterske organizacije producentke storitev za socialno državo. To pomeni, da država naroči in plača določeno količino in določene vrste javnih storitev, ki jih zagotavlja vsem državljanom pod enakimi pogoji. Tretji proces je proces komercializacije. Ta odnos pomeni vključitev tržnih odnosov med neprofitno-volonterske organizacije. Ti odnosi vključujejo tekmovanje in konkurenco med neprofitno-volonterskimi organizacijami ter med njimi in zasebnimi profitnimi organizacijami za tiste uporabnike, ki lahko plačajo storitve in dobrine, ki so produkt njihovega delovanja.

Podatki kažejo obstoj odnosa ničelne vsote med volonterizmom in profesionalizmom – več profesionalcev, manj volonterjev (Kolarič, 2003, str. 42). Vendar pa je, kot kažejo podatki za vzhodno Evropo možen tudi obrnjen odnos. V bivših socialističnih družbah so volonterji največkrat vključeni v organizacije na področju športa in kulture, te organizacije pa so tudi najvišje profesionalizirane. Na ta način lahko odnos med profesionalizmom in volonterstvom opredelimo tudi kot igro pozitivne vsote – več profesionalcev, več volonterjev. Na vlogo volonterjev v neprofitnih organizacijah pomembno vpliva managerska ideologija in znotraj nje še posebej stališče, ki ga imajo do volonterjev vodilni.

Ločimo lahko dve ideologiji managiranja (Kolarič, 2003, str. 43). Pri tehnokratski ideologiji velja prepričanje, da so eksperti tisti, ki morajo oblikovati programe in voditi organizacije. Volonterji ne morejo bistveno prispevati ne k formuliranju programov ne k implementaciji programov. V demokratski ideologiji je odnos med profesionalci in volonterji razumljen kot partnerski odnos, kjer lahko eni in drugi bogatijo proces oblikovanja in implementacije programov. V okviru te ideologije je vključevanje volonterjev v neprofitno-volontersko organizacijo pomembna managerjeva naloga. To se pravi čim bolj ideološko je organizacija usmerjena, več volonterjev izvaja njene dejavnosti. Naslednja slika prikazuje kompleksni odnos med profesionalizmom in volonterizmom.

Slika 2: Kompleksni odnosi med profesionalizmom in volontarizmom v neprofitno-volonterskih organizacijah (nadalje NVO)



Vir: Z. Kolarič, *Neprofitno-volonterske organizacije in njihov razvoj*, 2005, str. 44.

Proces etatizacije je tako po Kolarič (2003, str. 45) proces, v katerem države ali vlade naročijo pri neprofitno-volonterskih organizacijah javne storitve, ki jih tako zagotavljajo vsem državljanom pod enakimi pogoji. Za izvajanje teh storitev dobijo organizacije finančna sredstva s strani države. Delež javnih sredstev v strukturi letnih prihodkov organizacije je potem indikator stopnje njene etatiziranosti. Proces etatizacije se je pričel ob koncu devetnajstega oziroma v začetku dvajsetega stoletja v tistih evropskih družbah, kjer se je začel izoblikovati konservativno-korporativistični tip blaginje. V Združenih državah Amerike je ta proces stekel v šestdesetih letih, ko se je izoblikoval osnovni sistem odgovornosti države za socialno varnost državljanov.

Profesionaliziranje neprofitno-volonterskih organizacij pomeni tudi njihovo komercializacijo (Kolarič, 2003, str. 49). Ta proces vključuje povečanje komercialnih aktivnosti in hkrati tudi tekmovanje med neprofitno-volonterskimi organizacijami samimi ter med njimi in zasebnimi profitnimi organizacijami za tiste uporabnike, ki lahko plačajo več za njihove produkte. Indikator stopnje komercializiranosti organizacije je dominanten delež tržnih sredstev.

1.2 Management kulturnih organizacij

1.2.1 Definicija managementa kulturnih organizacij

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, str. 3) opredeljuje management kot doseganje ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način skozi proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki jih ima organizacija na razpolago. Iz tega po Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, str. 3) izhajata naslednji ugotovitvi. Proces managementa je sestavljen iz štirih temeljnih funkcij: funkcije planiranja, funkcije organiziranja, funkcije vodenja in funkcije kontroliranja. Druga ugotovitev pravi, da osrednja naloga managementa zadeva doseganje ciljev organizacije na učinkovit in uspešen način. Druge opredelitve naj bi navajale, da management pomeni planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela oziroma vseh nalog in aktivnosti v organizaciji, ki jih zaposleni opravljajo. Pomeni usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev in ga tudi opredeljujemo kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja virov pri doseganju poslanstva in razvoja organizacije.

Dimovski, Penger, Peterlin, Grah, Turk, Šalamon in Grošelj (2014, str. 14) opredeljujejo temeljne funkcije managementa sledeče. Planiranje je funkcija managementa, ki se ukvarja z definiranjem ciljev za prihodnje doseganje rezultatov in za odločanje, katere naloge je treba uresničiti in katere vire in resurse bomo za to potrebovali. Planiranje torej definira, kam želi organizacija priti v prihodnosti in kako. Funkcija planiranja zajema opredeljevanje ciljev organizacije in poti za njihovo uresničenje. Organiziranje je funkcija managementa, ki se ukvarja z dodeljevanjem nalog, z njihovim združevanjem v organizacijske enote in z razporejanjem virov posameznim organizacijskim enotam. Namen te funkcije je, da se z oblikovanjem strukture nalog in odnosov med pristojnimi koordinirajo napor, pri katerih sta ključna koncepta oblika in struktura. Oblika pomeni, da managerji določijo, kako bodo zaposleni opravljali delo, struktura pa se nanaša na relativno stabilne odnose in vidike v organizaciji. Funkcija organiziranja sledi funkciji planiranja in kaže, kako želi organizacija uresničiti postavljene plane.

Vodenje po Dimovski, Penger, Peterlin, Grah, Turk, Šalamon in Grošelj (2014, str. 15) je managerska funkcija, ki vključuje uporabo vpliva za motiviranje zaposlenih, da bi dosegli cilje organizacije. Opredeljujemo ga kot sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov organizacije oziroma usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem organizacije. Vodenje pomeni ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, zadeva seznanjanje zaposlenih po celotni organizaciji s cilji in vnašanje volje zaposlenim za doseganje čim boljših rezultatov. Vključuje proces motiviranja tako celotnih organizacijskih enot kot tudi tistih posameznikov, ki delajo neposredno z vodjo. V dobi negotovosti, mednarodne konkurence in naraščajoče raznovrstnosti dela je sposobnost oblikovanja kulture, seznanjanja s cilji in motiviranja zaposlenih ključnega pomena za uspeh organizacije. Vodenje torej v svojem najširšem smislu zajema aktivnosti sprožanja

akcij, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje. Funkcija kontroliranja zadeva nadziranje aktivnosti zaposlenih, preverjanje ali je organizacija na pravi poti k svojim ciljem. Na koncu sledi uvajanje popravkov, če so ti potrebni. Ta funkcija zajema spremljanje izvedbe aktivnosti, ugotavljanje odstopanj, prepoznavanje vzrokov in ukrepanje za uresničitev postavljenih ciljev. Kontroliranje je torej proces, v katerem člani organizacije zavestno pregledujejo dosežke in ob njih izvajajo ustrezne ukrepe. Novi trendi v kontroliranju dajejo vse večjo moč in zaupanje zaposlenim. Organizacije se vedno manj ukvarjajo s kontrolo zaposlenih od vrha navzdol, bolj poudarjajo izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, da bi ti lahko kontrolirali sami sebe in odpravljali napake.

Po Trunk Širca in Tavčar (2000, str. 68–71) odločanje v neprofitnih organizacijah načeloma poteka enako kot v drugih organizacijah. Rutinsko odločanje je vnaprej določeno po predpisih. Analitično odločanje poteka v skladu z modeli in metodami za odločanje, vendar je slabo poznavanje tega področja med prostovoljnimi upravljavci pogost vzrok slabega delovanja neprofitnih organizacij. Intuitivni način odločanja temelji na osebnih izkušnjah upravjavca, na njegovem znanju, spoznanjih, veščinah. Proces in kakovost odločanja naj bi se obvladovala na vseh ravneh. Pri tem ločimo obvladovanje z normiranjem, obvladovanje z nadzorovanjem in obvladovanje s kadrovanjem. Pri obvladovanju z normiranjem organizacija terja od odločevalcev, da se držijo vnaprej določenih vsebinskih in postopkovnih norm. Vendar lahko tak način močno poslabša kakovost storitev na izvajalni ravni. Pri obvladovanju z nadzorovanjem zahteva sama struktura organizacije več hierarhičnih ravni, neprimerno nadzorovanje pa se lahko spremeni tudi v utesnjevanje, zaviranje ustvarjalnosti. Zaradi rahle strukturiranosti nepridobitnih organizacij je lahko tak način obvladovanja vprašljiv. Obvladovanje s kadrovanjem izraža osebnostne značilnosti upravjavca ter njihovo usposobljenost. Pri odločanju predstavlja pomemben vidik tudi vpletenost upravnega odbora v razmerju z državno upravo. Čim večji in bolj raznolik je obseg poslovanja nepridobitne organizacije, tem več časa posveča upravni odbor razmerjem s financerji in manj izvajanju dejavnosti. Razmerje moči med člani upravnega odbora in ravnalci je deloma odvisen tudi od vpliva, ki ga imajo na pridobivanje sredstev iz javnih virov. Glede na odnos upravnih odborov z državno upravo v ameriškem poslovnem žargonu ločujejo več vrst upravnih odborov. Spodbujevalci pomagajo pridobivati sredstva, sodelujejo pri izdelavi prošenj. Vzdrževalci negujejo stike z državno upravo. Hkrati varujejo svoje pridobljene pravice in pozicije v financiranju. Branik pomaga poiskati alternativne vire sredstev, kadar država nima interesa investiranja dejavnosti. Če je upravni odbor opazovalec, se drži ob strani in se ne vpleta v razmerja med nepridobitno organizacijo in državo kot financerjem in naročnikom. V tem primeru je ta vloga dodeljena ravnalcem oz. managerjem.

Frumkin in Kim (2001, str. 266–275) zagovarjata, da želja po čim večji učinkovitosti pripelje do profesionalizma v neprofitnih organizacijah. Profesionalni kader pripelje novo natančnost v svoje delo in razvija standarde za merjenje lastne dejavnosti kot osnovo lastnega napredka in razvijanje lastnega profesionalnega telesa. Pojavijo se tehnike, kot so

preoblikovanje (angl. *reengineering*), kvalitetni management, primerjalne analize (angl. *benchmarking*), kar pomeni tudi premik od amaterskega, volonterskega dela do profesionalnega dela, ki trdi, da je stroškovna učinkovitost nov mejnik v razvoju neprofitnih organizacij. Ko je profesionalizem vzpostavljen, se začne tekmovanje za sredstva, še posebej med začetnimi (ang. *start-up*) podjetji. V nepridobitni organizaciji je vodenje zelo pomembno. Vodja mora biti hkrati strokovnjak, voditelj in idejni vodja oziroma nosilec vizije nepridobitne organizacije. Vodenje zahteva profesionalne in prostovoljne sodelavce, od izvajalnih managerjev in strokovnjakov do izvajalcev programa osnovnega poslanstva. Pri tem pa imajo ravnalci v rokah znatno manj moči in avtoritete kot v pridobitnih organizacijah, vzrok pa je neenovitost ciljev. Vodenje nepridobitne organizacije pomeni tudi vplivanje na tiste udeležence, ki jih zadevajo dejavnosti interesnega poslanstva teh organizacij. Pri tem se ravnalec srečuje s posamezniki ali pa skupino ljudi druge organizacije, pri čemer je od uspešnosti vodenja teh ljudi v skladu z interesi nepridobitne organizacije največkrat odvisna uspešnost ravnalcev in njihovih nepridobitnih organizacij.

Sam način vodenja je odvisen od okoliščin. Pri tem so pomembna pripravljenost oz. zmožnost za vodenje, zmožnost in voljnost sodelavcev ter količina razpoložljivega časa. Slog vodenja se bistveno ne razlikuje od značilnosti vodenja drugih organizacij. Pri tem po Trunk Širca in Tavčar (2000, str. 80–88) ločujemo naročanje, poučevanje, sodelovanje in poverjanje. Pri naročanju ima vodja opraviti z malo zmožnimi in malo voljnimi sodelavci, zato ostaja breme odgovornosti v celoti na njem. Pri poučevanju ima vodja lažji položaj, saj so sodelavci zavzeti in pripravljeni opraviti dodeljene jim naloge po svojih najboljših močeh. Pri sodelovanju ima vodja opravka s sodelavcem, ki je usposobljen za opravilo, ni pa še dovolj motiviran, zato se ob ustrezni spodbudi pričakuje od njega, da bo svojo nalogo opravil. Pri poverjanju se vodja zaveda, da bo sodelavec opravil nalogo vsaj tako dobro kot vodja sam. Managerji nepridobitnih organizacij večino časa porabijo za vodenje ljudi, prepričevanje, nagovarjanje, usklajevanje.

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, str. 28) navajajo, da so sodobne organizacije vložile veliko naporov v pooblaščenje zaposlenih. Osnova nove propustne organizacije so novi opolnomočeni, izobraženi in samoiniciativni zaposleni. Opolnomočenje pomeni, da dobijo zaposleni večjo moč, več svobode in informacij, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev in polni vključenosti v organizacijo. Opolnomočenje sprošča potenciale in ustvarjalnost vseh zaposlenih, jim omogoča eksperimentiranje, učenje ter hkrati daje dovolj svobode, da ukrepajo glede na svoje znanje. V dobi sodobne ekonomije, kjer je konkurenčna prednost povezana z idejami in inovacijami, je opolnomočena delovna sila kritičnega pomena za uspeh organizacije. Ljudje ustvarjajo in izmenjujejo znanja, ker si to želijo in jih ni mogoče prisiliti s tradicionalnimi sredstvi kontrole. Opolnomočenje pomaga organizacijam obdržati kakovostne kadre in njihovo znanje ter hkrati povečuje celotno moč v organizaciji. Na ta način zaposleni najlažje najdejo poti do najboljše izrabe svojega znanja in sposobnosti, bolj so zavezani odločitvam ali akcijam, kadar so tesno povezani v

proces odločanja. Opolnomočenje tudi zvišuje motivacijo zaposlenih. Posamezniki imajo potrebo po samo-učinkovitosti, ki pomeni zmožnost dosegati rezultate, kar jim daje občutek uspešnosti. Večja moč zaposlenih zvišuje motivacijo za izpolnjevanje nalog, ker ljudje izboljšujejo lastno uspešnost, pri čemer sami določajo, kako opraviti nalogo, in uporabljajo svojo ustvarjalnost. Opolnomočenje zaposlenih pomeni, da le-ti dobijo štiri elemente, ki jim omogočajo svobodnejše ukrepanje pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog: informacije, znanje, moč in nagrade. Naslednja tabela definira elemente opolnomočenja.

Tabela 1: Elementi opolnomočenja

Informacije	Znanje	Moč	Nagrada
Zaposleni prejemajo informacije o uspešnosti podjetja. V družbah, kjer so zaposleni popolnoma opolnomočeni, informacija ni skrivnost. Dostop imajo do računovodskih in vseh drugih informacij, vključujoč plače vrhnjega managementa.	Zaposleni imajo znanje in veščine za svoj prispevek k ciljem organizacije. Usposabljanje jim pomaga, da se uspešneje odločajo in podpirajo druge pri doseganju ciljev organizaciji.	Zaposleni imajo moč za samostojno odločanje. Mnoga današnja najuspešnejša podjetja svojim delavcem dajejo moč, da preko krožkov kakovosti in samousmerjenih timov vplivajo na delovne procedure in usmeritev organizacije.	Zaposleni so nagrajeni glede na uspešnost celotnega podjetja. Dva načina, na katera lahko organizacije finančno nagradujejo zaposlene glede na uspešnost podjetja, sta udeležba v dobičku in lastništvo delnic.

Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, Sodobni management, 2005, str. 25.

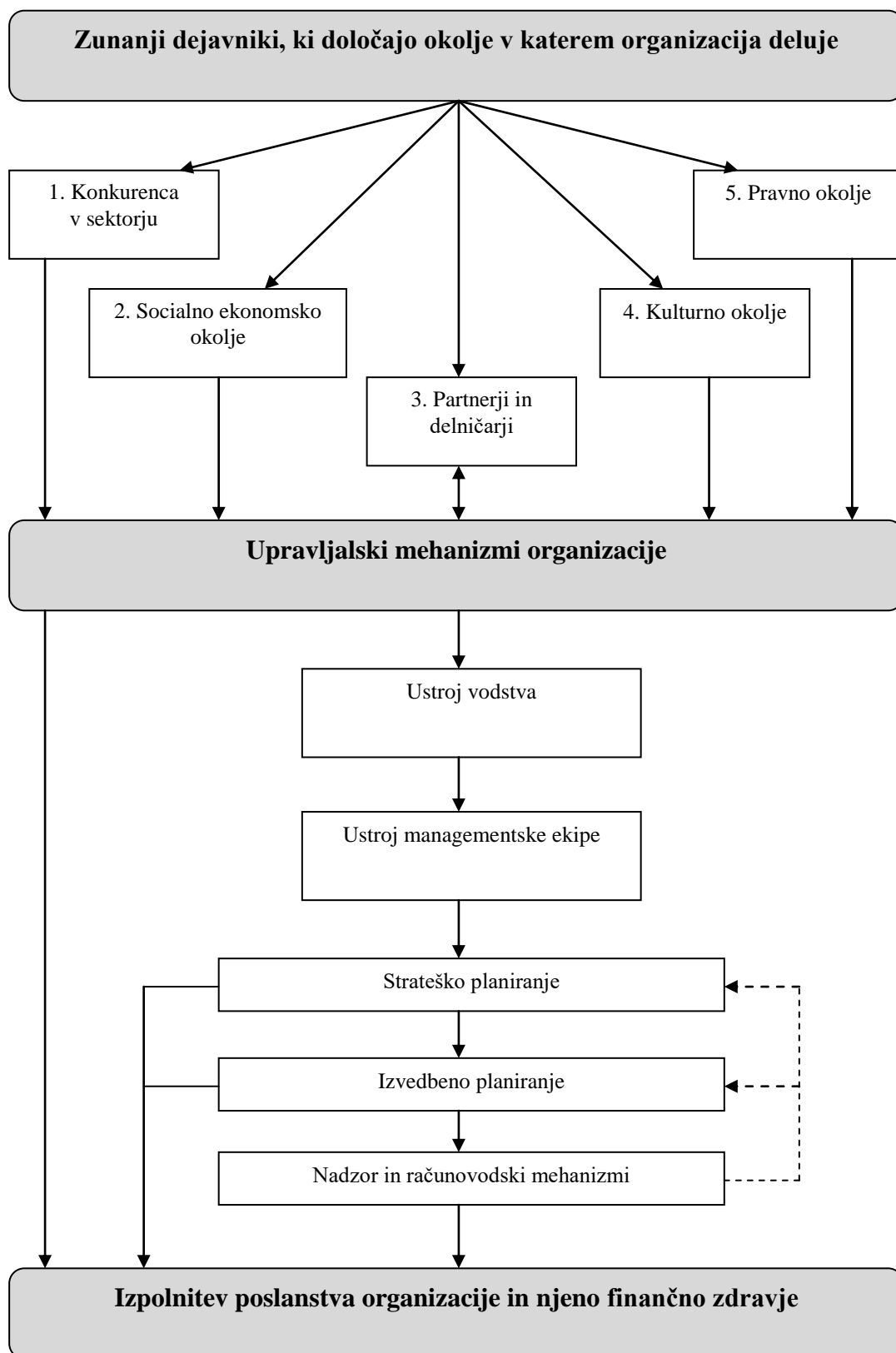
Obstajajo trije glavni razlogi za opolnomočenje. Prvi je strateška nuja za izboljšanje proizvodov ali storitev. Drugi je, da druga podjetja v panogi ravnajo tako. Tretji pa je ustvariti edinstveno učečo se organizacijo. Opolnomočenje je bistvenega pomena za učeče se organizacije, saj sprošča potenciale in ustvarjalnost vseh zaposlenih, jim omogoča eksperimentiranje in učenje ter hkrati daje dovolj svobode, da ukrepajo glede na znanje. Delegiranje moči z vrha ustvari večjo skupno moč, tako da ima vsakdo več moči. Večja moč zaposlenih zvišuje njihovo motivacijo, nagrada pa je občutek osebnega mojstrstva in kompetence (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str 31).

Med načini vodenja, ki jih podpira sodobni management, je avtentično vodenje. Elementi avtentičnega vodenja so sledeči: samoregulacija, samozavedanje, pozitiven psihološki kapital in pozitivno modeliranje (Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe & Marič, 2013, str. 108–128). Samozavedanje pomeni spoznavanje samega sebe. Prek introspekcije avtentični vodje opazujejo in analizirajo svoje lastno psihično stanje, svoje misli, čustva in hotenje. Tako spoznajo in sprejmejo svoje temeljne vrednote, čustva, identiteto ter motive oziroma cilje. Stik s samim sabo posameznik doseže s poglobitvijo v lastno osebnost in svojo bit, s priklicevanjem pomembnih dogodkov v življenju ter njegovih takratnih

odzivov in čustvovanj. Samoregulacija pomeni obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo in hkrati ohranjanje jasnih, odprtih odnosov do sledilcev in sodelavcev. Samoregulacija temelji na štirih stebrih: ponotranjeni procesi obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentni odnosi ter avtentično vedenje. Za razvoj avtentičnega vodenja v organizacijah so najbolj ključni transparentni odnosi ter uravnoteženo procesiranje, ki pomeni točno in uravnoteženo zaznavanje ter ocenjevanje samega sebe. Poleg tega pomeni tudi primerjanje z drugimi na način, ki je večinoma neodvisen od obrambnih mehanizmov, temelječih na ego. Posameznik z višjo stopnjo samoregulacije nadzoruje lastno vedenje tako, da se ujema z moralnimi standardi in da je odgovorno v odnosu do sodelavcev. Vodenje z lastnimi avtentičnimi vrednotami posameznika je moralno le, če so tudi posameznikove vrednote moralne oziroma če jih imajo za take preostali. Pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj sta zadnja elementa avtentičnega vodenja. Ti dve sestavini avtentičnega vodenja proces samoregulacije in samozavedanja okrepi. Najpomembnejša je njuna vloga pri pozitivnem modeliranju, to je ustvarjanju avtentičnih sledilcev. Med procesom pozitivnega modeliranja avtentični vodje pri sledilcih gradijo pozitiven psihološki kapital: povečujejo samozavest sledilcev, v njih ustvarjajo upanje, vzpostavljajo zaupanje, krepijo prožnost in dvigajo raven optimizma. Avtentični vodje pri sledilcih spodbujajo tudi učenje, ustvarjajo torej razmere za njihov lasten pozitiven razvoj in s tem omogočajo organizacijsko učenje. Pri tem avtentični vodja podrejenega ne bo poskušal preobraziti v vodjo ali v neko osebnost po meri vodje, temveč bo nanj vplival z zgledom, kot vzornik. Gre za neposredno vplivanje prek osebne identifikacije na ravni vodja-sledilec. Pozitivno modeliranje razumemo kot odnos na ravni dvojice in je ključno sredstvo, s katerim avtentični vodje vplivajo na podrejene.

Turbide in Laurin (2014, str. 413–431) v svojem članku definirata vodenje kot skupek mehanizmov, ki vplivajo na moč in vpliv vodij. Po tem principu vodstvo ni omejeno pri ščitenju interesa delničarjev in služenju dobička, po čemer se vodenje neprofitnih organizacij razlikuje od vodenja profitnih organizacij. Po tej definiciji lahko definiramo tudi primeren način vodenja neprofitnih organizacij, ker s tem vključujemo tako notranje kot zunanje okoliščine, v katerih kulturne organizacije delujejo. Vodenje je tako osrednja funkcija, ki ima posreden in neposreden vpliv na izpolnitev poslanstva organizacije in njeno finančno zdravje. Upravni odbor naj bi bil tako sestavljen iz predstavnikov različnih skupin delničarjev, ki bi se morali zavedati svojih vlog in odgovornosti. Management naj bi sestavil strateški plan, ki bi odražal namen organizacije in ki bi dobil potrditev upravnega odbora, kateri bi potem poskrbel za finančni in organizacijski okvir. Pri procesu strateškega planiranja naj bi sodeloval tudi umetniški direktor, ker oba – tako management kot umetniški direktor osvetlita glavne vidike tveganja, vendar z različnih kotov, kot je to omenjeno v oskrbniški (angl. *stewardship*) teoriji. Na koncu procesa planiranja je proces kontrole, ki mora v kulturnih organizacijah zagotoviti, da je umetniški namen v okviru zagotovljenih finančnih sredstev. Naslednja slika prikazuje ta okvir.

Slika 3: Organizacijska shema dejavnikov, ki lahko vplivajo na organizacijsko in finančno zdravje neprofitnih organizacij



Vir: J. Turbide & C. Laurin, *Governance in the Arts and Culture Nonprofit Sector*, 2014, str. 416.

Med zunanjimi faktorji velja omeniti očitne razlike med kulturnimi neprofitnimi organizacijami in profitnimi organizacijami. Ker imajo kulturne organizacije status neprofitnih organizacij, je njihov namen izraziti se v umetniškem in socialnem pomenu ter ne v ekonomskem, zato morajo z zunanjimi sredstvi ravnati vsaka na svoj način. Tekmovanje za zunanja sredstva je nujno za njihovo prihodnost. Med zunanjimi faktorji, ki vplivajo na delovanje teh organizacij, so staranje prebivalstva, mesto umetnosti in kulture v izobraževalnem sistemu in vse večji delež imigrantov na vseh področjih delovanja. Pravno okolje, v katerem deluje neprofitna organizacija zajema davčno zakonodajo in socialno zakonodajo. Neprofitna organizacija bi morala po zgornji sliki imeti neposreden stik z njenimi lastniki. Tako bi managerji neprofitnih organizacij morali imeti vpliv na lastnike, kar je pomembno predvsem zaradi zbiranja sredstev. Ravno v času ekonomske krize so kulturne organizacije ranljive in močno odvisne od zunanjih sredstev (Turbide & Laurin, 2014, str. 413–431).

Kot je navedeno v Andreus in Costa (2014, str. 177–196), se oskrbniška teorija vodenja uporablja v organizacijah, katerih namen je ščititi, vzdrževati, izboljševati naravne, kulturne, socialne in ekonomične vire v korist lastnikov, okolice, družbe na splošno. MacMillian slovar definira oskrbništvo (angl. *stewardship*) kot način, po katerem nekdo organizira in varuje nekaj. Vsebuje navodila vedenja posameznikov, njihov glavni namen je skrb za premoženje nekoga drugega, to lastništvo oz. premoženje pa je izrednega pomena za širšo množico ljudi. Njihovo delovanje je v korist slehernega posameznika danes in v korist tudi naših bodočih generacij. Oskrbništvo je definirano kot odnos in vedenje, ki prinaša dolgoročno najboljše učinke. Le-ti služijo posameznikovemu interesu in predstavljajo konceptualni okvir alternativnega vodenja, ki razloži relacijo med managerji, lastniki in delničarji. Teorija oskrbništva predpostavlja, da vsi člani organizacije prevzamejo osebno odgovornost, da bodo dejanja organizacije potekala v korist njenih lastnikov. Njihova moralna zaveza je, da promovirajo organizacijo kot vredno.

Naslednja tabela prikazuje razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami ob upoštevanju zunanjih vplivov na organizacijo (Turbide & Laurin, 2014, str. 413–431). Iz nje vidimo, da obstajajo bistvene razlike v vodenju in delovanju obeh organizacij, tako glede tekmovanja v sektorju, socialno-ekonomskega okolja, partnerjev in delničarjev, kulturnega okolja in pravnega okolja. Tako se profitne organizacije v okolju borijo za stranke, neprofitne organizacije pa tako za stranke kot za sredstva. Močne profitne organizacije vplivajo na socialno-ekonomsko okolje v katerem delujejo, neprofitne organizacije pa so odvisne od socialno-ekonomskega okolja. Koncept vodenja neprofitnih organizacij mora biti prilagojen načinu upoštevanja interesov velikega števila delničarjev, ki imajo pogosto različne interese, medtem ko ima pri profitnih organizacijah vodenje za cilj primarno zaščito interesov delničarjev - posebej manjšine delničarjev. Profitne organizacije lahko delujejo v različnih kulturnih okoljih, medtem ko neprofitne organizacije potrebujejo okolje, ki ceni in spodbuja njihovo kreativnost. Ker je pri

delovanju profitnih organizacij govora o ekonomskih interesih, morajo profitne organizacije zadostiti formalnim institucionalnim zahtevam za izvajanje odgovornosti, medtem ko je izvajanje odgovornosti pri neprofitnih organizacijah manj strukturirano.

Tabela 2: Primerjava vodenja profitnih in neprofitnih organizacij

Zunanji dejavniki	Profitne korporacije (PK)	Neprofitne organizacije (NPO)
Tekmovanje v sektorju	PK se borijo za stranke.	NPO se borijo za stranke in sredstva financiranja.
Socialno-ekonomsko okolje	Zaradi njihove ekonomske moči, PK vplivajo na socialno ekonomsko okolje v katerem delujejo.	Zaradi močne odvisnosti od zunanjih virov financiranja socialno ekonomsko okolje vpliva na NPO bolj kot one nanj.
Partnerji in delničarji	Vodenje ima za cilj primarno zaščito interesov delničarjev - posebej manjšine delničarjev.	Koncept vodenja mora biti prilagojen načinu upoštevanja interesov velikega števila delničarjev, ki imajo pogosto različne interese.
Kulturno okolje	Če se potrudijo, PK lahko delujejo v različnih kulturnih okoljih.	NPO lahko preživijo samo v kulturnem okolju, ki spodbuja in ceni kreativnost.
Pravno okolje	Ker je pri delovanju PK govora o ekonomskih interesih, morajo PK zadostiti formalnim institucionalnim zahtevam za zagotavljanje / izvajanje odgovornosti.	Izvajanje odgovornosti je po navadi manj strukturirano v NPO kot v PK.

Vir: J. Turbide & C. Laurin, Governance in the Arts and Culture Nonprofit Sector, 2014, str. 418.

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, str. 11) trdijo, da bolj kot karkoli drugega vpliva na uspešnost organizacije ravno okolje. Zunanje organizacijsko okolje je konceptualizirano na dveh ravneh, splošni in delovni. Splošno okolje predstavlja zunanji nivo, ki zajema zelo širok razpon dejavnikov, ki vplivajo na organizacijo posredno. Vključujejo socialne, demografske in ekonomske faktorje, kateri vplivajo na vse organizacije v približno enaki meri. Delovno okolje je bližje organizaciji in vključuje sektorje, ki vsakodnevno izvajajo transakcije z organizacijo in imajo neposreden vpliv na njene temeljne poslovne aktivnosti in rezultate. Ponavadi vanj prištevamo konkurente, dobavitelje in kupce. Notranje okolje vključuje vse elemente znotraj meja. Pomemben element pri tem je organizacijska kultura, ki določa vzorce vedenja zaposlenih in prek tega kaže sposobnost organizacije prilagajati se zunanjemu okolju. Managerji posvečajo največ pozornosti analizi zunanjega okolja organizacije, ki ustvarja negotovosti, zato mora management oblikovati organizacijo, ki se je sposobna hitro prilagajati dinamiki okolja. Dve osnovni strategiji odzivanja na visoko negotovost v okolju sta prilagajanje spremembam v okolju in vplivanje na okolje, da bi dosegli večjo kompatibilnost le-tega s potrebami organizacije.

Osrednja naloga vrhnjega managementa po Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, str. 16) je oblikovati ustrezno organizacijsko kulturo organizacije. Kulturo podjetja lahko definiramo kot nabor vrednot, verovanj, razumevanj in norm, ki jih delijo člani neke

organizacije. Na kulturo podjetja pomembno vpliva zunanje okolje. Kultura podjetja ni vedno v skladu s potrebami in okoljem podjetja. Razliko med želenimi kulturnimi normami in vrednotami ter dejanskim stanjem imenujemo kulturni razkorak. Eden iz med načinov, kako lahko managerji spreminjajo norme in vrednote, je vodenje z uporabo simbolov, simbolično vodenje. Managerji uporabljajo simbole, zgodbe, slogane in obrede, da bi spremenili kulturo podjetja. Z besedami in dejanji poskušajo doseči, da bi zaposleni razumeli nove vrednote. Simbolično vodenje je uspešno, kadar zaposleni opazijo, da obnašanje vodij resnično odraža njihova formalna načela in navodila. Če se managerji v vsakodnevni praksi obnašajo tako kot govorijo, je verjetnost, da zaposleni sprejmejo njihovo vizijo, večja. Naslednja tabela prikazuje razlike med prilagodljivo in neprilagodljivo organizacijsko kulturo.

Tabela 3: Prilagodljiva in neprilagodljiva organizacijska struktura

	Prilagodljive organizacijske kulture	Neprilagodljive organizacijske kulture
Temeljne vrednote	Managerji močno upoštevajo interese kupcev, delničarjev in zaposlenih. Visoko cenijo ljudi in procese, ki lahko izpeljejo koristne spremembe (na primer vodstvene iniciative navzgor in navzdol po hierarhiji managementa).	Managerji največ skrbijo za lastne interese, svoje neposredne delovne skupine ali produkte (tehnologijo), povezane z lastno delovno skupin. Cenijo napore za zmanjševanje tveganja, mnogo manj pa so navdušeni nad vodstvenimi iniciativami.
Običajno vodenje	Managerji posvečajo veliko pozornosti vsem interesnim skupinam, predvsem kupcem. So iniciatorji sprememb, ki so potrebne za boljše zadovoljevanje potreb kupcev, četudi vključujejo določeno tveganje.	Managerji imajo težnjo k izoliranju politiziranju in birokraciji. posledica tega je, da svojih strategij ne spreminjajo dovolj hitro - to bi bilo namreč potrebno za prilagajanje ali izkoriščanje prednosti sprememb v okolju.

Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, Sodobni management, 2005, str. 17.

Po Harley (2015, str. 2–51) je bistvena stvar vodenja definicija osebne politike vodstva. Po njej delavci vidijo relacijo vodstva do njih. Je nujno potrebna za nadzornike in zaposlene, ker predstavlja vodnik po tem, kaj naj zaposleni pričakujejo na delovnem mestu. Elementi osebne politike naj bi vsebovali način zaposlovanja, način odpuščanja, politiko nadur, počitnice, bolniško, ocenjevanje zaposlenih, nagrajevanje zaposlenih, disciplinski ukrep, uporabo interneta, uporabo telefona. Upravni odbor naj bi bil po njegovem tisti organ organizacije, ki sprejema odgovornost za zagotovitev doseganja ciljev organizacije, ki postavi politiko same organizacije in ima pregled nad celotnimi aktivnostmi organizacije. Zbiranje sredstev je tudi pomembna naloga upravnih odborov neprofitnih organizacij. Člani upravnih odborov naj bi bili člani skupnosti, ki delujejo v odborih na prostovoljni bazi in nimajo nikakršnega finančnega interesa v delovanju neprofitne organizacije.

Turbide in Laurin (2014, str. 413–431) opisujeta lastnosti članov upravnih odborov sledeče: energični, entuziastični ljudje, ki predstavljajo različne vogale družbe. Njihovo delo naj ne bi bilo usmerjeno samo na zbiranje sredstev ali osebno doniranje denarja. Redko imajo sloves ljudi, ki se tudi udeležujejo v sami organizaciji. Še več, tradicionalni pristop svetuje, da naj člani upravnega odbora ne bi imeli stikov z osebjem, ker naj bi na ta način prišlo do nepotrebnega vplivanja na posameznike po osebnih donacijah ali do napačnih interpretacij misije organizacije, ki naj bi jo podal posamezni predstavnik organizacije. Ta stari model je rodil novega, kjer so upravni odbor in osebje združili moči, identificirali projekte in cilje. Na sestankih pa so udeleženci vseh ravni organizacije. Vlogo upravnih odborov managerji neprofitnih organizacij na področju kulture vidijo bolj kot odgovornostno in ne kot svetovalno funkcijo. To prikazuje sledeča tabela, kjer so managerji 44 neprofitnih organizacij na lestvici od -2 do 2 ocenjevali pomen in vlogo upravnih odborov.

Tabela 4 : Razumevanje upravljanja: Skupaj in po disciplinah

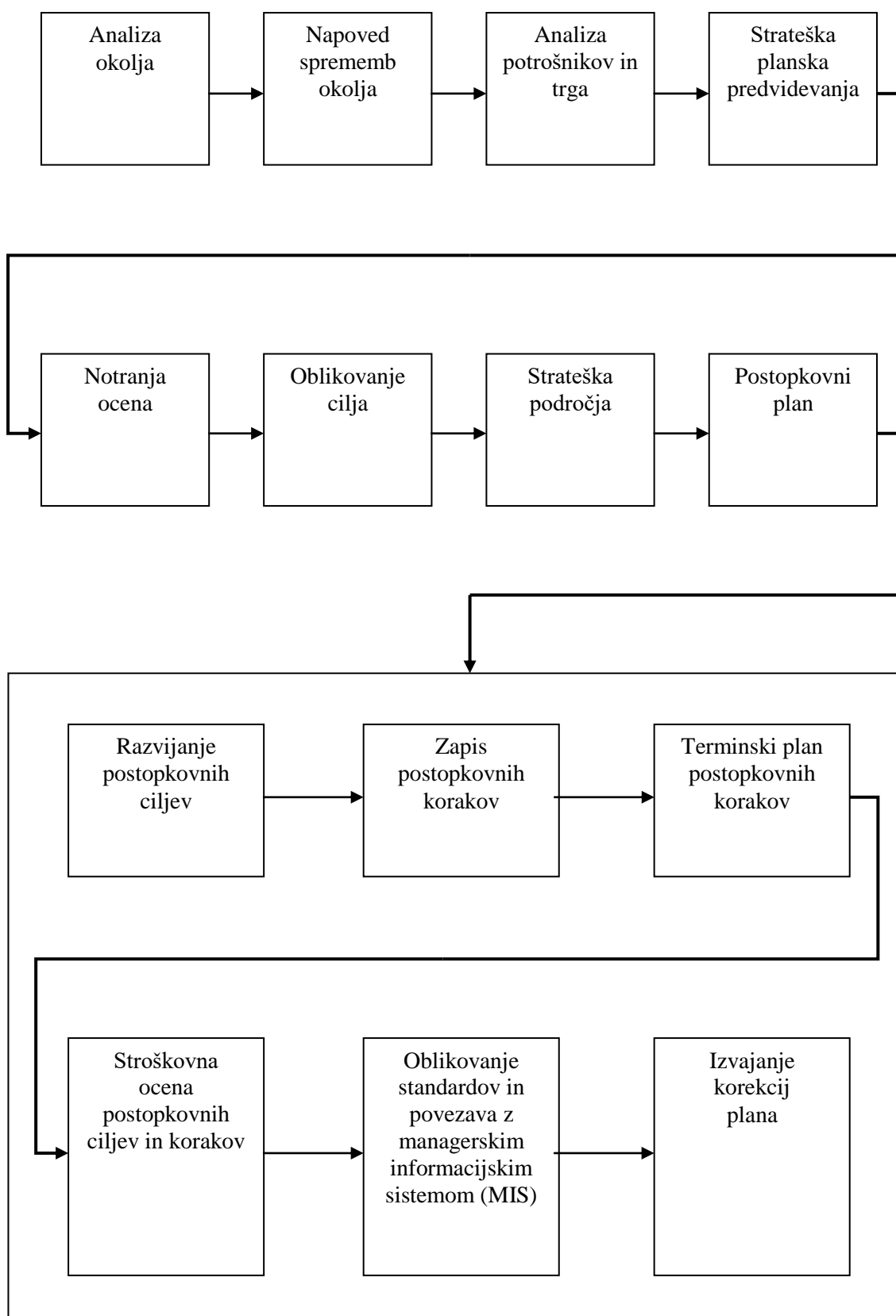
Disciplina	Odgovornost (povprečje)	Svetovanje (povprečje)	Razumevanje vloge (povprečje)	Uprava: zunanja večina (%)	Uprava: notranja večina (%)
Vizualne umetnosti (7)	-0.43	-0.83	-0.57	43	57
Ples (7)	0.57	-0.43	0.43	100	0
Muzeji (5)	1.00	1.00	0.20	100	0
Glasba (9)	0.67	0.33	0.44	89	13
Napovedovalci (6)	1.00	0.20	0.00	100	0
Gledališče in poulične predstave (10)	0.60	-0.11	0.40	60	30
Skupaj (44 NPO)	0.55	-0.03	0.18	80	19

Vir: J. Turbide & C. Laurin, Governance in the Arts and Culture Nonprofit Sector, 2014, str. 425.

Izkazalo se je tudi, da so bili anketiranci bolj zadovoljni s prispevkom zunanjih članov upravnih odborov, še posebej če so prihajali iz poslovnega sveta. Na ta način so si lahko zgradili bolj profesionalno strukturo.

Pri procesu strateškega planiranja kulturnih organizacij naj bi sodelovala tako umetniški direktor kot management, ker oba – tako management kot umetniški direktor osvetlita glavne vidike tveganja, vendar z različnih kotov. Proces strateškega planiranja orisuje naslednja slika.

Slika 4: Proces strateškega planiranja



Vir: D. Connors, *The Nonprofit Organization Handbook*, 1998, str. 8.2.

Proces strateškega planiranja po Connors (1998, str. 8.1–8.29) je osnovna naloga vsakega managerja. Obstajata dva osnovna elementa, ki ju je potrebno v tem procesu definirati. To sta cilj in najbolj učinkovita pot do njega. Proces strateškega planiranja se tako začne z analizo okolja. To je prvi korak planiranja, ki vsebuje analizo možnosti kreditiranja, zavedanje splošnih ekonomskih pogojev. Proučevanje konkurence je del prvega koraka. Zavedanje pravnega okolja, proučitev ustrezne zakonodaje, politična situacija v okolju, socialni položaj oziroma struktura okolja in demografske značilnosti spadajo pod analizo okolja. Napoved sprememb okolja pomeni prepoznati obstoječe trende v okolju in na podlagi tega sklepati, kaj se bo zgodilo v prihodnosti. Po definiranju okolja organizacije predvidevajo, kako se bo to okolje spreminjalo. Analiza potrošnikov in trga predstavlja razlog, zakaj organizacija obstaja oziroma odgovarja na vprašanje, katere so tiste potrebe trga, ki jih organizacija lahko zadovoljuje. Strateška planska predvidevanja izražajo glavna predvidevanja glede prihodnosti, slonijo na napovedih in služijo kot osnova za izdelavo strateškega plana. Notranja ocena organizacije sloni na definiranju prednosti in slabosti organizacije. Oblikovanje cilja organizacije je tisto, kar izraža namen oz. vizijo same organizacije. Cilj predstavlja najbolj osnoven razlog obstoja organizacije in ji daje njeno identiteto. Strateška področja zajemajo določitev treh ali štirih glavnih področij, kamor bo organizacija usmerjala svoje delovanje v naslednjih treh do petih letih. Pri določitvi strateških področij se odraža cilj in predvidevanja. Postopkovni plan implementira strateški plan od razvijanja postopkovnih ciljev do izvajanja korekcij plana. Vmesni koraki so zapis postopkovnih korakov, terminski plan postopkovnih korakov, stroškovna ocena postopkovnih ciljev in korakov ter oblikovanje standardov in povezava z managerskim informacijskim sistemom. Potrebno je poudariti, da namen strateškega planiranja ni strogo vztrajanje pri vsem zapisanem, pač pa da mora biti strateški plan prilagodljiv.

Herrington (2000, str. 160–165) meni, da je namen strateškega planiranja zaznati in postaviti potrebo zunanjega okolja v obvladljivo formo. Samo tako so lahko predstavljeni realistični programi. Problem teh organizacij so njihova omejena sredstva. Večina potreb družbe pa je kompleksnih in se raztezajo daleč onkraj sredstev katerekoli organizacije, zato je pomembno, da se najde tržna vrzel, ki jo ta organizacija lahko zapolni. Ta vrzel postane središče strateškega planiranja. Po njegovem so koraki strateškega planiranja sledeči: razpoznavanje potreb, definiranje namena organizacije, ocena zmožnosti organizacije, postavitve ciljev, izbira strategije, načrtovanje programa, določitev sredstev in končna ocena strateškega plana. Identifikacija tržne vrzeli se mora skladati s samim poslanstvom organizacije, nato mora organizacija oceniti svojo zmožnost izpolnitve te vrzeli. To vodi v ocenitev prednosti in slabosti organizacije in v plan izboljšanja slabih strani. Naslednji korak je ocenitev interakcij med organizacijo in zunanjim okoljem. To je še zlasti pomembno za neprofitne organizacije, ker njihove dejavnosti slonijo na koprodukciji. To pomeni, da je njihovo delovanje močno naslonjeno na sodelovanje z drugimi. Po določitvi ciljev sledijo strategije. Strategije so zaveze, kako naj bo cilj dosežen. Nadaljni program aktivira strategije in s tem omogoči organizaciji, da doseže svoje cilje.

1.2.2 Predmet managementa kulturnih organizacij

Wangermée (1982, str. 141–160) v svojem članku poudarja razliko med popularno ali množično umetnostjo in elitno umetnostjo, med ležerno in seriozno glasbo, med tržno glasbo in za množice nezanimivo glasbo. V popularni glasbi ni glavni cilj estetika, pač pa so v ospredju drugi psihosocialni motivi: odgovoriti na potrebe uporabnikov, odgovoriti na potrebe trga, jo prodajati v čim večji meri in na koncu tudi standardizirati. Nasprotno se delo v klasični glasbi pojavi iz potrebe po estetskem izrazu, svojo potrditev pa išče v razpoznavanju svoje vrednosti v ozkem umetniškem krogu, ki ga sestavljajo profesionalni kritiki, profesionalni glasbeniki in osveščeni posamezniki.

Začetnika kulturne ekonomike sta ameriška avtorja W. J. Baumol in M. G. Bowen. V študiji iz leta 1966 *Performing arts, The economic Dilemma* raziskujeta z zornega kota ekonomista mehanizme umetniške komunikacije, še posebej pa dajeta poudarek na karakteristike klasične glasbe, ki se ne podreja zakonom prostega trga. Baumol je trgu uprizoritvene umetnosti, kjer tehnologija in produktivnost stagnirata, postavil nasproti trg industrije, s stalnim tehnološkim napredkom in naraščajočo produktivnostjo. Dejstvo je namreč, da ostaja izvedba klasičnega glasbenega dela konformistična in tradicionalna. Vztraja pri počasni pripravi za izvajanje pred ozkim krogom ljudi. Vendar bi sprememba, kot sta racionalizacija ali standardizacija tega načina privedla do tveganja znižanja kvalitete umetniške izvedbe. Tako težave financiranja, s katerimi se srečujejo kulturne organizacije, ne izhajajo le iz slabega vodenja, vendar ležijo tudi v sami naravi njihove produkcije. Kulturna produkcija se srečuje z normami industrijske produkcije. Baumol trdi, da se sama produkcija ne more kriti in še prinašati dobiček le iz prodaje vstopnic, ker so stroški moderne tehnologije nenehno v porastu. Tako ravnatežje dosežemo le z zunanjo intervencijo, ki situacijo korigira. Ta intervencija pa se lahko pojavi v obliki javnih sredstev ali privatnih sredstev. Problem, ki ga avtorja nakažeta, dobi ime Baumolova stroškovna bolezen. Drugi avtorji kasneje za njuna spoznanja predlagajo rešitve, kot so učinkovitejša razporeditev dela, dohodki, ki so pridobljeni z uporabo novih medijev (predstave po televiziji, radiu, internetu), hitrejši transport, politika cen (zadostno povišanje), agresivni marketing. Možnost je tudi sprememba okusa množice in v ta namen organizacija kulturnih dogodkov na prostem, ki bi potem povečala povpraševanje po kulturnih dogodkih.

Flanagan (2012, str. 9–12) meni, da je stroškovna bolezen eden glavnih problemov organizacij na področju uprizoritvene umetnosti in ostalih panog z nizko rastjo produktivnosti. Če se v teh panogah poveča strošek plače, se ta strošek prenese na strošek servisa oziroma produkcije. Delovna produktivnost se meri z njenim vložkom, ki se deli s številom produktov. V času, ko Bowen in Baumol napišeta svojo študijo, produktivnost najbolj naraščala na področju proizvodnje in najmanj na področju servisnih storitev, vključujoč trg uprizoritvene umetnosti. Če v proizvodnem sektorju narasteta plača in proizvod za določen procent, ostane strošek dela konstanten. Višja plača se izniči z večjo

produktivnostjo, tako se povečan strošek dela ne pozna na cenah produktov. Ko pa se plača poviša v sektorjih, kjer ni proizvodne rasti, le to ustvarja pritisk na povečanje cen produktov. To je osnova stroškovne bolezni. Panoge, kjer ni tehnoloških sprememb, imajo večjo možnost nastanka le-tega. Tako so simfonični orkestri in druge dejavnosti uprizoritvene umetnosti dober primer. Skladatelji klasične glasbe ali drugih umetniških del v naprej določijo število izvajalcev, ki se skozi čas ne spreminja. Ravno tako je na področju uprizoritvene umetnosti ravno nastop posameznega umetnika glavni produkt in se jih ne da medsebojno ločiti. Posledice relativno nizke rasti produktivnosti in hkrati naraščajočega stroška plač, ki je nujno potreben in enak rasti plač v proizvodnji, če želijo obržati delavce v panogi, je naraščajoč deficit. Obstajata dva načina, po katerih se da izogniti situaciji, ki vodi v stroškovno bolezen. Prvi način je povečati produktivnost tudi na trgu uprizoritvene umetnosti, drugi pa, da se zaposleni v industriji uprizoritvene umetnosti sprijaznijo z nižjo rastjo plač kot ta obstaja v proizvodnem sektorju.

Kulturna ekonomika je veda, ki skozi oči ekonomista gleda na kulturne pojave in jih poskuša ekonomsko analizirati. Osrednja tematska področja kulturne ekonomike zajemajo (Srakar, 2016) ustvarjalnost in inovativnost v umetnosti, okus in njegovo formiranje, vrednost kulture, organizacijo in strukturo trga v umetnosti, študije povpraševanja in ponudbe v umetnosti, javne subvencije in Baumolova bolezen, financiranje umetnosti, davčne olajšave za vlaganja v umetnost, avtorske pravice v umetnosti, trg dela in dohodki v umetnosti, študija participacije v umetniških dejavnostih, management in marketing v umetnosti, kulturni turizem, kulturne industrije, ekonomska zgodovina v umetnosti, ekonomika kulturne politike.

Osrednja kulturna ali umetniška področja pa so ekonomika gledališča, ekonomika glasbe, ekonomika plesa, ekonomika likovnih umetnosti, umetniški trgi in dražbe umetnin, ekonomika muzejev, ekonomika kulturne dediščine, ekonomika festivalov, ekonomika založništva, ekonomika filmske industrije, ekonomika avdiovizualnih medijev, ekonomika interneta in novih medijev.

Krovna organizacija na področju kulturne ekonomike je Association for Cultural Economics International – ACE(I), ki prireja redne konference vsako drugo leto. Od leta 1973 izhaja tudi revija Journal of Cultural Economics – JCE, ki velja za osrednjo revijo s tega področja. Osnovni problem managementa kulturnih organizacij je, kako vrednotiti kulturo oziroma kako vrednotiti kulturne dogodke in kako opredeliti kulturo. Pomembna dilema, ki se postavi je, ali je kultura javna dobrina ali poslati kulturo na trg. V ekonomskem smislu kultura ni javna dobrina, kajti javna dobrina v ekonomskem smislu je neizključljiva in netrgovana (npr. čist zrak). Pri kulturni dobrini pa zaračunamo nakup knjige, pri obisku gledališča nakup vstopnice, tako večina kulturnih dobrin ne vključuje neizključljivosti ali netrgovanosti. Obstajajo argumenti, po katerih je kultura lahko javna dobrina in potrebuje kot primer neučinkovitega trga intervencijo države.

Srakar (2010, str. 59) ugotavlja, da so pomanjkljivosti na ravni povpraševanja sledeče. Preskrba z umetniškimi aktivnostmi lahko prinaša koristi tudi posameznikom ali organizacijam, ki niso neposredno vključene v umetniško akcijo. Govorimo o eksternih koristih. Prav tako lahko prinese koristi tistim, ki za umetniške aktivnosti ne plačujejo ničesar, in zato nimajo neposrednega vpliva na oblikovanje cen na umetniških trgih. Tako v teh primerih govorimo, da je umetniška preskrba manjša od socialno optimalne. Umetnost ima lahko javni značaj in ustreza značilnostima neizključljivosti in nerivalskosti. Umetnost sodi med dobrine, ki imajo značaj t.i. odlikovanih, prednostnih dobrin, za katere je značilno, da jih prepustitev zgolj tržnemu mehanizmu ne preskrbi v zadostni meri. Uporabniki so pogosto slabo obveščeni o kulturni ponudbi, za ta trg je značilno pomanjkanje informacij. Umetnost se izmika razumskim definicijam, zato so njenemu delno iracionalnemu značaju podvrženi njeni uporabniki, ki lahko podcenijo ustrezno raven preskrbe. Poseganje države na trg umetnosti omogoča njeno dostopnost za vse sloje v družbi.

Po Srakar (2010, str. 60) so pomanjkljivosti na ravni ponudbe sledeče. Za trg umetnosti velja nepopolna konkurenca. Na več umetnostnih področjih so navzoči monopoli kulturne ponudbe, kar lahko pomeni manjše količine dobrin po cenah, ki so višje od optimalnih za tržno ravnotežje. Pri večjih ali daljših projektih so pogosto prisotne ekonomije obsega. V teh primerih so marginalni stroški nižji od povprečnih, zato pride do določanja cen, ki je nižja od optimalne. V primeru, da država želi doseči optimalno ceno, mora poseči s subvencijo, ki pokrije razliko med cenama. Umetniki imajo praviloma šibkejšo dohodkovno strukturo od drugih poklicev, zato država na različne načine spodbuja njihovo delovanje. Problem Baumolove bolezni pa sem že opisala.

Značilnosti tržne nepopolnosti Tajnikar (1996) definira sledeče. O zunanjih učinkih ali eksternalijah govorimo tedaj, kadar s proizvodnjo določenega proizvoda ali storitve ali z dejavnostjo določenega gospodarskega subjekta nastanejo določene dobrobiti ali škode za gospodarske subjekte, ki niso neposredno vpleteni v porabo ali proizvodnjo tega blaga ali v dejavnost tega subjekta. Zunanji učinki torej nastanejo v odnosih med gospodarskimi subjekti in se ne izrazijo na trgu. Ti vplivi so lahko škodljivi in drugim povzročajo stroške; tedaj govorimo o zunanjih stroških ali disekonomijah. Lahko pa so za druge tudi koristni, saj jim povzročajo dobrobiti; tedaj govorimo o zunanjih dobrobitih ali ekonomijah (Tajnikar, 1996, str. 341).

Javne dobrine imenujemo tiste vrste blaga, za katere je značilno, da poraba posameznika ne zmanjšuje možnosti drugih porabnikov, da trošijo to blago (Tajnikar, 1996, str. 352). To pomeni, da če blago troši posameznik, lahko to blago trošijo tudi drugi, ne da bi nastali dodatni stroški. Blago, ki ne izpolnjuje tega pogoja, običajno imenujemo zasebno blago. Za javne dobrine velja tudi načelo netekmovalnosti v porabi, kar pomeni, da če porablja neko blago posameznik, s tem ne ovira drugih pri porabi istega blaga. Javne dobrine so povezane tudi s tako imenovanim zastojkarskim problemom (angl. *free-rider problem*).

Ta problem nastane, če javna dobrina ni neizločljiva. Ker javne dobrine vedno financira večje število posameznikov, lahko posameznik sklepa, da njegovo prenehanje financiranja javne porabe ne bo opazno. Problem nastane, če se število takih posameznikov poveča, saj v takem primeru ni mogoče zbrati dovolj denarja za optimalni obseg proizvodnje in porabe javne dobrine. Zastojkarski problem lahko reši država, tako da z davki zbere ustrezno količino denarja za financiranje optimalne količine javne dobrine, včasih pa je mogoče ta problem rešiti tudi z zasebnim sektorjem.

Po neoklasični teoriji so informacije, ki jih imajo porabniki ali proizvajalci, tako rekoč popolne ali naj bi jim bile dostopne brezplačno. Ena temeljnih domnev popolne konkurence v neoklasični teoriji je torej, da se proizvajalci in porabniki obnašajo racionalno in da so o vsem odlično informirani. V resnici pa gospodarski subjekti še zdaleč nimajo vseh informacij in to tudi ne bi bilo racionalno, saj pridobivanje informacij ni zastoj. To pa pomeni, da gospodarski subjekti pogosto nimajo vseh informacij, kar vodi do nepopolnih informacij (Tajnikar, 1996, str. 333).

Tržno odločanje zasebnih proizvajalcev in kupcev v razmerah popolne konkurence bazira na Paretovih pravilih (Tajnikar & Došenović Bonča, 2015, str. 743–756). Vendar omenjena pravila ne veljajo, če v gospodarstvu obstajajo javne dobrine, proizvodnja in poraba z zunanjimi učinki, nepopolna konkurenca in nepopolne informacije. Ker v teh primerih ne moremo domnevati, da bi profitni motiv in motiv povečanja koristi privedla gospodarstvo do večje družbene koristi, je logična in edina pot k družbeni učinkovitosti, ki jo imajo sodobne družbe na voljo, opustitev profitnega motiva na strani ponudbe ali motiva povečanja koristi na strani povpraševanja, ustrezna kolektivna organizacija financiranja porabe in v nekaterih primerih tudi pretvarjanje zasebne lastnine v državno lastnino. S temi oblikami družbene organizacije pa nastane javni sektor. Najpogosteje upravičujemo obstoj javnega sektorja z obstojem javnih dobrin. Posebne kategorije javnih dobrin so tako imenovane klubske dobrine, ki se vedejo kot javne dobrine do tiste točke, ko so izkoriščene njihove zmogljivosti za namen porabe, potem pa zanje ne velja več lastnost netekmovalnosti in se vedejo kot zasebne dobrine. Pri javnih dobrinah je tako, da njihova mejna korist za posameznika ni dovolj velika, da bi jih pri danih cenah ta kupil. Če takšno dobrino kupi posameznik, pa nastane korist od te dobrine pri večjem številu posameznikov. V primerih pozitivnih zunanjih učinkov v porabi, s katerimi se tudi upravičuje javni sektor, korist ni omejena zgolj na tistega posameznika, ki troši določeno dobrino, ampak tudi pri drugih posameznikih v družbi, in sicer tako, da se prenaša prek prvega. Ker posameznik kupi in troši dobrino glede na svojo mejno korist in ne upošteva mejnih koristi pri drugih, ki nastanejo zaradi njegove porabe, saj z njimi nima kupoprodajnega kontakta, je pogosto obseg porabe takšnih dobrin premajhen, da bi družba povečala svojo družbeno korist. Za to mora država zaukazati večjo porabo, a jo tudi plačati prek kolektivnega financiranja porabe. V primeru nepopolne konkurence med ponudniki ne vodi do proizvodnje količin dobrin, po katerih ob danih cenah povprašujejo potrošniki. Pri nepopolni konkurenci proizvajalci zaradi povečanja dobička sistematično ponujajo

manjše količine dobrin, kot jih pričakujejo pri danih cenah na trgih potrošniki. Takšno stanje zahteva regulacijo države. V nekaterih primerih je mogoče, da država uveljavi konkurenčno stanje ter odpravi monopol in druge oblike nepopolne konkurence. Včasih je mogoče popraviti stanje z nadzorom cen. Če ni mogoče doseči ustreznih učinkov niti z eno niti z drugo obliko državne intervencije, pa je edino smiselno organizirati izvajalce v državni lasti in tako preprečiti profitno ravnanje ponudnikov. V praksi pogosto prevladujejo razmere z nepopolnimi in nesimetričnimi informacijami. Čim bolj prevladuje tak tip informacij, tem večje je tveganje, s katerim se proizvajalci in potrošniki srečujejo pri svojem odločanju. Zato v takih primerih pogosto ne nastaja ravnotežje pri najnižjih cenah in stroških. Vsi opisani primeri kažejo, kako ustrezno oblikovan javni sektor ni vzrok za neučinkovit položaj v gospodarstvu, ampak je organizacijska oblika za doseganje družbeno učinkovitega položaja, v katerem ni mogoče izboljšati položaja posameznika, ne da bi poslabšali položaj drugih.

Postavlja se tudi vprašanje, kako vrednotiti kulturo (Srakar, 2016). Na eni strani da cena vrednost dogodku, se pravi, dogodek se lahko ovrednoti po dobičku, ki ga ta dogodek prinaša. Vendar ima vrednosti, tudi če nekdo tega ne uporablja – eksternalije, nekaj ima vrednost tudi izven čiste tržne transakcije. Kulturne vrednosti so izven ekonomskega sistema, se jih ne da zajemati v denarju. Vrednost neuporabe kulture je javna vrednost kulture. Ekonomske vrednosti neuporabe kulture so vrednost obstoja, opcijska vrednost, zapuščinska vrednost, prestižna vrednost, izobraževalna vrednost, altruistična vrednost, simbolna, duhovna, socialna, historična, estetska, vrednost avtentičnosti. Umetnost in kultura služita kot glavni vir vsebin kulturne industrije, medijev in storitev telekomunikacijske industrije, ustvarjata zaposlitve ter pomembno prispevata k bruto družbenemu proizvodu kulturne institucije. Dogodki in dejavnosti ustvarjajo pomembne ekonomske učinke za lokalno okolje, tako neposredno kot prek multiplikatorjev. Umetniška dela in kulturni produkti imajo lastne, avtonomne trge s pomembnim investicijskim potencialom (denimo galerijske prodaje, dražbe). Umetnost in kultura skrbita za socialno pomembne pristočasne aktivnosti, spodbujata razmišljanje ter prispevata k psihološkemu in socialnemu blagostanju. Stimulirajo odprto, kritično razmišljanje, lahko so tudi sredstvo propagande, tj. nosilci eksplicitnih političnih sporočil. Umetnost nudi kulturno zaupanje in ugled posameznikom in institucijam. Umetniška dela in kulturni produkti tvorijo nacionalne in mednarodne sklope idej in podob, ki jih lahko izrabijo kulturne industrije, denimo za oglaševanje ali kulturni turizem. Umetniška dela lahko povečujejo vrednost arhitekturi prek krašenja stavb in urbanega dizajna. Umetnosti in kultura podelijo posameznikom ali skupinam kulturne pomene v obliki posebnega statusa ali distinkcije. Funkcionirajo kot način definiranja posameznikove identitete ter ustvarjajo ali rušijo meje med socialnimi skupinami in različnimi kulturami. Lahko so nasprotni pol prevladi drugih temeljnih oblik kulture – znanosti, tehnologije, religije in popularne kulture. Sam kulturni prispevek na širšo družbo bolj podrobno opisujeta naslednji tabeli Vpliv kulture na razvoj in Spisek učinkov kulture na socialni razvoj.

Tabela 5: Vpliv kulture na razvoj

Področje učinkov	Prispevek umetnosti in kulture
Neposredni ekonomski učinki	umetnost in kultura služita kot glavni vir vsebin kulturne industrije, medijev in storitev telekomunikacijske industrije ustvarjata zaposlitve ter pomembno prispevata k BDP-ju kulturne institucije, dogodki in dejavnosti ustvarjajo pomembne ekonomske učinke za lokalno okolje, tako neposredno kot prek multiplikatorjev umetniška dela in kulturni produkti imajo lastne, avtonomne trge s pomembnim investicijskim potencialom (denimo galerijske prodaje, dražbe)
Neposredni socialni učinki	umetnost in kultura skrbita za socialno pomembne prostočasne aktivnosti, spodbujata razmišljanje ter prispevata k psihološkemu in socialnemu blagostanju občasno sta obtoženi, da proizvajata visoko, elitistično kulturo ter dekadentni ali antisocialni material, v primeru popularne kulture pa stereotipe in enodimenzionalne poglede na svet
Neposredni ideološki in politični učinki	umetnosti stimulirajo odprto, kritično razmišljanje lahko so tudi sredstvo propagande, tj. nosilci eksplicitnih političnih sporočil množično kulturo se obtožuje, da ustvarja homogenizirano javnost ter občinstva, podložna prevladujočim ortodoksijam
Posredni ekonomski učinki	umetnosti nudijo kulturno zaupanje in ugled posameznikom in institucijam (denimo sponzorjem, zbiralcem, poznavalcem) umetniška dela in kulturni produkti tvorijo nacionalne in mednarodne sklope idej in podob, ki jih lahko izrabijo kulturne industrije (denimo za oglaševanje ali kulturni turizem) umetniška dela lahko povečujejo vrednost arhitekturi (prek krašenja stavb in urbanega dizajna)
Posredni socialni učinki	umetnosti bogatijo socialno okolje z javnimi dobrinami, ki stimulirajo in ugajajo umetnosti so vir »civilizirajočih« učinkov ter socialnega kapitala (denimo ljubiteljska kultura) prek spodbujanja kreativnosti in zavračanja prevladujočih načinov razmišljanja spodbujajo inovativnost umetniška dela in kulturni produkti so vir kolektivnega spomina skupnosti ter služijo kot rezervoar ustvarjalnih in intelektualnih idej prihodnjih generacij umetnostne in kulturne institucije izboljšujejo kakovost življenja, in tako v urbanih področjih spodbujajo osebno varnost in zmanjšujejo kriminal
Posredni ideološki in politični učinki	umetnosti in kultura podelijo posameznikom ali skupinam kulturne pomene v obliki posebnega statusa ali distinkcije funkcionirajo kot način definiranja posameznikove identitete ter ustvarjajo ali rušijo meje med socialnimi skupinami in različnimi kulturam lahko so antiteza prevladi drugih temeljnih oblik kulture – znanosti, tehnologije, religije in popularne kulture

Vir: A. Srakar, Ekonomsko vrednotenje umetniških dogodkov, 2010, str. 55.

Kultura posredno vpliva tudi na okoljski razvoj, zlasti prek poudarjanja trajnostnih komponent razvoja. To so projekti postavljanje travnatih površin v središču Melbourn, ki ga izvede umetnik Jim Lundy ali serija okoljskih plakatov skupine Docklands Community Poster Projects (Srakar, 2010, str. 54). Kultura se vseskozi tudi močno navezuje na produkcijo ideoloških in političnih vsebin. Ideologija naj bi bila tako najmočnejša in neločljiva vsebina kulture. Kultura je lahko tudi temelj združevanja in povezovanja skupin pritiska in političnih skupin različnih provenienc. Seveda pa se izrablja tudi v namene politične propagande in prenašanja ideoloških sporočil.

V kolikšni meri in na katerih področjih poseže kultura na socialni razvoj in izoblikovanje družbe v celoti, prikazuje sledeča tabela Spisek petdesetih učinkov kulture na socialni razvoj (Srakar, 2010, str. 52).

Tabela 6: Spisek petdesetih učinkov kulture na socialni razvoj

spodbujati samozavest in občutek lastne vrednosti	spodbujati razvoj partnerstev
povečati vključenost v socialne aktivnosti	graditi podporo projektom skupnosti
omogočati ljudem vpliv na njihovo podobo v očeh drugih	okrepiti skupinsko sodelovanje in mreženje
spodbujati zanimanje in zaupanje v umetniške dejavnosti	razvijati občutek ponosa lokalnih tradicij in kultur
služiti kot zbirni prostor raziskovanja osebnih pravic in dolžnosti	pomagati posameznikom začutiti občutek pripadnosti in sodelovanja
prispevati k izobraževanju in vzgoji otrok	ustvarjati skupnostne tradicije v novih krajih in sosestah
spodbujati odrasle k dodatnemu izobraževanju	vključevati prebivalce v okoljske izboljšave
pripomoči k pridobivanju novih veščin in delovnih izkušenj	prinašati razloge posameznikom za razvoj skupnostnih aktivnosti
olajšati zaposljivost posameznikov	izboljševati percepcijo marginaliziranih skupin s strani širše javnosti
pomagati posameznikom k izbiri poklicne umetniške poti	pomagati pri spreminjanju podobe javnih institucij
zmanjševati izolacijo prek omogočanja navezovanja prijateljstev	prispevati k boljšemu občutku posameznikov glede okolja, kjer prebivajo
razvijati skupinska omrežja in sociabilnost	pomagati razvijati ustvarjalne zmožnosti posameznikov
promovirati strpnost in pomagati k razreševanju konfliktov	zabrisati razločevanje med potrošnikom in ustvarjalcem
predstavljati zbirni prostor medkulturnega razumevanja in druženja	omogočiti raziskovanje vrednot, pomenov in domišljije posameznikov
pomagati potrjevati občutek skupnosti	obogatiti dejavnost zaposlenih v javnem in neprofitnem sektorju
promovirati medkulturne stike in sodelovanje	spreminjati odzivnost javnih storitvenih organizacij
razvijati odnose med generacijami	spodbujati k bolj pozitivnim percepcijam tveganj s strani posameznikov
pomagati prestopnikom in žrtvam spregovoriti o temi nasilja	pomagati razvijati zamisli skupin in posameznikov onkraj neposredno vidnih učinkov
predstavljati pot k rehabilitaciji in integraciji prestopnikov	izzvati običajno preskrbo storitev
graditi organizacijske zmožnosti v skupini	večati pričakovanja glede možnega in želenega
spodbujati zanašanje nase in projektni management v lokalni skupnosti	pozitivno vplivati na občutenja posameznikov
pomagati posameznikom vzpostaviti nadzor nad njihovim življenjem	ponuditi učinkovita sredstva za izobraževanje o zdravem načinu življenja
služiti kot sredstvo pridobivanja vpogledov v politične in socialne ideje	prispevati k bolj sproščenemu vzdušju v zdravstvenih središčih
omogočati učinkovito javno posvetovanje in sodelovanje	prispevati k izboljševanju kakovosti življenja tistih s slabšim zdravjem
pomagati vključevati lokalno prebivalstvo v procese urbane regeneracije	predstavljati edinstven in globok vir zadovoljstva

Vir: A. Srakar, *Ekonomsko vrednotenje umetniških dogodkov*, 2010, str. 52.

Primer urbane regeneracije prek kulture predstavlja postavitev Guggenheimovega muzeja v mestu Bilbao. Središče baskovske regije se sredi sedemdesetih let prejšnjega stoletja srečuje s številnimi ekonomskimi in socialnimi problemi. Nekdaj pomembno industrijsko

mesto ekonomsko propada. Leta 1991 prejmejo ponudbo newyorške Guggenheimove fundacije, ki se ravno tako sooča s finančnimi težavami, ki jih želi reševati z ustanavljanjem podružnic. Muzej je po načrtih ameriškega arhitekta Franka Gehrya zgrajen in odprt leta 1997. Muzej v letu 1998 obišče 1,3 milijona obiskovalcev, nato pa okoli 900.000 obiskovalcev letno. Rast turističnih obiskov iz prejšnjih 3 % letno tako poskoči na 6 % letno od leta 1997 dalje. Muzej ustvari tudi 907 zaposlitev za polni delovni čas (Srakar, 2010, str. 55).

Kultura ima pozitivne učinke tudi na socialni razvoj. Ustvarja priložnosti za krepitev socialnih stikov. Služi tudi kot sredstvo za opolnomočenje ter preprečevanje socialne izključenosti revnih, perifernih in rizičnih slojev. Služi pri pridobivanju novih veščin, ki posameznikom pomagajo pri vključevanju v družbo. Gradi občutek pripadnosti, ponosa in povezanosti z okoljem, v katerem posamezniki živijo. Pomaga vključevati lokalno prebivalstvo v procese urbane regeneracije, pozitivno vplivati na občutenja posameznikov, predstavlja zbirni prostor medkulturnega razumevanja in druženja, pomaga posameznikom vzpostaviti nadzor nad njihovim življenjem, spodbuja zanašanje nase in projektni management v lokalni skupnosti.

1.2.3 Cilji managementa kulturnih organizacij

Dragičević, Stojković (2000, str. 18) navajata naslednje cilje kulturnega in umetniškega managementa: vzpostavitev sistema kulturnega življenja, ki je posledica dane kulturne politike; pozicioniranje organizacije znotraj države in znotraj društvene skupnosti, planiranje razvoja kulture; kaj razume kulturna politika države kot cilj, prioriteto; metode, realizacije, raziskovanje obstoječega stanja za nadaljnje načrtovanje; vzpostavljanje sodelovanja med organizacijami z namenom optimizacije rezultatov; izdelava modela kulturne organizacije ter njenega upravljanja in organiziranja, managementa; organizacija delovnega procesa, organizacija procesa distribucije; management proizvoda; mednarodno sodelovanje s kulturnimi organizacijami drugih držav. Cilj managementa v kulturi in umetnosti je tako najti model organizacije, ki bi največ doprinesel k razvoju, družbeni in tržni učinkovitosti kulturnih dejavnosti.

Za določanje nove poslovne politike in izvedbo njenega strateškega plana sta potrebni dve vrsti raziskave: raziskovanje pod vodstvom kulturnega managementa (kako organizirati kulturno in umetniško produkcijo ter njeno difuzijo na državni, regionalni ali lokalni ravni) in raziskovanje publike: analiza nivoja udeležbe različnih skupin prebivalcev v kulturnem življenju organizacije. Med samim planiranjem si mora organizacija odgovoriti na nekatera vprašanja: kaj bo njena nova programska orientacija, kakšna bo količina programa, kako se bo organiziral proces ustvarjanja, kakšni odnosi se bodo vzpostavili do kulturnega trga. Namen strateškega planiranja je izboljšati prodajo storitev ali izdelkov organizacije. S strateškim planom se postavi vizija in prioritete v odnosu do spremenljivega okolja. Hkrati se zagotovi, da člani organizacije sledijo istim ciljem.

Po Harley (2015, str. 2–51) je strateško planiranje formaliziran proces, po katerem neprofitne organizacije naredijo študijo svoje bodoče vizije, najpogosteje za obdobje treh let. Bilo naj bi pomembno managersko orodje, ki upošteva učinke inovacij v tehnologiji, spreminjanja trga, učinke vladnega zmanjševanja sredstev ali vpliv ostalih organizacij, ki ponujajo podobne storitve. Štiri osnovni poudarki, ki naj bi jih strateški plan posredoval so: koordinacija aktivnosti, upoštevanje prihodnosti, racionalnost in kontrola. Koristi, ki jih strateško planiranje prinaša, so sledeče: dovoljuje diskusijo o vsebinah na proaktiven in ne reaktiven način, potrebuje plan aktivnosti za reševanje problematike, vsebuje načrte za relokacijo ali dodatno možnost zbiranja sredstev, izgrajuje notranja razmerja med lastniki, vodji, osebjem, donatorji sredstev. Hkrati omogoča mehanizme obveščanja uprave, osebja in lastnikov o aktivnostih in problemih organizacije. Strateško planiranje naj bi potekalo v šestih nivojih. Opredeliti je potrebno osnovni motiv delovanja, ki opiše namen delovanja organizacije, nato je potrebno postaviti cilje in osnovna navodila za doseganje le-teh, glede na cilje je potrebno predvideti prihodke, metode in načine, po katerih pridemo do teh prihodkov. Izdela se akcijski načrt za postavitev strategij. Na koncu pride evalvacija, ki pokaže, ali so bili načrtovani prihodki doseženi in ali so bile strategije uspešne.

Rentschler in Potter (1996, str. 100–113) raziskujeta prednosti uporabe novejših tehnoloških instrumentov v kulturnih organizacijah. Le-ti prinašajo prednosti na treh področjih: administraciji in komunikaciji, marketingu in produkciji. Administracija zajema operacije in varnost notranjih sistemov in procesov, medtem ko se komunikacija nanaša na uporabo sistemov in procesov za analizo zunanjih informacij. Pri tem se standardno uporabljajo programi, kot so pošta (angl. *mail*), programi za pisanje tekstov in razpredelnic. Ti programi se uporabljajo za komunikacijo znotraj pisarn, ustvarjanje in shranjevanje podatkov, pripravo in analizo sredstev. Marketing zajema izmenjevalne procese med organizacijo in strankami. Najpogostejša raba računalniške opreme na tem področju je pri pripravi programov, brošur in drugih publikacij z namenom širiti informacije o dogodkih čim širšemu krogu potencialnih obiskovalcev. Moderna tehnologija se uporablja tudi za internetno nakupovanje oz. rezervacijo kart, analiziranje strank in sledljivost obiskovalcev. Tehnologija se uporablja v produkciji, kot je na primer senzor gibanja, ki vklopi predvajanje videa, zvočnih posnetkov.

Tako po Rentschler in Potter (1996, str. 100–113) tehnologija omogoča kulturnim organizacijam, da so bolj vitalne in vidne, z večanjem možnosti oblikovanja lastne identitete in razpoznavnosti. Na ta način so bolj zanimive potencialnim sponzorjem, ki si obetajo več promocije. Tehnologija omogoča tudi inovacije in na ta način diverzifikacijo, s tem pa možnost preživetja. Diverzifikacija je videna kot delanje novega, iskanje novih trgov, produktov in servisov, s tem pa doseganje novih strank oz. kupcev. Z ustvarjanjem novih produktov se lahko zaščiti osnovni produkt organizacije.

Vsaka organizacija na področju kulture se po Rentscheler in Potter (1996, str. 100–113) identificira z nekim smislom, ki jih je mogoče razdeliti v osnovi na tri področja. Največkrat se identificirajo z izobraževanjem. Med njimi so največkrat muzeji in organizacije za uprizoritveno umetnost. Pomemben stavek za njih je: »Večanje znanja in razumevanja preteklosti, sedanjosti in prihodnosti.« Te organizacije vidijo izobraževanje kot njihov osrednji namen. Nekatere organizacije vidijo njihov osnovni namen v povečevanju kreiranja novih idej in domišljije z upoštevanjem preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. Njihov moto se glasi: »Spodbujanje domišljije in nenavadnih idej.« Ponovno se tega smisla največkrat poslužujejo muzeji. Tretji najpogostejši moto se glasi: »Obogatitev javnega mnenja.« Ta se pogosto najde skupaj z drugimi izrazi, ki se nanašajo na socialne in kulturne vrednote in se uporablja za uživanje ob kulturnih dogodkih. Eden takih stavkov se glasi: »Uživanje, obogatitev, zabava in sodelovanje v najširši možni organizaciji skupnosti.« Govorjenje o splošnih smislih, kot so obogatitev, izobraževanje, razcvet, je lahko, vendar so ti termini preveč široki, da bi lahko služili za jasen cilj organizacije, ki vodi v delovanje. Zaradi tega se na neprofitne organizacije večja pritisk po postavitvi bolj konkretnih ciljev, ki vključujejo dobičkonosnost projekta, širši cilji pa naj služijo temu osnovnemu cilju. Posledično so se te organizacije soočala z zunanjimi nasprotovanji, ker so začele izvajati komercialne projekte, ki pa se niso skladali z njihovimi idejami.

1.2.4 Finančni management kulturnih organizacij in projektov

Po Harley (2015, str. 2–51) je ena iz med najbolj kritičnih funkcij neprofitne organizacije njen finančni management. Med aktivnostmi finančnega managementa so sledeče: planiranje zajema oceno sedanje in bodoče situacije, postavitev ciljev in načrt za njihovo doseganje, načrtovanje zajema terminski plan aktivnosti za doseg ciljev, proračun je proces prerazporejanja sredstev vsakemu programu, financiranje vsebuje aktivnosti potrebne za zagotovitev sredstev proračuna, kontrola zajema razvoj sistema, ki zagotavlja, da se plan dela pravilno uresničuje, evalvacija zagotavlja podatke o realizaciji programa, njegovi uresničitvi, informacije o potrebnih popravkih programa ali njegovi ukinitvi.

Proces sestavljanja proračuna naj bi potekal v korakih (Harley, 2015, str. 2–51). Začetek tega procesa naj bi bil tri mesece pred začetkom finančnega leta, da omogoči upravi zadosti časa za povratne odzive na proračun in nato potrditev proračuna. Revizija vseh programov in vodstvenih dosežkov obsega primerjavo ocenjenih stroškov z dejanskimi, oceno stroškov kot obveza za prihajajoče leto, oceno povišanja izdatkov v prihajajočem letu, kot je inflacijsko prilagajanje plač, najemnin, zavarovalnin, oceno prihodkov. Na podlagi zbranih informacij sledi postavitev predvidenega proračuna in ugotovitev dobička ali izgube. Predvideni proračun se predloži upravi in se ga obdobjno prilagaja na podlagi novih informacij.

Gross in McCarthy (2005, str. 33–47) ugotavljata specifične pri vodenju računovodstva v organizacijah uprizoritvene umetnosti. Ta zvrst organizacij zajema gledališča, balet in opero, simfonični orkester. Njihov obseg pa variira od majhnih prostovoljnih združb do Metropolitanske opere ali Losangeleške filharmonije. Največ se te organizacije naslanjajo na prodajo vstopnic, so pa tudi močno odvisne od javnih sredstev.

Prva iz med posebnosti po Gross in McCarthy (2005, str. 33–47) je razpoznavanje stroškov. Osnovni problem izkazov je čas nastanka stroškov za produkcijo, ki še ni bila izvedena. Ali naj gledališče stroške za predstavo, ki so nastali v tem obdobju, medtem ko bo sama predstava izvedena v naslednjem obdobju, upošteva zdaj ali kasneje? Osnovno pravilo pri tem je, da naj bi se stroški upoštevali s prihodki. Tako naj bi se letna poročila uprizoritvenih organizacij zaključevala takoj po zaključku sezone, da se minimalizira te vrste problemov. Vendar naj se to pravilo ne bi uporabljalo pri stroških oglaševanja. Podobno vprašanje se postavlja pri prihodkih od prodaje vstopnic. Prihodki od vstopnic naj bi se zavedli na dan predstave. Specifično je tudi obravnavanje stroškov scenografije ali kostumografije. Predlaga se, da se upošteva scenografija in kostumografija kot stalna sredstva le v primeru, ko gre za predstave, ki trajajo več sezon. Tako razlikujemo obračunski princip in princip denarnega toka. Pri obračunskem principu se prihodki in odhodki upoštevajo ob nastanku poslovnega dogodka. Pri principu denarnega toka se prihodki in odhodki priznajo, kadar poslovni dogodek, ki ima posledico izkazovanje prihodkov oziroma odhodkov, nastane in pride do prejema ali izplačila denarja.

Jerše (2016) omenja tudi nove poslovne modele financiranja kulturnih organizacij, kot so delitvena ali participativna ekonomija in množično financiranje (angl. *crowdfunding*) ter uporaba digitalnih tehnologij. Delitvena ekonomija je po definiciji ekonomija, v kateri več posameznikov uporablja eno dobrino, na primer avto, kolo, stanovanje ali hišo, hišne pripomočke, orodja, zemljišče; pri vsem pa ima prednost dostopnost pred lastništvom.

Pri projektne managementu se vodje projektov v neprofitnih organizacijah srečujejo z naslednjimi problemi, kot ugotavlja Križnič (2002, str. 4–7): nezadovoljiv računalniški sistem, ni informacijske podpore projektne delu, pomanjkljiva interna komunikacija med projektnimi delavci, prilagajanje na spremembe po projektih, odzivnost in nefleksibilnost reagiranja preostalih služb, zmedena navodila in spremembe pri vodenju, nejasne pristojnosti in odgovornosti, prezasedenost kakovostnih delavcev, razpršenost vodij, veliko število projektov, neustrezna kadrovska zasedba, ki ogroža uspešno izvedbo projektov, neenakovredno sodelovanje partnerjev, velika odvisnost od okolja (predvsem zakonodajo in predpisi), oteženo načrtovanje dela zaradi nezanesljivega financiranja in drugih tveganj (proračun itd.), prevelika odvisnost od odločitev vlade (kako velika sredstva bodo na voljo), precej administrativnega dela, neizpolnjevanje rokov za dokončanje posameznih faz, ni systemske podpore projektne načinu dela na državni ravni, neusklajeno medresorsko sodelovanje v vladi.

Za predstavitev projektov neprofitnih organizacij Nova Ljubljanska banka (v nadaljevanju NLB), Center inovativnega podjetništva predlaga poslovni model Canvas. Glavno vodilo modela je, da je poslovni model produkt za trg in ne izdelek. Sam poslovni model naj bi se izvajal v dveh fazah. V prvi fazi je ključnega pomena, da najdemo problem, ki ga je vredno rešiti. To je produkt, ki ga kupci hočejo kupiti in zaznajo potrebo po njem. Za njih predstavlja ta produkt nekaj, kar morajo imeti. Produkt se jim mora zdeti tudi vreden za plačilo in mora upravičiti strošek nakupa. V zaključku prve faze se posvetimo rešitvi problema in predvidimo ali je produkt izvedljiv. Pri tem se morata ujemati problem in rešitev le-tega. Druga faza poslovnega modela Canvas predvideva ujemanje produkta s trgom. Ustvarjeni produkt mora predstavljati nekaj, kar ljudje hočejo. V ta namen se pripravi in izvede najosnovnejši sprejemljiv produkt (angl. *minimum viable product - MVP*), ki se ga sistematično testira. Kvalitativno potrditev dobimo na mikro ravni, kvantitativno pa se produkt potrdi na makro ravni.

Med elemente poslovnega modela Canvas sodijo: ključni partnerji, ključne aktivnosti, ključni viri, ponudba vrednosti, odnosi s kupci, distribucijske poti, segmentacija kupcev, struktura stroškov in viri prihodkov. Elemente poslovnega modela prikazuje in opisuje naslednja slika. Za poslovni model je značilna razporeditev elementov kot je prikazano na spodnji sliki. Pri analizi posameznega projekta se držimo tega zaporedja elementov.

Slika 5: Poslovni model Canvas

KLJUČNI PARTNERJI	KLJUČNE AKTIVNOSTI	PONUDBA VREDNOSTI	ODNOSI S KUPCI	SEGMENTACIJA KUPCEV
	KLJUČNI VIRI		DISTRIBUCIJSKE POTI	
STRUKTURA STROŠKOV			VIRI PRIHODKOV	

Vir: NLB Center inovativnega podjetništva, Management kulturnih projektov, 2016.

Pri tem si pri posameznem elementu poslovnega modela odgovoriš na sledeča vprašanja. Pri ključnih partnerjih je pomembno, kdo ti pomaga, pri ključnih aktivnostih kaj delaš ter kaj pri tem uporabljaš. Pri ponudbi vrednosti je bistvo kaj nudiš. Pri odnosih s kupci je važno, kako razvijaš te odnose in kako prideš do njih, katere so tvoje distribucijske poti. Pri segmentaciji kupcev si moramo zastaviti vprašanje, komu lahko pomagamo z izdelkom. Seveda pa sta končni vprašanja koliko nas vse skupaj stane in kaj na koncu iztržimo. Pri segmentiranju strank definiramo različne skupine ljudi ali organizacije, ki jih želimo doseči. Pri tem določimo profil strank (starost, spol, dohodek, izobrazbo). Ugotovimo njihove potrebe, navade, obnašanje. Za vsak posamezen segment ugotovimo

velikost trga (nišni, množični, segmentiran, uniformen). Naslednji korak je predstavitev ponujene vrednosti produkta. Za vsak različen segment naredimo specifično ponudbo, ki rešuje njihov specifičen problem oziroma zadovoljuje njihovo potrebo. Vrednost produkta je lahko pri tem kvantitativna (nizka cena, hitrost servisa, znižanje stroškov) ali kvalitativna (design, kupčeva izkušnja, varnost). Ponudbena vrednost produktov se dostavi do javnosti preko komunikacijskih, distribucijskih ali prodajnih kanalov. Kupce je potrebno motivirati, jih pritegniti in jih zadržati s personifikacijo kot so mreženje, personalna strežba, kokreiranje. Prihodki, ki jih podjetje ustvari, niso vedno nujno povezani s prodajo, to so lahko tudi donacije, nepovratna sredstva. Ključni viri so najpomembnejši resursi, da lahko poslovni model sploh deluje. Ključne aktivnosti povejo, kaj delamo in moramo narediti, da poslovni model deluje. Ključni partnerji so ljudje ali organizacije, dobavitelji, prodajalci, mnenjski vodje, neformalni ali formalni odločevalci, ki so nujno potrebni za izvrševanje aktivnosti in za doseg kupcev. Naslednja tabela bolj podrobno analizira ključne elemente Canvas poslovnega

Tabela 7: Poslovni model Canvas

Ključni partnerji	
Kdo so ključni partnerji?	
Kdo so naši ključni izvajalci? Katere glavne vire zagotavljajo ključni partnerji? Katere ključne aktivnosti pridobivamo od ključnih partnerjev?	
Ključne aktivnosti	
Katere ključne aktivnosti zahteva naša ponudba vrednosti?	Kategorije
Katere aktivnosti zahtevajo distribucijske poti?	Produkcija
Katere odnosi s kupci ?	Reševanje problemov
In katere viri prihodkov?	Platforma/Mreža
Ključni viri	
Katere ključne vire zahteva naša ponudba vrednosti?	Vrste ključnih virov
Katere ključne vire zahtevajo naše distribucijske poti? Katere odnosi s kupci? In katere viri prihodkov?	Materialni
	Intelktualni (patenti znamk, pravice, podatki)
	Kadrovski viri
	Finančni podatki
Ponudba vrednosti	
Kaj je problem, ki ga rešujemo?	Značilnosti
In hkrati, kaj je rešitev, ki jo ponujamo?	Novost
Katere vrednosti bomo zagotovili kupcem?	Zmogljivost /Prilagoditev
Kateri sveženj izdelkov in storitev ponujamo vsakemu posameznemu segmentu kupcev?	Zagotoviti, da bo delo opravljeno
Katere potrebe kupcev izpolnjujemo?	Dizajn
	Znamka/status
	Cena
	Zmanjševanje stroškov / tveganja
	Dostopnost

se nadaljuje

Tabela 7: Poslovni model Canvas (nad.)

Odnosi s kupci	
Kakšen tip odnosa pričakuje vsak izmed naših segmentov kupcev, da ga bomo vzpostavili in vzdrževali? Katere odnose smo že vzpostavili? Kako so usklajeni s preostalimi deli našega poslovnega modela? koliko stanejo?	Primeri
	Osebna podpora Predana osebna podpora Samopostrežba Avtomatizirana storitev Skupnosti soustvarjanje
Distribucijske poti	
Prek katerih distribucijskih poti želijo biti dosegljivi naši kupci? Kako sedaj dosegamo segmente kupcev? kako integriramo naše distribucijske poti? Katere poti najbolj delujejo? katere poti so stroškovno najučinkovitejše? Kako integriramo naše poti z navadami kupcev?	Stopnje distribucijskih poti
	1. Zavedanje – Kako bomo dvignili zavedanje o izdelkih in storitvah družbe? 2. Ovrednotenje – Kako bomo kupcem pomagali ovrednotiti vrednosti naše organizacije? 3. Nakup – Kako imajo kupci možnost kupiti določene izdelke in storitve? 4. Dostava – Kako dostavljamo ponudbo vrednosti kupcem? 5. Po-prodaja – Kako zagotavljamo po-prodajno podporo kupcem?
Segmentacija kupcev	
Komu ustvarjamo vrednost? Kdo so naši najpomembnejši kupci?	Trgi
	Trg široke potrošnje Nišni trg Segmentirani trg Raznovrsten trg Več stranska platforma
Struktura stroškov	
Kateri so najpomembnejši stroški lastni našemu poslovnemu modelu? Kateri ključni viri so najdražji? In katere ključne aktivnosti so najdražje?	Vzorci značilnih stroškov
	Stalni stroški (plače, najemnine, pripomočki) Spremenljivi stroški Ekonomija obsega Ekonomija področja
Viri prihodkov	
Katero vrednost so naši kupci resnično pripravljeni plačati? Kaj trenutno plačujejo? Kako bi raje plačevali? Koliko vsak posamezen vir prihodkov prispeva k celotnim prihodkom?	Tipi
	Prodaj premoženja Pristojbina za uporabo Naročnine Kreditiranje(najem/zakup) Licenciranje Posredniške provizije Oglaševanje

Vir: NLB Center inovativnega podjetništva, Management kulturnih projektov, 2016.

2 PRIDOBIVANJE SREDSTEV NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

2.1 Pridobivanje sredstev neprofitnih organizacij na področju kulture

V neprofitnih organizacijah se pogosto pojavlja prepričanje, da je komercializacija njihovih storitev nezdržljiva z uresničevanjem oz. zasledovanjem ciljev, ki so v skladu z njihovim poslanstvom (Trunk Širca & Tavčar, 2000, str. 89–101). Vendar naraščanje stroškov in omejenost finančnih virov silita organizacije k drugačnemu načinu razmišljanja. Ustvarjanje dohodka je tako združljivo z izpolnjevanjem njihovega poslanstva, saj finančna neodvisnost omogoča iskanje novih virov in doseganje višjega nivoja kvalitete. Vsaka neprofitna organizacija bi tako morala biti tržno orientirana, kajti neprofitne organizacije tekmujejo na trgu druga z drugo tako za finančne vire in plačilo storitev kot tudi za pozornost in podporo javnosti. Tri sestavine neprofitnih organizacij na podlagi katerih le-te dosegajo svoje cilje so tako dejavnost organizacije, urejenost organizacije in sredstva organizacije. Med seboj so usklajene, saj urejenost omogoča učinkovito in uspešno izvajanje dejavnosti organizacije, sredstva pa so pogoj za dejavnost.

Neprofitne organizacije morajo poznati svoje komparativne prednosti in iskati nove priložnosti za ustvarjanje dohodka, ki se kaže v osvajanju novih trgov za tradicionalne storitve ter v trženju posameznih izdelkov in storitev vzporedno z njihovo osnovno dejavnostjo, da bi polno izkoristile svoje resurse. Prav te obrobne dejavnosti, ki se lahko razvijajo vzporedno z osnovno dejavnostjo, lahko ustvarjajo profite, ki v nadaljevanju omogočajo hitrejše in kvalitetnejše doseganje temeljnega poslanstva neprofitne organizacije. To je tudi temeljni cilj in smoter uvajanja dodatnih profitnih dejavnosti v neprofitno organizacijo. Maksimizacija profita je prevladujoč cilj gospodarskih organizacij, glavni cilj neprofitni organizaciji je izpolnjevanje poslanstva, ob hkratni zahtevi po doseganju ustreznih finančnih rezultatov. Le-ti lahko na dolgi rok zagotavljajo poslovanje in s tem izpolnjevanje poslanstva neprofitne organizacije. Glavni "produkt" neprofitnih organizacij je večanje družbene blaginje. Z rastjo družbenega standarda prihajajo v ospredje človekove potrebe, ki so na hierarhični lestvici potreb po Maslowu vse višje. Pri tem pa odigrajo pomembno vlogo kulturne neprofitne organizacije (Trunk Širca & Tavčar, 2000, str. 89-101).

Palmer (1998, str. 433–452) ugotavlja, da kulturne organizacije pridobivajo sredstva iz treh virov: prihodki iz lastne dejavnosti, donacije ali sponzorstva in državna sredstva. Tako se javne organizacije in privatne neprofitne organizacije zanašajo predvsem na javna sredstva. Zaradi tega sta tako ZDA kot Avstralija uvedli davčne olajšave za donacije privatnega sektorja in večjih korporacij v umetnost, ravno tako podeljevanje nagrad največjim donatorjem. Nekateri trdijo, da so neprofitne organizacije, ki se naslanjajo na vladna sredstva bolj nenaklonjena tveganju in manj idealistična, zasanjana. Čeprav je za organizacije teh vrst potrebno, da se zaposlenim omogoči čas za ideje.

2.2 Vrste sredstev

Vire sredstev na splošno razdelimo sledeče po Trunk Širca in Tavčar (2000, str. 90):

1. Javni viri:

- redno financiranje (proračun),
- občasno financiranje (projekti).

2. Podjetniški viri:

- komercialni (sponzorstvo),
- nekomercialni (donatorstvo, mecenstvo).

3. Osebni viri:

- sredstva v denarju,
- sredstva v naravi,
- znanja in pravice,
- delo in čas.

4. Lastna dejavnost:

- prodaja lastnih izdelkov ali storitev,
- prodaja lastnih ali tujih izdelkov in storitev.

5. Druge organizacije:

- menjava izdelkov ali storitev (blagovna menjava).

2.2.1 Javni viri

Pri javnih virih ima najpomembnejšo vlogo država in kulturna politika, ki jo država izvaja, zato povzemam govor ministra za kulturo g. Antona Peršaka z naslovom Kulturna politika: evropske dileme, slovenski problemi, ki ga je imel na Poletni šoli kulturnega managementa, Univerze v Ljubljani, 4. 7. 2016.

Peršak (2016), minister za kulturo, ugotavlja, da Slovenci doživljamo kulturo kot nekaj temeljnega, kultura je tista, ki nas kot narod izpostavi. Kot začetek narodnega prebujenja smatramo leto 1848, ko se pojavi program Zedinjene Slovenije, ki ga formulirajo slovenski študentje na Dunaju in kjer je Slovenija predstavljena kot enotna entiteta znotraj Avstrije. Kultura takrat nadomešča politiko, zato se imenuje narodna kultura. Na ta način se hoče

narod postaviti ob bok drugim narodom kot enakovreden, saj ima jezik, ki je enakovreden ostalim jezikom. Kar je pri tem neobičajno, je, da kultura postane žrtev te pozicije, v vlogi te funkcije pa je zanemarjena. Zato pri nas izostane dekadenca, ker bi imela zaviralni učinek na nacionalnost. Slovenska kultura doseže svoj politični cilj, vendar pa še vedno ohranja držo narodne kulture in še ni izvedla tranzicije. Dojemamo jo še vedno kot nacionalno kulturo. Zato je potrebna modernizacija kulture in novega kulturnega modela kot družbenega podsistema.

Management in kultura sta si nasprotujoča. Management predstavlja upravljanje, procese, usmerjenost v rezultate. Kultura je na drugi strani spontanost, ključen je proces, ki prinaša vsak dan nekaj novega. Ta proces je neobvladljiv, pa vseeno mora biti voden. Problem je, kako nekdo, ki ni del tega procesa, ta proces vodi.

Kultura se deli na javni sektor, to so javni zavodi in tiste organizacije, ki izvajajo javno službo, njihov namen pa je razjasniti, zakaj kultura. Skrbijo tudi zato, da država navznoter in navzven predstavlja reprezentativen kulturni produkt, da državljanom omogoča dostopnost pomembnih kulturnih dosežkov, umetniških izdelkov, predstav. Izdelki morajo biti ustrezne kakovosti in morajo odgovarjati vprašanjem našega časa. Na ta način obiskovalci dobijo odgovor na pomembna vprašanja ali reflektirajo svoja stališča. Na tem področju je mogoče govoriti o državnem upravljanju, kakšne vsebine so primerne, čeprav je to delikatno področje.

Vodje javnih ustanov mora razmišljati, ali bo repertoar nagovarjal obiskovalce ali jih bo informiral, ali bo to zgodovinski tekst ali teksti o naših razmerah danes in tukaj. Nevladni sektor se tudi financira iz vladnih virov, od njih pa se pričakuje alternativnost, inovativnost, večja mera tveganja, spontanosti. Zlasti v umetnosti je tveganje ena najbolj intimnih drž, čeprav se ta stran pot včasih tudi ne posreči. Določena področja so zunaj javnega sektorja, npr. književnost, večji del likovne umetnosti. Imamo tudi nove umetnosti, npr. kombinacija fizika-umetnost, astronomija-umetnost, ki prinašajo nove uspešne produkte.

Problem javnih ustanov danes je, da pričakujejo popolno podporo države, miselnost, da bi ustvarili lastni prihodek, je tuja. Prenova kulturnega modela bi morala zato prinesiti tudi, kako zagotoviti boljši način upravljanja in usmerjenost k drugim virom financiranja. Tako se pojavi dilema, ali naj vodi institucije nekdo zunanji, dober manager ali nekdo, ki je izjemen umetnik.

2.2.2 Sponzorstvo

Poleg financiranja državne uprave predstavlja zelo pomemben vir sredstev nepridobitnih organizacij sponzorstvo podjetij. Če želijo biti pri tem uspešna, morajo na ta sredstva gledati predvsem z vidika sponzorja.

Cilji podjetja, ki se odloči za sponzoriranje, so lahko sledeči (Mumel & Kramberger, 2001, str. 367–382): želi uporabiti sponzorstvo za spremembo ali krepitev podobe blagovne znamke, izboljšanje javnega mnenja o sponzorju, njegovih izdelkih oz. storitvah, izboljšanje podobe celotnega podjetja, izboljšanje identifikacije ciljne skupine s podjetjem oz. z njegovimi proizvodi, povečanje prodaje, tržnega deleža, nakazana prisotnost podjetja, vstop v medije, onemogočiti konkurenco, izboljšati poslovne zveze, izpolniti družbeno odgovornost, lahko je to dejavnost podjetja v človekoljubne namene.

Cilji sponzoriranja obsegajo številna področja, od socialno-družbenih do čisto komercialnih. Ob tem lahko še povemo, da splošne cilje zasledujejo predvsem velika podjetja, ki na ta način prevzamejo podobo družbene odgovornosti. To so predvsem tobačna industrija, naftna industrija, bančništvo, zavarovalništvo, industrija alkoholnih pijač, avtomobilska industrija.

Podjetje, ki se odloča za področje sponzoriranja, mora vedeti, da bo s tem prevzel tudi določeno podobo v očeh javnosti. Sponzoriranje kulture predstavlja tako uglajen, urejen, intelektualen in prestižen način dela in življenja, sponzoriranje športa asociira na aktivno, dinamično podjetje, uspeh, v ljudeh vzbuja občutek lokalnega oziroma nacionalnega ponosa. Skratka sponzoriranje uspešnega posameznika ali prireditve povzroči pozitivno asociacijo v očeh javnosti. Financiranje izobraževanja v ljudeh vzbuja občutek strokovnosti, znanja, sponzorstvo na področju ekologije asociira na čistost itd. Sponzor mora biti pozoren tudi na vpliv negativnega prenosa ugleda, npr. pretepi med navijači v angleškem nogometu.

Cilji sponzoriranja so odvisni tudi od interesne skupine, ki jo želi podjetje doseči. Če so ciljna skupina potrošniki, je cilj podjetja okrepiti zaznavanje in prodajo, spremeniti odnos. Če so ciljna skupina distributerji, je cilj podjetja izboljšati poslovne odnose, navezati nove posle, povečati naklonjenost. Ko so ciljna skupina zaposleni, je cilj podjetja povečati motivacijo, storilnost in naklonjenost, lahko je to nagrada za opravljeno delo. Pri managementu je cilj podjetja uresničitev osebnih interesov ali nagrada za dosežene rezultate. Ko podjetje želi doseči lokalno skupnost, je cilj podjetja izboljšava odnosa, večja prepoznavnost, povečanje vpletenosti, večja naklonjenost. Pri konkurenci jo podjetje želi prehiteti pri zaznavi ponujene priložnosti ali pa jo izločiti iz svojega okolja. Ciljna javnost mora biti skrbno določena in jasno, enaka tako za sponzorja kot sponzoriranega.

Dolphin (2003, str. 173–186) navaja definicijo sponzorstva kot dejavnosti, v kateri sponzor nudi pomoč organizaciji ali osebi za prezentacijo športne ali umetniške aktivnosti, ki je v širšem javnem interesu in organizatorjem kulturni ali športnih dejavnosti v zameno za omembo njihovega imena. Sponzoriranje je promocijsko marketinško orodje moderne dobe, ki pa bazira na komercialni podlagi. Sponzorstvo je cenjeno s strani mednarodnih podjetij, saj na ta način dosežejo razpoznavnost in razumevanje širše ciljne publike. Lahko se uporablja z različnimi cilji: izboljšanje podobe podjetja, povečanje zavedanja prisotnosti

določene znamke, povečevanje prodaje produktov ali storitev, vplivanje na ugled organizacije sponzorja, razpoznavanje organizacije kot dobrodelne. Stiki z javnostjo so največkrat tisti element, zaradi katerega se podjetja odločajo za sponzorstvo. Značilno je, da se lahko z znatno nižjimi stroški doseže medijsko izpostavljenost in publiciteto. V odločitvah za sponzoriranje pa vodstvene ljudi vodijo tudi osebne odločitve. Tako se lahko v okviru sponzoriranja organizirajo sprejemi in pogostitve za poslovne partnerje.

Samo sponzoriranje naj bi potekalo v naslednjih fazah: identifikacija tržnih ciljev, postavitev prioriteten ciljev, identifikacija evalvacijskih kriterijev, načrt sponzoriranja, realizacija, evalvacija. Učinki sponzorstva se merijo skozi naslednje dejavnike: sprememba odnosa do sponzorja, direktni tržni učinek, vpliv na cene produktov ali storitev. Drugi sklop dejavnikov bi lahko bil: sprememba odnosa do sponzorja, zaznava kakovosti oglaševanja, vidnost marketinške kampanje.

Jawalgi in Traylor (1994, str. 47–58) navajata, da se sponzorstvo pogosto uporablja za doseganje specifične publike, je pa cenjen tudi kot močno orodje za vzpostavitev komunikacijskih povezav. Omenjata tudi teorijo socialne identitete in identifikacije. Teorija socialne identitete predlaga, da se posamezni klasificira v posamezne socialne kategorije z namenom z namenom samodefinicije in definicije svojega socialnega okolja. Samospoštovanje se povečuje tudi s poudarjanjem pozitivnih lastnosti skupine, s katero se poistoveti in minimaliziranjem negativnih informacij. Nasprotniki omenjene skupine pa si pridobijo samospoštovanje s poudarjanjem negativnih informacij.

Cornwell (2008, str. 41–55) navaja sponzoriranje kot moderno obliko marketinškega oglaševanja, ki je posledica tehnoloških in ekonomskih sprememb ter tudi sprememb življenjskega stila in posameznikovih vrednot. V državah, ki so zadosti bogate, da imajo diskrecijski dohodek, so v porastu prostočasne dejavnosti, kjer poleg športa prevladujejo dejavnosti uprizoritvene umetnosti. Tako je v teh državah strošek, ki ga organizacije namenjajo za sponzoriranje presegel stroške oglaševanja.

Nickson (1991, str. 237–240) navaja, da večina opažanj in osebnih izkušenj kaže na to, da je odnos med umetnostjo in sponzorjem pozitivne in medsebojno dopolnjujoče narave. Kulturne organizacije tako pozdravljajo sponzoriranje ne samo zaradi potrebe po denarju, pač pa tudi zaradi entuziastičnega novega občinstva. Poudarja, da se imata tako poslovni kot artistični svet marsikaj naučiti drug od drugega. Podjetništvo lahko nudi poslovne nasvete, veščine in ideje, nasvete za promocijo in marketing. Na drugi strani umetnost nudi kreativnost in okno v svet. Kot zgled dobrega poslovnega sodelovanja navaja sponzoriranje International Business Machines Corporation različnih kulturnih dogodkov, ki pripelje do iniciative pod imenom »Podjetništvo v umetnosti«. Ta iniciativa je primer, kako lahko podjetništvo pripomore k delovanju kulturnih organizacij. Njihovo sodelovanje poteka od kratkoročnih projektov do dolgoročne podpore. Poleg finančne podpore sponzorirancem nudijo tudi poslovno usposabljanje.

V Sloveniji je sponzorstvo postalo element tržnega komuniciranja, v katero podjetja vlagajo vedno večja finančna sredstva (Starman, 1993). Vendar pa sponzorstvo le dopolnjuje, ne pa tudi nadomešča klasične instrumente tržnega komuniciranja, torej z njim povečuje učinkovitost celotnega komuniciranja. Sponzorstvo danes v svetu podjetjem predstavlja logično in običajno poslovno potezo, kajti z dobro premišljenim sponzorstvom si lahko podjetje v medijih zakupi celo več dragocenega časa kot s propagandnimi filmi. Sponzoriranje je transakcija, s katero se v organizaciji po navadi ukvarja oddelek za marketing ali oddelek za odnose z javnostmi.

Na kulturnem področju v Sloveniji je na žalost tako, da mora biti dober in uspešen umetnik hkrati tudi dober in uspešen manager. Sponzorskih agencij, ki bi na eni strani zastopale tako interese sponzorjev kot na drugi strani sponzoriranih, namreč ni. Tako je pri sponzorstvu kulture pomanjkanje profesionalnosti na obeh straneh glavna ovira za uspešno sodelovanje.

Nenačrtnost, osebni interesi, nepoznavanje ciljev sponzorja oz. njegova nezainteresiranost za seznanjanje sponzoriranega z njegovimi cilji, pomanjkanje strategije tržnega komuniciranja, neopredeljenost ciljnih segmentov, nedosledno in nekoordinirano izvajanje akcije in s tem nezadostni rezultati, so težave, ki se bodo razrešile šele sčasoma (Starman, 1993).

Pri sponzorstvu in ostalih oblikah zasebnega investiranja v kulturo igra pomembno vlogo država in njena davčna spodbuda. Če je le-ta majhna, potem prevladujejo drugi motivi in interesi financiranja. 25. člen slovenskega zakona o davku od dobička pravnih oseb priznava kot odhodeke izplačila za tovrstne dejavnosti, vendar le če so izplačane osebam, ki so v skladu s predpisi organizirane za tako dejavnost. Taka izplačila se priznavajo kot odhodek le do višine 0.3 % ustvarjenih prihodkov. Pri fizičnih osebah so donacije v kulturo ena od možnih olajšav, ki pa ne smejo preseči 2 % skupne davčne osnove. Nizka davčna olajšava tako spodbudi zelo ozek krog zasebnih vlagateljev, ki so večinoma naklonjeni elitnim projektom.

V Sloveniji prevladujejo kot sponzorji podjetja iz že naštetih dejavnosti: tobačna industrija, industrija alkoholnih pijač sta med bolj dejavnimi v sponzorstvu. Razlog je v prepovedi reklamiranja alkoholnih in tobačnih izdelkov, razen če gre za nov izdelek na trgu. Sponzorstvo jim tako omogoči izpostavljenost javnosti in tudi krepitev ugleda. Banke, zavarovalnice, avtomobilska in naftna industrija si s sponzorstvom povečujejo ugled in prepoznavnost podjetja pri potrošnikih in poslovnih partnerjih. Na lokalni ravni najdemo kot sponzorje obrtnike oz. samostojne podjetnike, za katere je značilno, da ne uživajo prevelikega ugleda v okolju, v katerem delajo. Zato je sponzorstvo pri njih eden iz med pomembnih dejavnikov vključevanja v okolje in dvigovanja ugleda. Obrtniki in mali podjetniki so v veliko oporo športnim, kulturnim in drugim organizacijam, ki ne dosegajo vrhunskih rezultatov (Križman, 1995).

Velika večina sponzorskih sredstev je namenjeno pokrivanju športnih dogodkov, vendar se razmere na tem področju počasi spreminjajo. Vedno več podjetij se obrača h kulturi. Razlogi so velika konkurenca na trgu športnega pokroviteljstva in le omejenost izbire imidža pri športu. Na drugi strani kultura s svojo raznolikostjo ponuja nove dimenzije trženja (Starman, 1993).

Kovač (2016, str. 24) definira sponzorstvo kot način financiranja kulturnih dejavnosti, kjer sponzor pričakuje določeno povratno korist. Tako je sponzorstvo obojestransko koristna dejavnost. Sponzorstvo je presek komercialne in karitativne dejavnosti, je uresničevanje profitnih in neprofitnih namenov. Ta obojestranska poslovna dejavnost je odvisna predvsem od jasno opredeljenih ciljev in poslovnih politik na obeh straneh. V Sloveniji je sponzoriranje prevladujoča oblika investiranja javnih kulturnih programov, vendar jih zaradi nejasnih marketinških načrtov na obeh straneh težko razlikujemo od donacij. Tako je razmejevanje donatorstva, sponzorstva in sofisticirane reklamne dejavnosti pogosto zabrisano. Na področju zasebnega financiranja kulture obstajajo raziskave, ki so sicer redke. Po teh raziskavah Slovenija še ni dosegla dovolj visoke gospodarske razvitosti, da bi lahko pričakovali večji delež zasebnih finančnih virov. Običajno je ta meja razvitosti 20.000 evrov bruto družbenega proizvoda na prebivalca. Leta 2006 se prične reforma kulturnega področja, ki naj bi zajemala tudi reformiranje financiranja tega področja. Leta 2010 je podan predlog Zakona o lastniških vlaganjih podjetij v kulturne spomenike. Zakon je vsebinsko usklajen, davčno in finančno pa ne. Trenutno 2,3 % davčna olajšava pri dohodnini za fizične osebe in 2 % davčna olajšava za pravne osebe predstavlja plitko rešitev, ki ne prinese zadostne vzpodbude. Država je tista, ki bi morala postaviti okvire za interes zasebnih finančnih virov v financiranje kulturne dejavnosti.

2.2.3 Donatorstvo

Kovač (2016, str. 24) definira donatorstvo oziroma donacije sledeče:

»Donacije so finančna sredstva, namenjena financiranju kulturnih dejavnosti, kjer donator ne pričakuje nobene protistoritve ali neposrednih koristi. Donacija je altruistična in ne komercialna dejavnost. Čista donacija brez nasprotne protikoristi je tedaj, če gre za tiho financiranje (donator ostane anonimen), če pa je donator javno objavljen, je njegova posredna korist sorazmerna s pozitivnimi zunanjimi učinki javnega mnenja. V Sloveniji je donatorstvo relativno razvita oblika zasebnega financiranja v kulturi, pri čemer prevladuje javno donatorstvo. Ta sredstva so v večji meri javna in v okviru javnih kulturnih institucij tudi transparenten vir dodatnega financiranja.«

Ormura in Forster (2014, str. 255-274) ugotavljata, da so organizacije, ki služijo zgolj za maksimiziranje koristi uporabnikov, altruistične organizacije. Njihov cilj pri pridobivanju donatorskih sredstev je maksimizacija sredstev na uporabnika. Ker nekatere organizacije niso popolnoma altruistične, je njihov motiv hkrati tudi pridobivanje sredstev za organizacijo samo. V tem primeru seveda donatorji na podlagi kriterijev, kot so program,

administrativni in drugi stroški, odločajo, katera organizacija je primernejša, predvsem na podlagi ravnotežja med stroški in samim programom.

V Avstraliji prevladuje na trgu donacij oligopolistična konkurenca. Oligopol je definiran kot trg z malim številom konkurentov. V tem primeru dejavnost določene organizacije vpliva na vse druge organizacije na trgu. To pomeni, da mora vsaka oligopolistična organizacija strateško odreagirati na dejavnost druge organizacije. Rezultat je soodvisnost odločitev organizacij na oligopolističnem trgu. Raziskave pokažejo, da organizacije dosežejo največji učinek na uporabnika, če medsebojno sodelujejo pri pridobivanju sredstev in ne tekmujejo.

Macllroy (2001, str. 16–24) omenja kot posebno zvrst donacij nagradna donacija in donacija skladov. Nagradne donacije niso javne subvencije, ker so subvencije zakonsko določene. Vendar pri nagradnih donacijah kljub temu prihaja denar iz javnih virov. Ti viri so mednarodne organizacije, kot so Svetovna banka, Unesco, Evropska unija, njihove donacije pa so vezane na specifične rezultate in specifične projekte. Razlika med to vrsto donacije in splošno subvencijo je tudi v tem, da so subvencije rezultat nekega obstoječega, zgodovinskega odnosa, medtem ko so nagradne donacije rezultat sedanjega stanja. Donacije skladov in fundacij obstajajo, da financirajo projekte, ki se vklapljujejo v njihove cilje. Vse dokler se vključujete v zahteve fondov, imate dobre možnosti za zagotovitev sredstev, medtem ko sponzorji na drugi strani nimajo nikakršne odgovornosti, da financirajo projekte neprofitnih organizacij.

2.2.4 Mecenstvo

Kovač (2016, str. 23) definira mecenstvo sledeče:

»Mecenstvo je namenjeno predvsem podpori določenega umetnika pri njegovem ustvarjanju. Cilj mecenstva ni izdelek, temveč človek-umetnik kot izvajalec določenega kulturnega proizvoda. Mecenstvo pomeni reševanje njegovega socialnega in družbenega statusa in predstavlja klasično obliko financiranja kulture do oblikovanja moderne države.«

Macllroy (2001, str. 16–24) ugotavlja, da je na področju zbiranja sredstev v kulturi vedno obstajala želja za sredstvi brez obveznosti, to je denarjem, ki je rezultat čiste darežljivosti. Na žalost je to težko uresničljivo. Francozi razvijejo koncept mecenstva z nazivom *Mecenas avec Contrepartie*, ki ima karakteristike sponzorstva. Ponavadi mecen pričakuje kot povračilo usluge, ki jih sama kultura lahko nudi. Mecenstvo ima mnoge prednosti, ponavadi je dolgoročno, večkrat odslikava širše socialne in kulturne interese podjetja in se ne osredotoča na trenutno poslovno korist. V Franciji in Italiji pomeni mecenstvo odgovornost podjetja, ki ima za dolgoročno strategijo podpiranje kulture. Njihov princip je podoben delovanju skladov in fundacij.

Kovač (2016) opaza, da je v Sloveniji kulturno mecenstvo relativno nerazvito. Na tem področju delujejo nekatere fundacije (Gallusova fundacija), filantropska društva (Lions, Rotary), redke so tudi podjetniške pogodbene in aranžmaji (Krka, Petrol).

Kawashima (2009, str. 295–307) predstavi razvoj umetniškega podpiranja na Japonskem. Tu se od konca druge svetovne vojne na tem področju zgledujejo po Američanih. Njihovi zaključki so sledeči, podpirali naj bi manj skomercializiran način sponzoriranja v dobro družbe, v kateri bi cvetel posel. Za opis tega načina delovanja prevzamejo iz francoščine izraz mecenstvo. Izraz se na poslovnem področju začne uporabljati v letu 1990. Kaj je povod za nenaden začetek podjetniškega zanimanja za umetnost? Mnogi kritiki menijo, da podjetništvo obstaja za ustvarjanje dobička, zato je mecenstvo zelo redko in začasno, nato pa odkrijejo mecenstvo kot tržno nišo in možnost vpliva v kulturni politiki.

Zgodovina povezave med podjetništvom in umetnostjo na Japonskem sega v zgodnje dvajseto stoletje, ko ima več lastnikov podjetij osebne interese in sofisticiran okus za umetnost. Mnogi med njimi so umetniški zbiratelji ali patroni raznim umetnikom ali donirajo osebne zbirke muzejem. Po drugi svetovni vojni v času ekonomskega razvoja med leti 1970 in 1980 ponovno zacveti ta dejavnost in se nadaljuje v osemdeseta leta, kot se nadaljuje tudi ekonomska rast Japonske. Sponzoriranje predstavlja posel z dobrimi povezavami do mnenjskih vodij in vodij na splošno. Vse to je tudi marketinška poteza, kjer sponzorji niso zainteresirani samo za množični poziv kot pri športnih dogodkih, pač pa tudi za povabilo na turnejo po državi raznih svetovno znanih orkestrrov.

Okoli leta 1990 se začne pojavljati kritično mnenje o tem pristopu, ker postaja jasno, da je na ta način japonska nacionalna kultura zapostavljena. Kritiki argumentirajo, da na zunaj Japonska predstavlja ekonomsko velesilo brez obraza, zato se zavzemajo za vzpostavitev kulturne politike. Ta začne delovati ravno s pomočjo mecenstva. Le-to naj bi bilo pomembno poslovno področje, ki bi zagotavljalo stalna sredstva in ne le začasni projekt. Prioriteto naj bi se namenilo mladim, obetajočim umetnikom. Tako so v devetdesetih letih tudi lokalne oblasti ustanovile pisarne za promocijo lokalnega kulturnega dogajanja. Poslovni managerji se udeležujejo v upravah kulturnih organizacij in se hkrati izobražujejo na kulturnem področju. Da so našli skupni jezik, pa so na drugi strani od umetnikov pričakovali, da predstavijo svoje ideje v poslovno primernem jeziku s konkretnimi predlogi ali termini. Na raznih simpozijih, konferencah prisluhnejo potrebam umetnikov in to jih naredi za dobre kulturne managerje. Ta razvoj se seveda pozna na družbi, kjer nastajajo civilne iniciative za demokratično civilno družbo, povečanje števila raznih davčnih olajšav za donacije, seveda pa to vpliva predvsem na razvoj lastne kulture na Japonskem.

2.3 Komuniciranje pri pridobivanju sredstev

Arnold in Tapp (2003, str. 141–160) trdita, da neprofitne organizacije lahko izboljšajo svojo prepoznavnost s tem, da se osredotočijo na direktne in interaktivne marketinške tehnike. S tem izboljšajo učinkovitost zbiranja sredstev. Še vedno se iščejo načini oziroma razumevanje neprofitnih marketinških strategij, s katerimi bi povečali svojo donosnost. Zgodovinsko gledano so bile ravno umetniške organizacije tiste, ki so bile vedno med prvimi uporabniki različnih marketinških potez v neprofitnih organizacijah. Ravno zaradi tega so se vedno zgledovale po drugih področjih oziroma industrijah, pri katerih so bile te poteze že v bolj zreli fazi.

Umetniške organizacije so unikatne v smislu svojega produkta. Umetniške organizacije namreč proizvajajo visoko nedotakljiv, estetski servis, ki jih dela unikatne v primerjavi z drugimi neprofitnimi organizacijami. Umetniški produkt se tako lahko definira kot simbolično oziroma hedonistično uporaben: ima tendenco biti abstrakten, subjektiven, unikatni, holističen, neutilitarističen, vpletajoč emocije, pogosto zahtevajoč precejšnjo mero mentalnih procesov, sposobnosti za njihovo razumevanje.

Raziskave pokažejo, da uvedba tehnik direktnega marketinga vpliva na sezonsko prodajo vstopnic, ne vpliva pa na prodajo oziroma zbiranje sredstev na splošno. To nakazuje, da direktni marketing, kot bolj osredotočen način komuniciranja s strankami, vpliva na zelo specifični prihodek. To pomeni, da raziskave predlagajo direktni marketing kot način komunikacije, ko organizacija želi povečati sezonsko prodajo vstopnic.

Nadalje bi želela izpostaviti, kaj je tisto, kar pritegne sponzorja, da se mu zdi sponzoriranje smiselno. Ob tem mora opredeliti cilje in ciljno javnost. Potegniti bi se dalo več faktorjev (Mumel & Kramberger, 2001, str. 366–380): želi uporabiti sponzorstvo za spremembo ali krepitev podobe blagovne znamke, izboljšanje javnega mnenja o sponzorju, njegovih izdelkih oz. storitvah, izboljšanje podobe celotnega podjetja, izboljšanje identifikacije ciljne skupine s podjetjem oz. z njegovimi proizvodi, povečanje prodaje, tržnega deleža, nakazana prisotnost podjetja, vstop v medije. Stiki z javnostjo so največkrat tisti element, zaradi katerega se podjetja odločajo za sponzorstvo. Značilno je, da se lahko z znatno nižjimi stroški doseže medijsko izpostavljenost in publiciteto.

Cilji sponzoriranja obsegajo številna področja, od socialno-družbenih do čisto komercialnih. Ob tem lahko še povemo, da splošne cilje zasledujejo predvsem velika podjetja, ki na ta način prevzamejo podobo družbene odgovornosti. To so predvsem tobačna industrija, naftna industrija, bančništvo, zavarovalništvo, industrija alkoholnih pijač, avtomobilska industrija. Sponzorstvo je uporabljeno kot dodatno komunikacijsko sredstvo pri oglaševanju izdelkov in storitev, kar poveča prepoznavnost izdelka, identifikacijo izdelka z določeno ciljno javnostjo. Kar se tiče cilja povečanje prodaje, velja omeniti pomislek, da je sponzorstvo najbolje uporabiti tam, kjer so cilji strateški in

dolgoročni, ni pa učinkovito pri taktičnih in kratkoročnih ciljih, kar pospeševanje prodaje nedvomno je.

V odločitve za sponzoriranje pa vodstvene ljudi vodijo tudi osebne odločitve. Tako se lahko v okviru sponzoriranja organizirajo sprejemi in pogostitve za poslovne partnerje, ki lahko potekajo v zelo sproščenem, neformalnem, prijetnem vzdušju. Sponzoriranje kulture predstavlja uglajen, urejen, intelektualen in prestižen način dela in življenja. Podjetje se odloči za identifikacijo svoje blagovne znamke ali samega podjetja s podobo dejavnosti, ki jo sponzorira.

Ciljna javnost mora biti skrbno določena, jasno tako za sponzorja kot sponzoriranega enaka. Ob tem gre poudariti, da ljudi sponzoriranje pomembnih dosežkov oz. prireditve asociira na uspeh, na čisto življenje, jim daje občutek lokalnega oz. nacionalnega ponosa. Pri sponzoriranju kulture in umetnosti gre predvsem za vzbujanje podobe družbeno odgovornega podjetja, sponzoriranje uspešnega posameznika ali prireditve povzroči pozitivno asociacijo v očeh javnosti.

Ob tem ne gre pozabiti tudi na zaposlene v podjetju. Tudi ti vplivajo na javno mnenje, poleg tega pa se s povečano motivacijo in poistovetenjem s podjetjem dviguje delovna storilnost. Zato na primer dajanje zastoj vstopnic za prireditve ugodno vpliva na zaposlene. Sponzor mora biti pozoren tudi na vpliv negativnega prenosa ugleda, npr. pretepi med navijači v angleškem nogometu. Lokalne prireditve ne privabijo toliko sponzorjev kot prireditve na višjih ravneh. Vendar so kljub temu lahko zanimive zaradi približanja družinskemu avditoriju. Gre za osebni pristop k potencialnim kupcem, poleg tega je njihova organizacija cenejša kot pa oglaševanje v medijih. Nudijo tudi možnost bolj osebnega pristopa do potencialnih kupcev.

Sponzorstvo ima prednosti pred tradicionalnim načinom oglaševanja. Oglaševalska sporočila so po mnenju uporabnikov v medijih bolj ali manj moteča. Včasih delujejo vsiljivo v smislu oglaševalčevega odkritega komercialne interesa. Sporočila so zelo neposredna. V primerjavi s tem sponzorstvo ponuja bolj prikrit način oglaševanja, z bolj posredno vsebino. Pri sponzorstvu se lahko izognemo zmede tradicionalnega oglaševanja, si zagotovimo ekskluzivnost in dosežemo ciljno publiko, ki je drugače težko dosegljiv.

Kaiser (2013, str. 47–65) v svoji knjigi *The Cycle*, s katero želi doseči tako velike kot majhne organizacije na področju kulture, poudarja pomen institucionalnega marketinga. Marketinški dogodki naj bi se po njegovem vrstili periodično vsak mesec ali leto. Male organizacije naj bi imele bolj pomemben dogodek vsako četrletje, večje pa vsak mesec. Kot osnovni princip delovanja marketinga v kulturnih organizacijah poudarja kroženje dejavnosti: program, programski in institucionalni marketing, vzpostavljanje odnosa s pomembnimi strankami. Marketinška kampanja naj bi imela poudarek na naslednjih točkah: bolj kot logotip, poslovne kartice, slogani, je pomembna opaznost dogodka ali

organizacije. Pri marketingu se poslužujemo metod, ki so najcenejše in v okviru finančnih zmožnosti. Ni nujno, da za vsak dogodek naredimo reklamo v vseh medijih, manjši dogodki rabijo ožjo ciljno publiko. Organizacija se mora odločiti, ali bo reklamirala posamezno osebo, kot pomembnega umetnika ali karizmatičnega vodjo, po kateri si jo bodo zapomnili, ali bo reklamirala sebe kot institucijo. Slednje je dolgoročno bolj dobičkonosno. Dober program je najboljša marketinška poteza, kar pomeni, da je najboljša reklama za kulturno organizacijo, dober umetniški program. Institucionalni marketing v prvi vrsti služi zbiranju sredstev organizacije, zato je pomembno, da ustvarja priložnosti oz. dogodke za zdajšnje in bodoče donatorje. Njihov rezultat pa naj bi se meril v prihodkih in ne v opaznosti, ki je sama po sebi le stvar ega.

Flanagan (2012, str. 40–62) išče načine, kako povečati obisk klasičnih koncertov. Ugotovi, da je med obiskovalci 60 % z visokošolsko izobrazbo in 54 % takih, ki imajo prihodek nad 50.000 dolarjev letno. Kljub spremembam v prihodku in izobrazbi med ameriško populacijo in kljub sofisticiranim marketinškim metodam pa je število obiskovalcev klasičnih koncertov v upadanju. Ena iz med rešitev, ki se jih poslužijo orkestri, je povečanje števila koncertov. Ta rešitev ne prinese željenih rezultatov. Pri tem je namreč potrebno upoštevati tudi vpliv okolja. Obiskovanje koncertov je ponavadi v porastu ob splošni gospodarski rasti, ko je recesija, se to pozna tudi na upadanju števila obiskovalcev. Ugotovljeno je celo, da dodatni koncerti celo povečajo izgubo. Pri ugotavljanju vzrokov, zakaj se obiskovalci ne udeležujejo večih prireditev, pa je glavni razlog pomanjkanje časa. Ena iz med pozitivnih rešitev, ki jo uporabijo orkestri, je segmentacija vstopnic glede na sedeže v dvorani. Tako ima Simfonični orkester Chicaga dvajset cenovno različnih vrst vstopnic, Bostonski simfonični orkester pa organizira vsako jesen avkcijo najboljših vstopnic oziroma sedežev v dvorani. Drugi način, s katerim orkestri lahko zvišajo svoje prihodke, so marketinške aktivnosti. Z njimi obveščajo ožjo in širšo javnost o prireditvah, glavni argument zakaj kljub povečanim marketinškim aktivnostim ni večjega obiska, pa je ponovno pomanjkanje časa. Tisto, kar najbolj pritegne obiskovalce, pa je kvaliteta orkestrrov. Čeprav se kvaliteta posameznega orkestra skozi čas spreminja in je odvisna od same zasedbe in dirigenta, obstaja krog orkestrrov, za katere strokovna javnost priznava, da so vrhunski. Za sam razvoj orkestra in število obiskovalcev je pomembno tudi, iz kakšne skupnosti le-ta izhaja. Orkestri največjih mest imajo gotovo širši krog obiskovalcev, vendar so se tudi orkestri večjih mest v zadnjem času zaradi preseljevanja ljudi iz centra mesta na podeželje, srečevali z upadanjem obiska prireditev. Med orkestri se v istem okolju pojavlja tudi tekmovanje za občinstvo, če se prireditve izvajajo ob istem času. Ponavadi lahko pride do trenj med simfoničnimi in opernimi orkestri istega kraja. Medsebojno usklajevanje terminov izvajanja je ključnega pomena pri tem. Tako se v nekaterih skupnostih simfonično in operno izvajanje pojavljata v različnih časovnih obdobjih. S tem se izognejo direktnemu tekmovanju za občinstvo in hkrati omogočajo glasbenikom, da sodelujejo v obeh orkestrih.

3 RAZISKAVA – STRUKTURA VIROV FINANCIRANJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ NA PODROČJU KULTURE

3.1 Analiza sredstev na področju glasbene, gledališke in likovno muzejske dejavnosti

Na podlagi teoretični izhodišč, ki jih opisujem v predhodnih poglavjih, predpostavljam, da na področju financiranja kulturnih organizacij v Sloveniji kot glavni vir sredstev prevladujejo javna sredstva. V tem poglavju preverjam postavljeno hipotezo, da je delež javnih sredstev pri financiranju neprofitnih organizacij na področju kulture prevladujoč. Podatki za analizo vseh sredstev se nahajajo na spletni strani Statističnega urada republike Slovenije za obdobje od leta 2004 do 2014. V prvem delu raziskave z grafično analizo podatkov ugotavljam prevladujoč delež sredstev na področju glasbene, gledališke in likovno-muzejske dejavnosti. V drugem delu raziskave ugotavljam, kateri iz med ostalih dejavnikov, ki niso javna sredstva, vplivajo na prihodke na področju glasbene umetnosti. Za raziskavo uporabljam podatke Statističnega urada Republike Slovenije, kot metodo pa grafično analizo.

Podatki za analiziranje vrste in obsega sredstev se nahajajo na spletnih straneh Statističnega urada Republike Slovenije. V prvem delu analize, ki sledi, analiziram podatke iz tabel Vrsta prihodkov na področju glasbene, gledališke ter likovno muzejske dejavnosti med leti 2004 in 2014.

3.1.1 Glasbena dejavnost

Za analizo uporabljam podatke iz tabele Vrsta prihodkov na področju glasbene dejavnosti med leti 2004 in 2014, ki se nahaja na spletnih straneh Statističnega urada Republike Slovenije. Tabela Vrsta prihodkov na področju glasbene dejavnosti med leti 2004 in 2014 se nahaja na naslednji strani.

Za spremenljivke imam naslednje vrste podatkov:

- vsi prihodki skupaj – *VPS*,
- javna sredstva skupaj – *JSS*,
- nejavna sredstva skupaj – *NSS*.

Med nejavna sredstva se štejejo:

- nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz osnovne dejavnosti,
- nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz dejavnosti, ki ni osnovna,
- nejavna sredstva iz sredstev iz donacij v Sloveniji,

- nejavna sredstva iz sredstev iz sponzorstev v Sloveniji,
- nejavna sredstva iz tujih virov (mednarodni skladi, tuji sponzorji in donatorji).

Tabela 8: Vrsta prihodkov na področju glasbene dejavnosti med leti 2004 in 2014

Glasbena dejavnost						
Vrsta prihodka	Leto 2004-2009					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Vsi prihodki - SKUPAJ	6276123	6580988	7794588	10079124	9368685	7894747
Javna sredstva - skupaj	4936960	5224499	6212323	8208899	7692725	6454455
Javna sredstva iz proračuna države	4801289	5079503	6013195	8048426	7520229	6301343
Javna sredstva iz proračuna občin	135670	144997	178263	160473	172496	153112
Javna sredstva iz sredstev EU	-	-	20865	-	-	0
Nejavna sredstva - skupaj	1339163	1356489	1582265	1870225	1675960	1440292
Nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz osnovne dejavnosti	1121966	1108321	1354119	1557476	1399561	1364172
Nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz dejavnosti, ki ni osnovna	8625	3960	1527	374	1500	2255
Nejavna sredstva iz sredstev iz sponzorstev Sloveniji	66725	69350	144488	203102	150382	31970
Nejavna sredstva iz sredstev iz donacij v Sloveniji	138954	161012	81430	102423	91017	37895
Nejavna sredstva iz tujih virov (mednarodni skladi, tuji sponzorji in donatorji)	2892	13846	701	6850	33500	4000
	Leto 2010-2014					
	2010	2011	2012	2013	2014	
Vsi prihodki - SKUPAJ	8086588	10212403	11096753	12283770	9971356	
Javna sredstva - skupaj	6629376	8691395	9563995	10801360	8924075	
Javna sredstva iz proračuna države	6476370	8410841	9509903	10630258	8775022	
Javna sredstva iz proračuna občin	141006	277887	54093	51084	14639	
Javna sredstva iz sredstev EU	12000	2667	0	120019	134414	
Nejavna sredstva - skupaj	1457212	1521009	1532757	1482410	1047281	
Nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz osnovne dejavnosti	1357414	1334968	1385143	1284693	949357	
Nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz dejavnosti, ki ni osnovna	0	0	0	25868	37403	
Nejavna sredstva iz sredstev iz sponzorstev Sloveniji	30485	107940	93703	124683	59421	
Nejavna sredstva iz sredstev iz donacij v Sloveniji	64313	44767	46726	8165	1100	
Nejavna sredstva iz tujih virov (mednarodni skladi, tuji sponzorji in donatorji)	5000	33333	7186	39000	0	

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Prihodki orkestrrov oz. zborov, Slovenija, letno, 2016.

Med javna sredstva se štejejo:

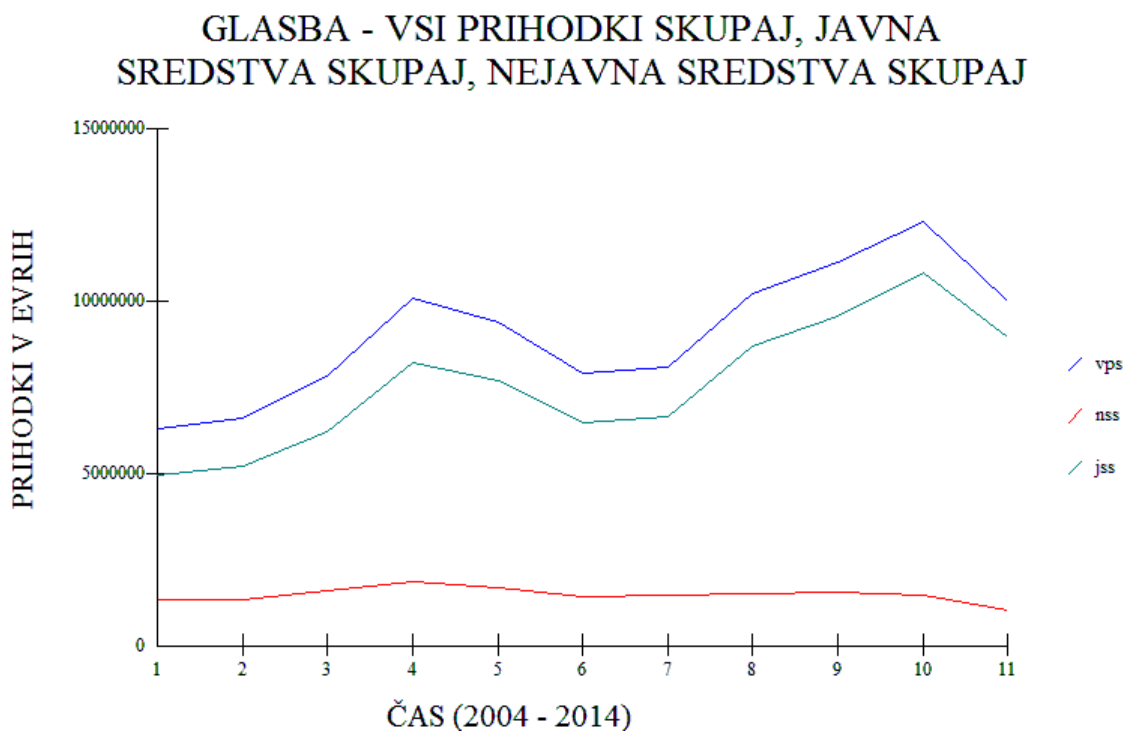
- javna sredstva iz proračuna države,
- javna sredstva iz proračuna občin,
- javna sredstva iz sredstev Evropske unije.

Pri analizi podatkov na podlagi tabele Vrsta prihodkov na področju glasbene dejavnosti med leti 2004 in 2014 je opazno, da med javnimi sredstvi prevladujejo javna sredstva iz proračuna države, sledijo jim javna sredstva iz proračuna občin, medtem ko se javna sredstva iz sredstev Evropske unije pojavijo le v letih 2006, 2010, 2011, 2013 in 2014.

Nejavna sredstva so manjša od javnih, med njimi pa prevladujejo, kot je mogoče razbrati iz tabele Vrsta prihodkov na področju glasbene dejavnosti med leti 2004 in 2014, nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz osnovne dejavnosti. Sledijo jim nejavna sredstva iz sredstev iz sponzorstev v Sloveniji in nejavna sredstva iz sredstev iz donacij v Sloveniji.

Sledi grafična analiza podatkov. Na Sliki 5: Analiza prihodkov na področju glasbene dejavnosti je na abscisni osi spremenljivka prihodki v evrih, na ordinatni osi pa je spremenljivka čas v letih od 2004 do 2014.

Slika 6: Analiza prihodkov na področju glasbene dejavnosti med leti 2004 do 2014



Vir podatkov: Statistični urad Republike Slovenije, Prihodki orkestrrov oz. zborov, Slovenija, letno, 2016; lasten prikaz.

Iz slike razberemo, da je na področju glasbene dejavnosti prevladujoč delež javnih sredstev. Tako je krivulja vseh sredstev skupaj oblikovana podobno kot krivulja javnih sredstev skupaj, njeni vrhovi se nahajajo tam kjer se nahajajo vrhovi krivulje javnih sredstev skupaj. Krivulja nejavnih sredstev je konstantna in položna. Tako ugotovimo, da so na področju glasbene dejavnosti nejavna sredstva relativno nepomembna v celotni strukturi finančnih virov.

3.1.2 Gledališka dejavnost

Za analizo uporabljam podatke iz tabele Vrsta prihodkov na področju gledališke dejavnosti med leti 2004 in 2014, ki se nahaja na spletnih straneh Statističnega urada Republike Slovenije.

Za spremenljivke imam naslednje vrste podatkov:

- vsi prihodki skupaj – *VPŠG*,
- javna sredstva skupaj – *JSSG*,
- nejavna sredstva skupaj – *NSSG*.

Med javna sredstva se štejejo:

- javna sredstva iz proračuna države,
- javna sredstva iz proračuna občin,
- javna sredstva iz sredstev Evropske unije.

Med nejavna sredstva se štejejo:

- nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz osnovne dejavnosti,
- nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz dejavnosti, ki ni osnovna,
- nejavna sredstva iz sredstev iz donacij v Sloveniji,
- nejavna sredstva iz sredstev iz sponzorstev v Sloveniji,
- nejavna sredstva iz tujih virov (mednarodni skladi, tuji sponzorji in donatorji).

Pri analizi podatkov na podlagi tabele Vrsta prihodkov na področju gledališke dejavnosti med leti 2004 in 2014 je opazno, da med javnimi sredstvi prevladujejo javna sredstva iz proračuna države, sledijo jim javna sredstva iz proračuna občin in javna sredstva iz sredstev Evropske unije. Nejavna sredstva so manjša od javnih, med njimi pa prevladujejo, kot je mogoče razbrati iz tabele Vrsta prihodkov na področju gledališke dejavnosti med leti 2004 in 2014, nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz osnovne dejavnosti in nejavna sredstva iz sredstev iz sponzorstev v Sloveniji. Sledijo jim nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz dejavnosti, ki ni osnovna. Sledi tabela Vrsta prihodkov na področju gledališke dejavnosti med leti 2004 in 2014.

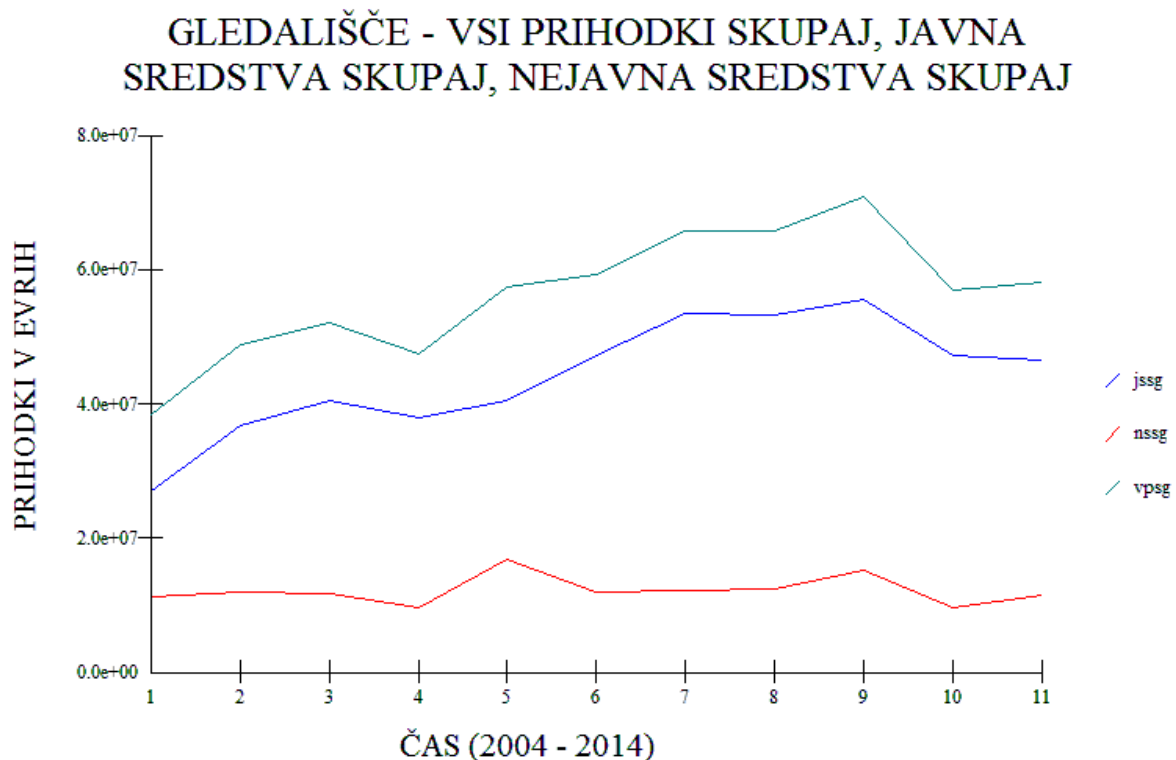
Tabela 9: Vrsta prihodkov na področju gledališke dejavnosti med leti 2004 in 2014

Gledališka dejavnost						
Vrsta prihodka	Leto 2004-2009					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Vsi prihodki - SKUPAJ	38388061	48858404	52190749	47509196	57374224	59233232
Javna sredstva - skupaj	27165227	36828088	40496695	37921348	40617125	47252454
Javna sredstva iz proračuna države	23857816	33365711	37203238	34403520	35285030	43085787
Javna sredstva iz proračuna občin	3170986	3275672	3220251	3449126	5002166	3929914
Javna sredstva iz sredstev EU	136425	186705	73206	68702	329929	236753
Nejavna sredstva - skupaj	11222834	12030316	11694054	9587848	16757099	11980778
Nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz osnovne dejavnosti	6855141	8338153	9051377	7940965	11353594	10593349
Nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz dejavnosti, ki ni osnovna	3187719	2473005	1248272	558649	3636387	247918
Nejavna sredstva iz sredstev iz sponzorstev Sloveniji	929949	1030391	925826	725861	783533	661599
Nejavna sredstva iz sredstev iz donacij v Sloveniji	164564	158304	214163	320318	518783	338698
Nejavna sredstva iz tujih virov (mednarodni skladi, tuji sponzorji in donatorji)	85462	30462	254415	42055	464802	139214
Leto 2010-2014						
	2010	2011	2012	2013	2014	
Vsi prihodki - SKUPAJ	65754748	65707566	70900857	56880133	58015761	
Javna sredstva - skupaj	53567231	53274736	55626231	47213302	46522178	
Javna sredstva iz proračuna države	47790068	46930504	47844481	40886125	39688023	
Javna sredstva iz proračuna občin	5599089	5829435	6922217	5259892	5880131	
Javna sredstva iz sredstev EU	178074	514797	859533	1067285	954024	
Nejavna sredstva - skupaj	12187517	12432830	15274626	9666831	11493583	
Nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz osnovne dejavnosti	9847857	10930245	12633380	8655936	10172480	
Nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz dejavnosti, ki ni osnovna	1289204	415120	1397513	404525	779543	
Nejavna sredstva iz sredstev iz sponzorstev Sloveniji	644289	735757	528553	474245	455173	
Nejavna sredstva iz sredstev iz donacij v Sloveniji	329057	261858	219626	94535	55642	
Nejavna sredstva iz tujih virov (mednarodni skladi, tuji sponzorji in donatorji)	77110	89850	495554	37590	30745	

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Prihodki v gledališki dejavnosti, Slovenija, letno, 2016.

Sledi grafična analiza podatkov. Na Sliki 6: Analiza prihodkov na področju gledališke dejavnosti med leti 2004 in 2014 je na abscisni spremenljivki prihodki v evrih, na ordinatni osi pa je spremenljivka čas v letih od 2004 do 2014.

Slika 7: Analiza prihodkov na področju gledališke dejavnosti med leti 2004 in 2014



Vir podatkov: Statistični urad Republike Slovenije, Prihodki v gledališki dejavnosti, Slovenija, letno, 2016; lasten prikaz.

Iz slike razberemo, da je na področju gledališke dejavnosti prevladujoč delež javnih sredstev. Tako je krivulja vseh sredstev skupaj oblikovana podobno kot krivulja javnih sredstev skupaj, njeni vrhovi se nahajajo tam, kjer se nahajajo vrhovi krivulje javnih sredstev skupaj.

Nejavna sredstva so veliko manjša in večinoma konstantna, njihova krivulja je večinoma položna, vendar v primerjavi z glasbeno dejavnostjo kaže na nekoliko večjo aktivnost na tem področju. Kljub temu pa so na področju gledališke dejavnosti nejavna sredstva relativno nepomembna v celotni strukturi finančnih virov.

Celotna sredstva na področju gledališke dejavnosti so nekajkrat višja kot na področju glasbene dejavnosti. Opazna je njihova rast do leta 2012, nato sledi strm padec v letu 2013. Ta padec je zaznati tako med javnimi kot med nejavnimi sredstvi na področju gledališke dejavnosti. Med leti 2013 in 2014 sledi ponovna rast vseh sredstev na področju gledališke dejavnosti.

3.2.4 Likovno-muzejska dejavnost

Za analizo ponovno uporabljam podatke iz tabele Vrsta prihodkov na področju likovno-muzejske dejavnosti med leti 2004 in 2014, ki se nahaja na spletnih straneh Statističnega urada Republike Slovenije. Pri analizi podatkov na podlagi tabele Vrsta prihodkov na področju likovno-muzejske dejavnosti med leti 2004 in 2014 je opazno, da med javnimi sredstvi prevladujejo javna sredstva iz proračuna države, sledijo jim javna sredstva iz proračuna občin in javna sredstva iz sredstev Evropske unije.

Za spremenljivke imam naslednje vrste podatkov:

- vsi prihodki skupaj – *VPSL*,
- javna sredstva skupaj – *JSSL*,
- nejavna sredstva skupaj – *NSSL*.

Med javna sredstva se štejejo:

- javna sredstva iz proračuna države,
- javna sredstva iz proračuna občin,
- javna sredstva iz sredstev Evropske unije.

Med nejavna sredstva se štejejo:

- nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz osnovne dejavnosti,
- nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz dejavnosti, ki ni osnovna,
- nejavna sredstva iz sredstev iz donacij v Sloveniji,
- nejavna sredstva iz sredstev iz sponzorstev v Sloveniji,
- nejavna sredstva iz tujih virov (mednarodni skladi, tuji sponzorji in donatorji).

Nejavna sredstva so manjša od javnih, med njimi pa prevladujejo, kot je mogoče razbrati iz tabele Vrsta prihodkov na področju likovno-muzejske dejavnosti med leti 2004 in 2014, nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz osnovne dejavnosti. Sledijo jim nejavna sredstva iz osnovnih sredstev iz dejavnosti, ki ni osnovna.

Pri pregledu vseh sredstev skupaj na področju likovno-muzejske dejavnosti je opazno, da se višina vseh sredstev nahaja med višino sredstev glasbene dejavnosti in višino sredstev gledališke dejavnosti. Za področje likovno-muzejske dejavnosti je opazen tudi upad vseh sredstev skupaj in sicer v letu 2009. To je posledica predvsem strmega padca nejavnih sredstev v tem letu. Sredstva se po tem letu zvišujejo.

Sledi tabela Vrsta prihodkov na področju likovno-muzejske dejavnosti med leti 2004 in 2014, iz katere so razvidni zgoraj omenjeni podatki.

Tabela 10: Vrsta prihodkov na področju likovno- muzejske dejavnosti med leti 2004 in 2014

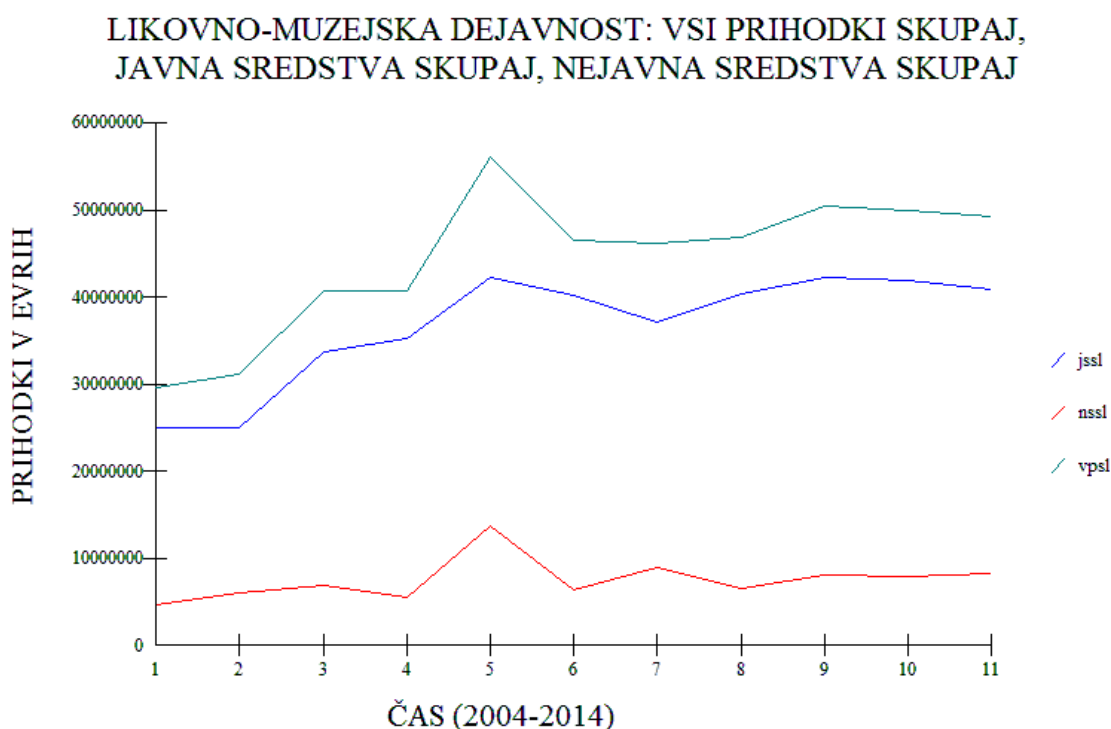
Likovno-muzejska dejavnost						
Vrsta prihodka	Leto 2004-2009					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Vsi prihodki – SKUPAJ	29641500	31126586	40621002	40782179	56031115	46497560
Javna sredstva – skupaj	24980279	24998348	33627913	35323085	42310607	40191044
Javna sredstva iz proračuna države	17962377	18518841	27112535	29315237	36171841	32463643
Javna sredstva iz proračuna občin	6920172	6453142	6273072	5805813	5972680	7493107
Javna sredstva iz sredstev EU	97730	26365	242305	202035	166086	234294
Nejavna sredstva – skupaj	4661221	6128238	6993090	5459094	13720508	6306516
Nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz osnovne dejavnosti	3187060	3183680	3961021	3924943	7741360	4592454
Nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz dejavnosti, ki ni osnovna	1021804	2491854	2297041	976178	4172482	988865
Nejavna sredstva iz sredstev iz sponzorstev Sloveniji	135683	191208	272179	203732	782638	293952
Nejavna sredstva iz sredstev iz donacij v Sloveniji	250092	189284	333075	261647	590633	290815
Nejavna sredstva iz tujih virov (mednarodni skladi, tuji sponzorji in donatorji)	66583	72212	129774	92594	433395	140430
	Leto 2010-2014					
	2010	2011	2012	2013	2014	
Vsi prihodki - SKUPAJ	46113760	46908275	50396816	49867769	49153019	
Javna sredstva - skupaj	37104871	40272352	42288980	41955629	40901040	
Javna sredstva iz proračuna države	30034010	33161014	33822785	32254602	31457255	
Javna sredstva iz proračuna občin	6777665	6453306	7648552	8296255	8137266	
Javna sredstva iz sredstev EU	293196	658032	817643	1404772	1306520	
Nejavna sredstva - skupaj	9008889	6635923	8107836	7912140	8251979	
Nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz osnovne dejavnosti	6264821	4742163	5361404	5830846	5932887	
Nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz dejavnosti, ki ni osnovna	1491021	1262695	1555511	947423	1154048	
Nejavna sredstva iz sredstev iz sponzorstev Sloveniji	344956	300478	340012	521288	394774	
Nejavna sredstva iz sredstev iz donacij v Sloveniji	838140	304603	519144	489025	202154	
Nejavna sredstva iz tujih virov (mednarodni skladi, tuji sponzorji in donatorji)	69951	25984	331765	123558	568115	

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Prihodki v muzejih, galerijah oz. likovnih razstaviščih, Slovenija, letno, 2016.

Sledi grafična analiza podatkov. Na sliki 7: Analiza prihodkov na področju likovno-muzejske dejavnosti med leti 2004 in 2014 je na abscisni osi spremenljivka prihodki v evrih, na ordinatni osi pa je spremenljivka čas v letih od 2004 do 2014.

Iz slike razberemo, da je na področju likovno-muzejske dejavnosti prevladujoč delež javnih sredstev. Tako je krivulja vseh sredstev skupaj oblikovana podobno kot krivulja javnih sredstev skupaj, njeni vrhovi se nahajajo tam, kjer se nahajajo vrhovi krivulje javnih sredstev skupaj. Nejavna sredstva so veliko manjša in večinoma konstantna, njihova krivulja je večinoma položna, vendar tudi tu v primerjavi z glasbeno dejavnostjo kaže na nekoliko večjo aktivnost na tem področju. Kljub temu pa so na področju likovno-muzejske dejavnosti nejavna sredstva relativno nepomembna v celotni strukturi finančnih virov.

Slika 8: Analiza prihodkov na področju likovno-muzejske dejavnosti med leti 2004 in 2014



Vir podatkov: Statistični urad Republike Slovenije, Prihodki v muzejih, galerijah oz. likovnih razstaviščih, Slovenija, letno, 2016; lasten prikaz.

3.1.5 Rezultati grafične analize

Iz grafikonov virov sredstev na področju glasbene, gledališke in likovno-muzejske umetnosti v Sloveniji ugotavljam, da med viri sredstev prevladujejo javna sredstva, to so sredstva iz proračuna države, proračunov občin in sredstva iz Evropske unije. Nejavna sredstva predstavljajo manjši in večinoma konstanten delež vseh prihodkov.

3.2 Teoretična izhodišča analize dejavnikov nejavnih sredstev na področju glasbene dejavnosti

Na podlagi spodnjih tabel, ki se nahajajo na strani Statističnega urada Republike Slovenije, pridobim podatke o virih financiranja orkestrrov in zborov v Sloveniji v letih od 2004 do leta 2014. Za odvisno spremenljivko izberem vsi prihodki skupaj (v nadaljevanju *VPS*), za neodvisne pojasnjevalne spremenljivke pa bruto družbeni proizvod na prebivalca (v nadaljevanju *BDPP*), izvedena dela (v nadaljevanju *IDE*), lastni koncerti v matični hiši (v nadaljevanju *KMH*), število obiskovalcev lastnih koncertov v lastni matični hiši (v nadaljevanju *STOB*), število gostovanj izven matične hiše (v nadaljevanju *STG*). Kot pojasnjevalne spremenljivke izberem tiste dejavnike, ki vplivajo na priliv sredstev v kulturne organizacije. Pri tem pri izboru spremenljivk sledim podatkom o možnih vplivih zunanjih faktorjev, ki jih izberem tekom teoretičnega raziskovanja strukture virov financiranja na področju kulture. Kot način analiziranja pa glede na manjše število podatkov po posameznih spremenljivkah ponovno izberem grafično analizo podatkov.

Sledijo tabele, iz katerih povzemam podatke za zgoraj omenjene spremenljivke. Iz tabele Bruto družbeni proizvod na prebivalca pridobim podatke za spremenljivko bruto družbeni proizvod na prebivalca. Sledi tabela Vrsta prihodkov na področju glasbene dejavnosti med leti 2004 in 2014, iz katere vzamem podatke za odvisno spremenljivko vsi prihodki skupaj. Sledita tabeli Izvedena dela orkestrrov, vrsta prireditev in obiskovalci ter Število gostovanj zunaj matične hiše zborov in orkestrrov, letno. Iz njih pridobim podatke za preostale neodvisne spremenljivke.

Tabela 11: Bruto družbeni proizvod na prebivalca med leti 2004 in 2014

Bruto družbeni proizvod na prebivalca			
Leto / Meritve			
	USD	EUR	Realna rast v %
2014	24036	18093	2,9
2013	23155	17435	-1,2
2012	22481	17497	-2,9
2011	25019	17973	0,5
2010	23457	17694	0,9
2009	24708	17714	-8,7
2008	27606	18769	3,1
2007	23863	17412	6,4
2006	19715	15719	5,3
2005	18165	14608	3,8
2004	17259	13900	4,3

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Bruto družbeni proizvod na prebivalca, Slovenija, letno, 2016.

Tabela 12: Vrsta prihodkov na področju glasbene dejavnosti med leti 2004 in 2014

Glasbena dejavnost						
Vrsta prihodka	Leto 2004-2009					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Vsi prihodki - SKUPAJ	6276123	6580988	7794588	10079124	9368685	7894747
Javna sredstva - skupaj	4936960	5224499	6212323	8208899	7692725	6454455
Javna sredstva iz proračuna države	4801289	5079503	6013195	8048426	7520229	6301343
Javna sredstva iz proračuna občin	135670	144997	178263	160473	172496	153112
Javna sredstva iz sredstev EU	-	-	20865	-	-	0
Nejavna sredstva - skupaj	1339163	1356489	1582265	1870225	1675960	1440292
Nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz osnovne dejavnosti	1121966	1108321	1354119	1557476	1399561	1364172
Nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz dejavnosti, ki ni osnovna	8625	3960	1527	374	1500	2255
Nejavna sredstva iz sredstev iz sponzorstev Sloveniji	66725	69350	144488	203102	150382	31970
Nejavna sredstva iz sredstev iz donacij v Sloveniji	138954	161012	81430	102423	91017	37895
Nejavna sredstva iz tujih virov (mednarodni skladi, tuji sponzorji in donatorji)	2892	13846	701	6850	33500	4000
Leto 2010-2014						
	2010	2011	2012	2013	2014	
Vsi prihodki - SKUPAJ	8086588	10212403	11096753	12283770	9971356	
Javna sredstva - skupaj	6629376	8691395	9563995	10801360	8924075	
Javna sredstva iz proračuna države	6476370	8410841	9509903	10630258	8775022	
Javna sredstva iz proračuna občin	141006	277887	54093	51084	14639	
Javna sredstva iz sredstev EU	12000	2667	0	120019	134414	
Nejavna sredstva - skupaj	1457212	1521009	1532757	1482410	1047281	
Nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz osnovne dejavnosti	1357414	1334968	1385143	1284693	949357	
Nejavna sredstva iz lastnih sredstev iz dejavnosti, ki ni osnovna	0	0	0	25868	37403	
Nejavna sredstva iz sredstev iz sponzorstev Sloveniji	30485	107940	93703	124683	59421	
Nejavna sredstva iz sredstev iz donacij v Sloveniji	64313	44767	46726	8165	1100	
Nejavna sredstva iz tujih virov (mednarodni skladi, tuji sponzorji in donatorji)	5000	33333	7186	39000	0	

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Prihodki orkestrrov oz. zborov, Slovenija, letno, 2016.

Tabela 13: Izvedena dela orkestrrov, vrsta prireditev in obiskovalci

Izvedena dela orkestrrov											
Vrsta prireditev in obiskovalcev orkestrrov oz. zborov / leto											
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Izvedena dela	1425	1410	1787	1967	1830	1784	1591	1657	1626	2534	2123
Izvedena dela slovenskih avtorjev	731	713	631	870	798	627	564	634	589	999	746
Lastni koncerti v matični hiši	96	97	100	115	118	126	111	139	124	217	120
Obiskovalci lastnih koncertov v matični hiši	11840	13000	70190	63371	95242	94030	94010	83012	59064	148698	83646

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Izvedena dela, koncerti, prireditve in obiskovalci orkestrrov oz. zborov, Slovenija, letno, 2016.

Tabela 14: Število gostovanj zunaj matične hiše zborov in orkestrrov, med leti 2004 in 2014

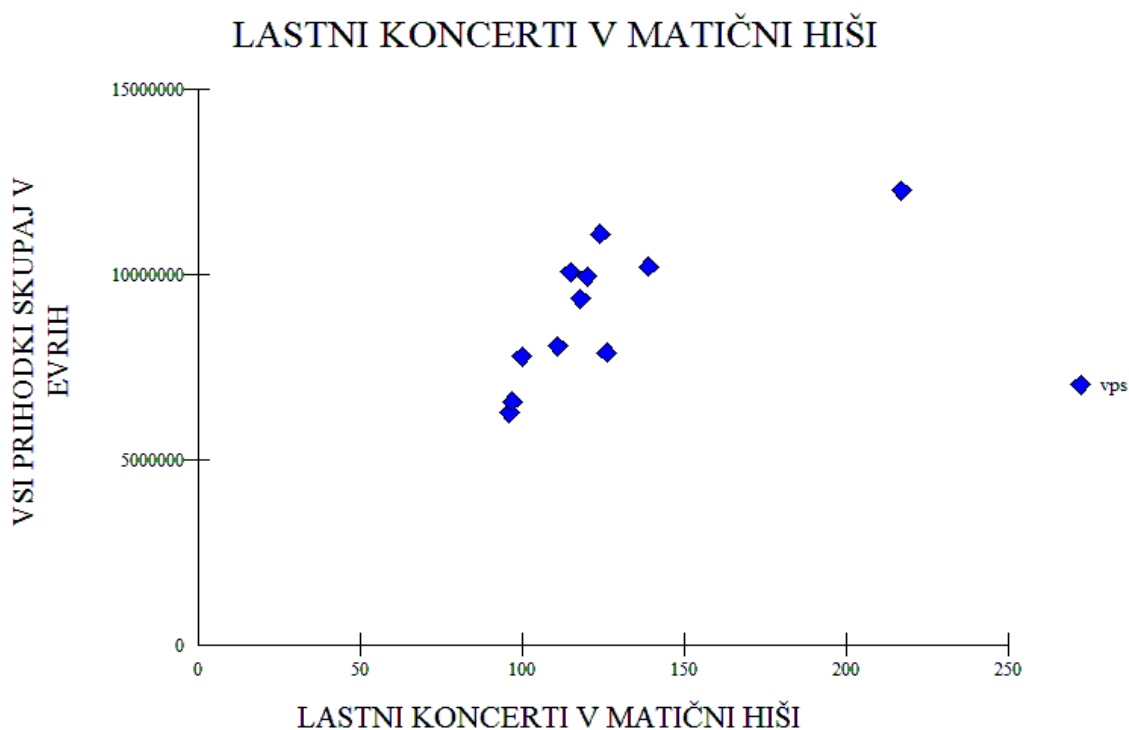
Gostovanja											
Gostovanja zunaj matične hiše / leto											
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Število gostovanj zunaj matične hiše - skupaj	275	279	499	342	298	263	222	228	247	402	236
Število gostovanj v Sloveniji	210	216	405	277	217	213	160	184	194	354	208
Število gostovanj pri Slovencih zunaj RS	7	10	15	10	7	4	7	5	8	0	4
Število gostovanj pri zamejskih Slovencih	4	2	12	9	5	2	7	5	3	0	3
Število gostovanj v EU	37	30	43	31	45	32	47	28	39	29	20
Število gostovanj v drugih državah	21	23	36	24	29	14	8	11	5	18	4

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Število gostovanj zunaj matične hiše zborov in orkestrrov, Slovenija, letno, 2016.

3.3.1 Posamezne spremenljivke in pričakovan vpliv

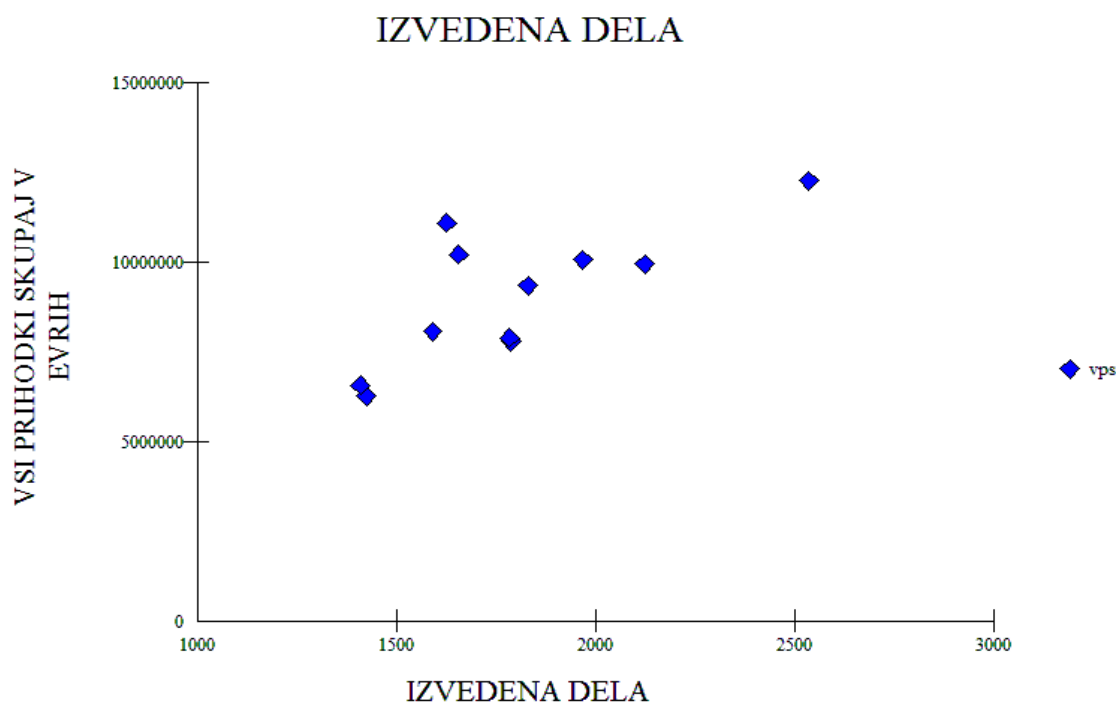
Flanagan (2012, str. 42) ugotavlja, da naj bi na prvi pogled povečano število koncertov vzbudilo publiko in pritegnilo povečano število obiskovalcev. Vendar se po raziskavah ameriškega trga to ne zgodi. Vsak koncert pritegne dodatno število obiskovalcev, vendar z vsakim dodanim koncertom to število upada in seveda s tem upadajo tudi prihodki, stroški pa iz koncerta v koncert naraščajo. Zaradi tega je prva spremenljivka, ki jo analiziram v povezavi z vsemi prihodki skupaj ravno lastni koncerti v matični hiši. Naslednja spremenljivka, ki jo analiziram, je število izvedenih del. Pričakovati je, da povečano število prispeva k povečanemu prihodku. Število gostovanj izven matične hiše je gotovo eden iz med faktorjev, ki izboljšujejo finančno stanje orkestrrov, tako pričakujem, da povečano število gostovanj izven matične hiše pripomore k dvigu vseh prihodkov skupaj. Povečano število obiskovalcev prispeva k dvigu vseh prihodkov skupaj. Vendar je ta spremenljivka po Flaganu (2012, str. 43) močno odvisna tudi od zunanjih faktorjev. Ugotavlja namreč, da za ameriški trg velja, da dvig brezposelnosti na lokalni ravni za eno procentno točko, pomeni upad števila obiskovalcev na koncert za 4 %. Zadnja spremenljivka, ki jo analiziram v povezavi z vsemi prihodki skupaj pa je bruto družbeni proizvod na prebivalca. Pričakujem pozitivno korelacijo. Sledijo grafične analize omenjenih spremenljivk.

Slika 9: Vpliv spremenljivke lastni koncerti v matični hiši na vse prihodki skupaj



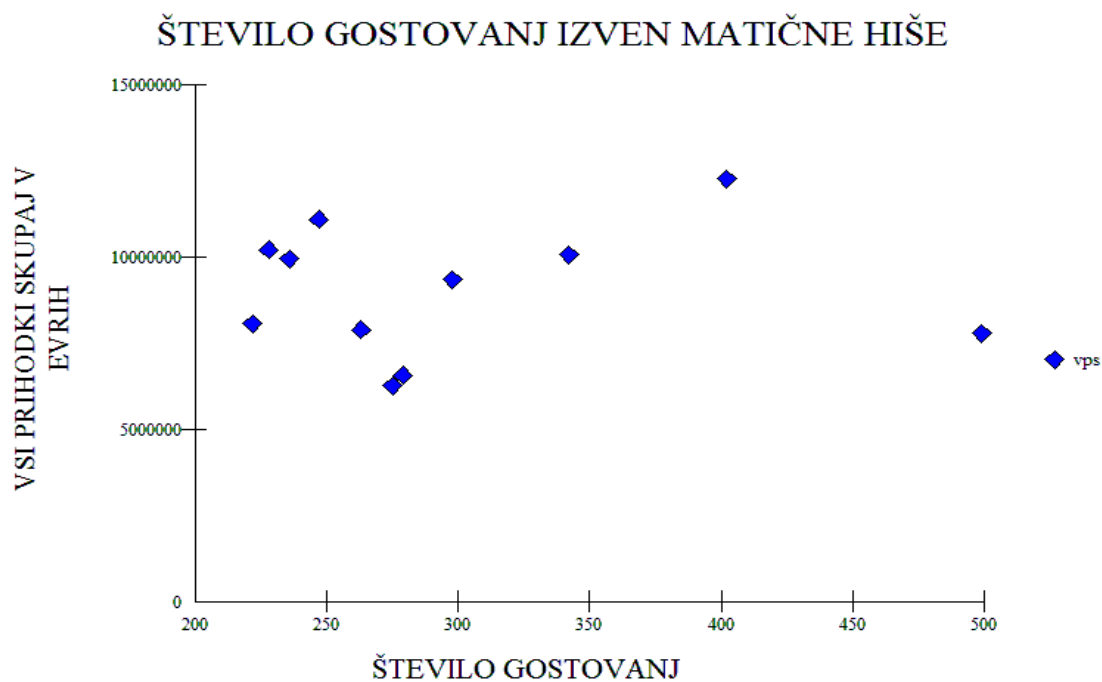
Vir podatkov: Statistični urad Republike Slovenije, Izvedena dela, koncerti, prireditve in obiskovalci orkestrrov oz. zborov, Slovenija, letno, 2016; lasten prikaz.

Slika 10: Vpliv spremenljivke izvedena dela na vse prihodke skupaj



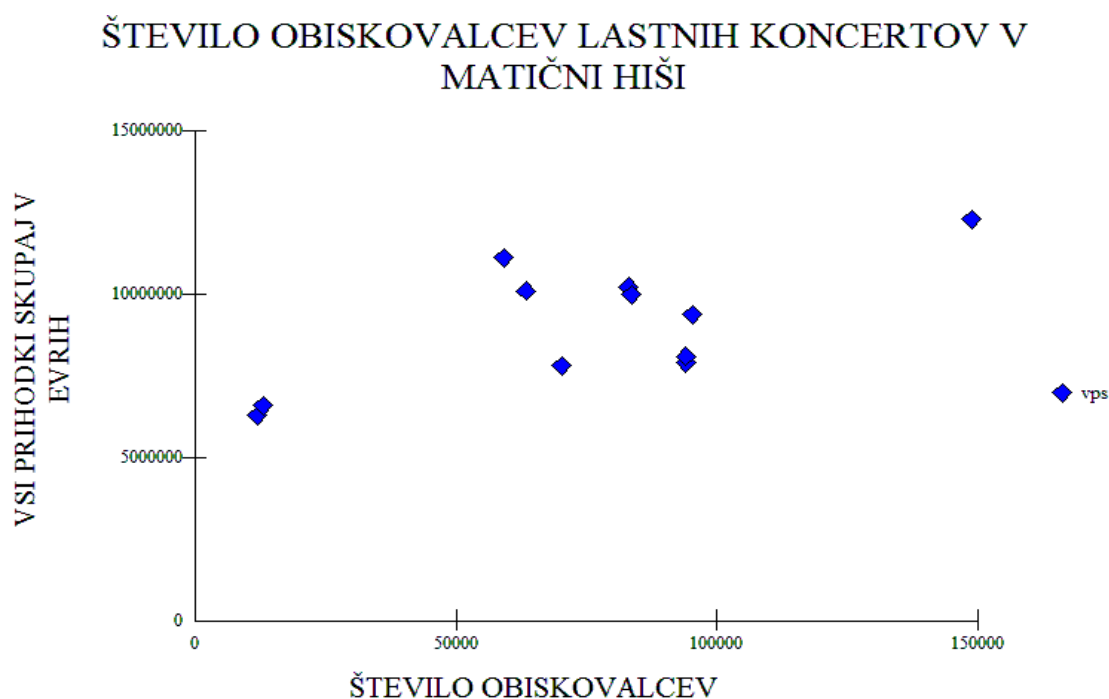
Vir podatkov: Statistični urad Republike Slovenije, Izvedena dela, koncerti, prireditve in obiskovalci orkestrrov oz. zborov, Slovenija, letno, 2016; lasten prikaz.

Slika 11: Vpliv spremenljivke število gostovanj na vse prihodke skupaj



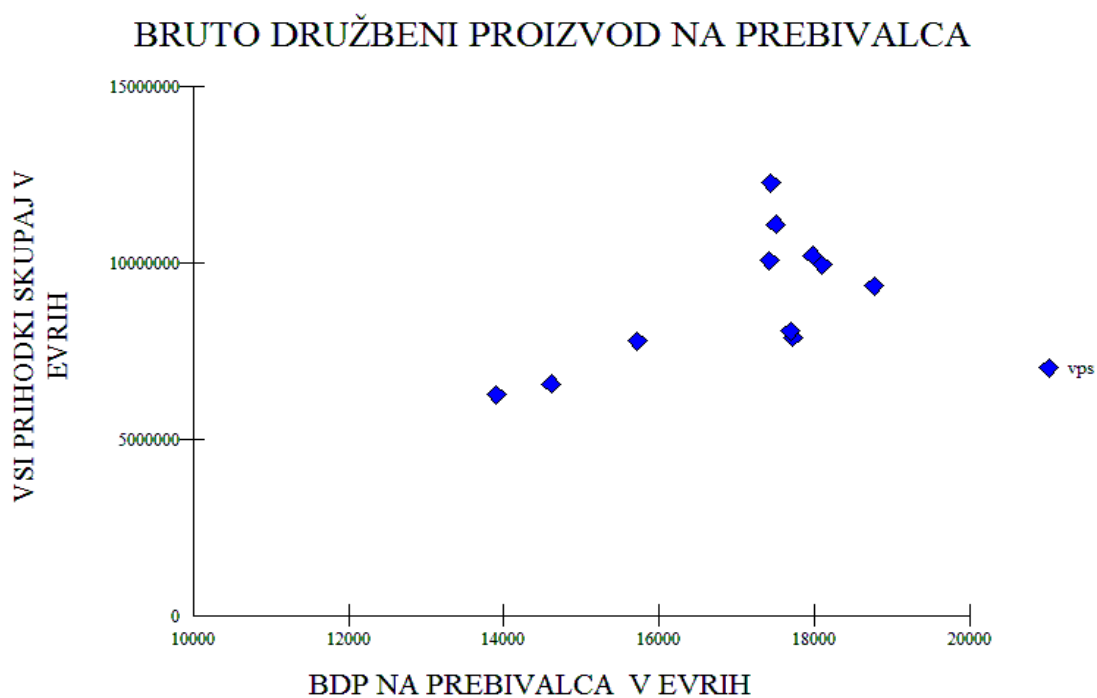
Vir podatkov: Statistični urad Republike Slovenije, Število gostovanj zunaj matične hiše, Slovenija, letno, 2016; lasten prikaz.

Slika 12: Vpliv spremenljivke število obiskovalcev na vse prihodke skupaj



Vir podatkov: Statistični urad Republike Slovenije, Izvedena dela, koncerti, prireditve in obiskovalci orkestrrov oz. zborov, Slovenija, letno, 2016; lasten prikaz.

Slika 13: Vpliv spremenljivke bruto družbeni proizvod na prebivalca na vse prihodke



Vir podatkov: Statistični urad Republike Slovenije, Bruto družbeni proizvod na prebivalca, Slovenija, letno, 2016; lasten prikaz.

Na podlagi grafične analize spremenljivke lastni koncerti v matični hiši ugotavljam, da večje število lastnih koncertov pripomore k dvigu odvisne spremenljivke vsi prihodki skupaj. Očitno slovenski trg še ni prezasičen s ponudbo klasičnih koncertov, zato je pri spremenljivki lastni koncerti zaznati pozitivno korelacijo. Podobna ugotovitev sledi za spremenljivko izvedena dela. Povečano število izvedenih del po grafični analizi pozitivno vpliva na odvisno spremenljivko vsi prihodki skupaj. Tudi povečano število gostovanj izven matične hiše pripomore k dvigu odvisne spremenljivke vsi prihodki skupaj, če le niso stroški, ki so povezani s tem, previsoki. Povečano število obiskovalcev lastnih koncertov v matični hiši nakazuje po grafični analizi pozitivno korelacijo z odvisno spremenljivko vsi prihodki skupaj, vendar je krivulja opazno bolj položna kot pri ostalih spremenljivkah. To v določeni meri potrjuje trditve in ugotovitve Flanagan, ki jih navajam v uvodu tega poglavja. Spremenljivka bruto družbeni proizvod na prebivalca je tudi eden iz med kazalnikov, ki nakazujejo porast ali upad odvisne spremenljivke vsi prihodki skupaj. Kot je razvidno iz grafične analize je korelacija močna in pozitivna. Po analiziranju podatkov pa Slovenija še nima zadosti visoke gospodarske razvitosti, ki bi omogočila trg zasebnih virov financiranja neprofitnih organizacij (meja po mednarodnih rezultatih Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj je bruto družbeni proizvod na prebivalca 20.000 evrov), zato večina virov financiranja kulturnih organizacij sloni na javnih sredstvih.

SKLEP

Glavna naloga vsake neprofitne organizacije je služiti svojemu poslanstvu, brez nagnjenja k dobičku, kajti njihov cilj ni razdelitev dobička lastnikom. Njihovi izidi so spremembe v kvaliteti življenja človeka, povečevanje družbene blaginje. Poslanstvo je tisto, kar jih definira. Neprofitna organizacija ima v procesu menjave vlogo posrednika, ki na eni strani zbira prispevke darovalcev za svoje delovanje, na drugi pa z uporabo teh sredstev zadovoljuje potrebe koristnikov teh svojih dejavnosti. Neprofitna organizacija vsa sredstva, ki jih pridobi, v celoti porabi za delovanje in razvijanje svoje dejavnosti. Dobička, če ga imajo, ne razdelijo med zaposlene in lastnike, vendar ga porabijo za uresničevanje svojega poslanstva, za lasten razvoj in višjo kakovost svojega dela. Če je torej maksimizacija profita prevladujoč cilj gospodarskih organizacij, je glavni cilj v neprofitni organizaciji izpolnjevanje poslanstva ob hkratni zahtevi po doseganju ustreznih finančnih rezultatov. Le-ti lahko na dolgi rok zagotavljajo poslovanje in s tem izpolnjevanje poslanstva neprofitne organizacije.

V neprofitnih organizacijah se pogosto pojavlja prepričanje, da je komercializacija njihovih storitev nezdržljiva z uresničevanjem oz. zasledovanjem ciljev, ki so v skladu z njihovim poslanstvom. Vendar naraščanje stroškov in omejenost finančnih virov silita organizacije k drugačnemu načinu razmišljanja. Ustvarjanje dohodka je tako združljivo z izpolnjevanjem njihovega poslanstva, saj finančna neodvisnost omogoča iskanje novih

virov in doseganje višjega nivoja kvalitete. Vsaka neprofitna organizacija bi tako morala biti tržno orientirana, kajti neprofitne organizacije tekmujejo na trgu druga z drugo tako za finančne vire in plačilo storitev kot tudi za pozornost in podporo javnosti.

Neprofitne organizacije morajo poznati svoje komparativne prednosti in iskati nove priložnosti za ustvarjanje dohodka, ki se kaže v osvajanju novih trgov za tradicionalne storitve ter v trženju posameznih izdelkov in storitev vzporedno z njihovo osnovno dejavnostjo, da bi polno izkoristile svoje resurse. Prav te obrobne dejavnosti, ki se lahko razvijajo vzporedno z osnovno dejavnostjo, lahko ustvarjajo profite, ki v nadaljevanju omogočajo hitrejše in kvalitetnejše doseganje temeljnega poslanstva neprofitne organizacije. To je tudi temeljni cilj in smoter uvajanja dodatnih profitnih dejavnosti v neprofitno organizacijo.

Neprofitne organizacije na področju kulture imajo svoje posebnosti. Osnovni problem njihovega delovanja je, kako združiti umetnost kot stvar svobode, kreativnosti, navdiha na eni strani, in na drugi strani ekonomijo, kot stvar racionalnosti, pragmatičnosti. Pojavi se problem racionalnega usmerjanja, nadzorovanja in ocenjevanja umetnosti in njenega prodajanja kot potrošniškega blaga. Morda je odgovor sledeč: kulturne organizacije morajo ustvarjati pogoje za ustvarjalnost. So organizacijska oblika, ki služi ustvarjanju.

Vsaka organizacija na področju kulture se po Rentscheler in Potter (1996, str. 100–113) identificira z nekim smislom, ki jih je mogoče razdeliti v osnovi na tri področja. Največkrat se identificirajo z izobraževanjem. Pomemben stavek za njih je: »Večanje znanja in razumevanja preteklosti, sedanjosti in prihodnosti.« Te organizacije vidijo izobraževanje kot njihov osrednji namen. Nekatere organizacije vidijo njihov osnovni namen v povečevanju kreiranja novih idej in domišljije z upoštevanjem preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. Njihov moto se glasi: »Spodbujanje domišljije in nenavadnih idej.« Tretji najpogostejši moto se glasi: »Obogatitev javnega mnenja.« Ta se pogosto najde skupaj z drugimi izrazi, ki se nanašajo na socialne in kulturne vrednote in se uporablja za uživanje ob kulturnih dogodkih. Eden takih stavkov se glasi: »Uživanje, obogatitev, zabava in sodelovanje v najširši možni organizaciji skupnosti.«

Neprofitni sektor na področju kulture je pomemben dejavnik socialnega, političnega in umetniškega delovanja države. Kot vidimo na primeru Slovenije, pridemo ravno na podlagi kulturnega razvoja do lastne identitete in postopno samostojne države. Leta 1848 se pojavi program Zedinjene Slovenije, ki ga formulirajo slovenski študentje na Dunaju in kjer je Slovenija predstavljena kot enotna entiteta znotraj Avstrije. Kultura takrat nadomešča politiko, zato se imenuje narodna kultura. Na ta način se hoče narod postaviti ob bok drugim narodom kot enakovreden, saj ima jezik, ki je enakovreden ostalim jezikom.

V interesu države je, da ima svojo lastno podobo, katere glavni obraz ji daje ravno kultura. Slovenija še nima zadosti visoke gospodarske razvitosti, ki bi omogočila trg zasebnih virov financiranja neprofitnih organizacij (meja po mednarodnih rezultatih Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj je bruto družbeni proizvod na prebivalca 20.000 evrov), zato večina virov financiranja kulturnih organizacij sloni na javnih sredstvih. Tako v Sloveniji ni agencij, ki bi zastopale na eni strani interese sponzorjev, na drugi strani pa interese sponzoriranih, ravno tako ne prihaja s strani države do zadostne davčne spodbude za donatorstvo ali sponzorstvo.

Sponzorstvo, kot ga poznamo danes, ima svoje začetke v Nemčiji in Združenih državah Amerike v začetku šestdesetih let. Danes je še vedno mlada in razvojno dinamična dejavnost, ki pa je vedno pomembnejši element tržnega komuniciranja. Sponzorstvo ima prednosti pred tradicionalnim načinom oglaševanja in le-teh se v tujini, nekateri pa tudi pri nas, zavedajo. Oglaševalska sporočila so po mnenju uporabnikov v medijih bolj ali manj moteča. Včasih delujejo vsiljivo v smislu oglaševalčevega odkritega komercialne interesa. Sporočila so zelo neposredna. V primerjavi s tem sponzorstvo ponuja bolj prikrit način oglaševanja, z bolj posredno vsebino. Pri sponzorstvu se lahko izognemo zmedbi tradicionalnega oglaševanja in si zagotovimo ekskluzivnost. S sponzorstvom dosegamo ciljno publiko, ki je drugače težko dosegljiva. Ko se podjetje odloča za področje sponzoriranja, mora vedeti, da bo s tem prevzel tudi določeno podobo v očeh javnosti. Sponzoriranje kulture predstavlja tako uglašen, urejen, intelektualen in prestižen način dela ter življenja. Poleg sponzorstev je drug načini zbiranja sredstev neprofitnih organizacij na področju kulture še donatorstvo, ki pomeni dajanje finančnih sredstev brez pričakovanja protistoritve ali neposredne koristi. Sledi mecenstvo, to je podpora umetniku in seveda glavni vir sredstev, to so javna sredstva, kjer pa igra najpomembnejšo vlogo politika države.

Iz grafikonov virov sredstev na področju glasbene, gledališke in likovno-muzejske dejavnosti v Sloveniji ugotavljam, da med viri sredstev prevladujejo javna sredstva, to so sredstva iz proračuna države, proračunov občin in sredstva iz Evropske unije. Tako je krivulja vseh sredstev skupaj oblikovana podobno kot krivulja javnih sredstev skupaj, njeni vrhovi se nahajajo tam, kjer se nahajajo vrhovi krivulje javnih sredstev skupaj. Nejavna sredstva so veliko manjša in večinoma konstantna, njihova krivulja je večinoma položna. Tu se kaže nekoliko večja aktivnost na področju gledališke dejavnosti in likovno-muzejske dejavnosti. Na področju glasbene dejavnosti je krivulje nejavnih sredstev konstantna. Pri vseh dejavnostih med nejavnimi sredstvi poleg lastnih nejavnih sredstev prevladujejo sponzorska sredstva.

V zadnjem delu magistrske naloge je grafična analiza za trg glasbene dejavnosti. Preverjam odvisnost spremenljivke vsi prihodki skupaj od neodvisnih spremenljivk lastni koncerti v matični hiši, izvedena dela, število gostovanj izven matične hiše, število obiskovalcev lastnih koncertov v matični hiši in bruto družbeni proizvod na prebivalca.

Na podlagi grafične analize spremenljivke lastni koncerti v matični hiši ugotavljam, da večje število lastnih koncertov pripomore k dvigu odvisne spremenljivke vsi prihodki skupaj. Očitno slovenski trg še ni prezasičen s ponudbo klasičnih koncertov, zato je pri spremenljivki lastni koncerti zaznati pozitivno korelacijo. Podobna ugotovitev sledi za spremenljivko izvedena dela. Povečano število izvedenih del po grafični analizi pozitivno vpliva na odvisno spremenljivko vsi prihodki skupaj. Tudi povečano število gostovanj izven matične hiše pripomore k dvigu odvisne spremenljivke vsi prihodki skupaj, če le niso stroški, ki so povezani s tem, previsoki. Povečano število obiskovalcev lastnih koncertov v matični hiši nakazuje po grafični analizi pozitivno korelacijo z odvisno spremenljivko vsi prihodki skupaj, vendar je krivulja opazno bolj položna kot pri ostalih spremenljivkah. To v določeni meri potrjuje trditve in ugotovitve Flanagan, ki jih navajam. Spremenljivka bruto družbeni proizvod na prebivalca je tudi eden iz med kazalnikov, ki nakazujejo porast ali upad odvisne spremenljivke vsi prihodki skupaj. Kot je razvidno iz grafične analize je korelacija močna in pozitivna.

Na koncu povzemam ugotovitve Flanagan (2012), ki mi služijo kot teoretična izhodišča analitičnega dela naloge. Flanagan (2012, str. 40-62) ugotovi, da je med obiskovalci klasičnih koncertov 60 % z visokošolsko izobrazbo in 54 % takih, ki imajo prihodek nad 50.000 dolarjev letno. Kljub spremembam v prihodku in izobrazbi med ameriško populacijo in kljub sofisticiranim marketinškim metodam pa je število obiskovalcev klasičnih koncertov v upadanju. Ena iz med rešitev, ki se jih poslužijo orkestri, je povečanje števila koncertov. Ta rešitev ne prinese željenih rezultatov. Pri tem je namreč potrebno upoštevati tudi vpliv okolja. Obiskovanje koncertov je ponavadi v porastu ob splošni gospodarski rasti, ko je recesija, se to pozna tudi na upadanju števila obiskovalcev. Ugotovljeno je celo, da dodatni koncerti celo povečajo izgubo. Pri ugotavljanju vzrokov, zakaj se obiskovalci ne udeležujejo večih prireditev, pa je glavni razlog pomanjkanje časa. Ena iz med pozitivnih rešitev, ki jo uporabijo orkestri, je segmentacija vstopnic glede na sedeže v dvorani. Drugi način, s katerim orkestri lahko zvišajo svoje prihodke, so marketinške aktivnosti. Z njimi obveščajo ožjo in širšo javnost o prireditvah, glavni argument zakaj kljub povečanim marketinškim aktivnostim ni večjega obiska, pa je ponovno pomanjkanje časa. Tisto, kar najbolj pritegne obiskovalce, pa je kvaliteta orkestrrov. Za sam razvoj orkestra in število obiskovalcev je pomembno tudi, iz kakšne skupnosti le-ta izhaja. Orkestri največjih mest imajo gotovo širši krog obiskovalcev, vendar so se tudi orkestri večjih mest v zadnjem času zaradi preseljevanja ljudi iz centra mesta na podeželje, srečevali z upadanjem obiska prireditev. Med orkestri se v istem okolju pojavlja tudi tekmovanje za občinstvo, če se prireditve izvajajo ob istem času. Ponavadi lahko pride do trenj med simfoničnimi in opernimi orkestri istega kraja. Medsebojno usklajevanje terminov izvajanja je ključnega pomena pri tem. Tako se v nekaterih skupnostih simfonično in operno izvajanje pojavljata v različnih časovnih obdobjih. S tem se izognejo direktnemu tekmovanju za občinstvo in hkrati omogočajo glasbenikom, da sodelujejo v obeh orkestrih.

LITERATURA IN VIRI

1. Andraeus, M. & Costa, E. & Parker, L. D. (2014). *Accountability and Social Accounting for Social and Non-profit Organizations*. Bingley, U.K.: Emerald Group Publishing Limited. eBook Collection (EBSCOhost).
2. Andreas R. A. & Kotler Ph. (2003). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (7th edition). New Jersey: Prentice Hall.
3. Artemisia, A. P. & Dounis, A. T. (2008). Event sponsorship as a value creating strategy for brands. *Journal of Product & Brand Management, Vol. 17 Iss 4* (str. 212–222). Najdeno 14. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://dx.doi.org/10.1108/10610420810887563>
4. Arnold, M. J. & Tapp, R. S. (2003). Direct marketing in non-profit services: investigating the case of the arts industry. *Journal of Services Marketing, Vol. 17 Iss 2* (str. 141–160). Najdeno 14. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://dx.doi.org/10.1108/08876040310467916>
5. Brann, J. W. (1982). Performing Arts Administration. *Music Educators Journal, Vol. 69, No. 2, Careers and Music* (str. 67–68). Sage Publications, Inc. on behalf of MENC: The National Association for Music Education. Najdeno 13. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org/stable/3396107>
6. Bright, S. & Sunkin, M. (1991). What Price Sponsorship. *Journal of Law and Society, Vol. 18, No. 4* (str. 475–484). Najdeno 14. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org/stable/1410321>
7. Bruhn, M. (1994). *Handbuch Markenartikel*. Stuttgart: Schaeffer – Poeschel Verlag. Str. 1129.
8. Bulut, D. & Yumrukaya, C. (2009). Corporate social responsibility in culture and art. *Management of Environmental Quality: An International Journal, Vol. 20 Iss 3* (str. 311–320). Najdeno 14. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://dx.doi.org/10.1108/14777830910950702>
9. Connors, T. D. (1998). *The Nonprofit Organizations Handbook*. New York: McGrawHill.
10. Cornwell, B. (2008). State of the Art and Science in Sponsorship-Linked Marketing. *Journal of Advertising, Vol. 37, No. 3* (str. 41–55). Taylor & Francis, Ltd. Najdeno 13. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org/stable/20460854>
11. Cutt, J. & Murray, V. V. (2000). *Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-profit Organizations*. London : Routledge. eBook Collection (EBSCOhost).
12. Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review, januar-februar 1998* (str. 55–67). Najdeno 14. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://web.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail/detail?vid=3&sid=38e8761f-43f0-49dc-969d-08caf1967153%40sessionmgr4002&hid=4104&bdata=Jmxhbmc9c2wmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=10176919&db=cmedm>

13. Dimovski, V., Penger S. & Žnidaršič J. (2005). *Sodobni management* (2. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Dimovski, V. Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management* (1. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Dolphin, R. R. (2003). Sponsorship: perspectives on its strategic role. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 8 Iss 3 (str. 173–186). Najdeno 14. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://dx.doi.org/10.1108/13563280310487630>
17. Dragičević Šešić, M. & Stojković B. (2007). *Kultura – menedžment, animacija, marketing*. Beograd: Clio.
18. Drucker, P. (2011). *Managing the Non-profit Organization*. Rutledge (177 str.).
19. Dym, B. & Hutson, H. (2005). *Leadership in Nonprofit Organizations*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, Inc. eBook Collection (EBSCOhost).
20. Enjolras, B. (1995). Comment expliquer la presence d 'organisations a but non lucratif dans une economie de marche. *Annals of Public and Cooperative Economics* 66:4 (str. 431–456). Blackwell Publishers, 108 Cowley Road, Oxford OX4 1JF, UK and 238 Main Street, Cambridge, MA 02142, USA. Najdeno 14. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://onlinelibrary.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journal/10.1111/%28ISSN%291467-8292/issues>
21. Faust, T. & Bergmann, M. (2010). *Handbook of Business and Finance: Multinational Companies, Venture Capital and Non-profit Organizations*. New York: Nova Science Publishers, Inc. eBook Collection (EBSCOhost).
22. Flanagan, R. J., (2012). *The Perilous Life of Symphonv Orchestras*. New Haven: Yale University Press.
23. François A. & d'Astous, C. A. (2012). The sponsorship-advertising interface: is less better for sponsors. *European Journal of Marketing*, Vol. 46 Iss 3/4 (str. 562–574) Najdeno 14. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://dx.doi.org/10.1108/03090561211202611>
24. Frumkin, P. & Kim, M. T. (2001). Strategic Positioning and the Financing of Nonprofit Organizations: Is Efficiency Rewarded in the Contributions Marketplace. *Public Administration Review*, Vol. 61, No. 3 (str. 266–275). Najdeno 14. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org/stable/977599>
25. Gross, M.J. & McCarthy, J. H. & Shelmon, N. E. (2005). *Financial and Accounting Guide for Not-for-profit Organizations*. 7th ed. Hoboken, N.J.: Wiley. eBook Collection (EBSCOhost).
26. Gwinner, K. (2003). A model of fan identification: antecedents and sponsorship outcomes. *Journal of services marketing*, vol. 17 no. 3 (str. 275–294). Najdeno 13. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com/0887-6045.htm>
27. Harley, G. (2015). *Creating and Managing a Non-profit Organization*. New York: Nova Science Publishers, Inc. eBook Collection (EBSCOhost).

28. Harris, J.S. (1973). The Government and Arts Patronage. *Public Administration Review*, Vol. 33, No. 5 (str. 407–414). Najdeno 14. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org/stable/974304>
29. Herrington B. (2000). *Financial & Strategic Management for Nonprofit Organizations*. 3th edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers (625 str.).
30. Hogarty J. (1997). *The Nonprofit Organisation Handbook*. New York: Spencer Press.
31. Javalgi, R. G., T aylor, M. B., Gross, A. C. & Lampman, E. (1994). Awareness of Sponsorship and Corporate Image: An Empirical Investigation. *Journal of Advertising*, Vol. 23, No. 4 (str. 47–58). Taylor & Francis, Ltd. Najdeno 14. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org/stable/4188950>
32. Jerše, D. (2016). *Finančni management kulturnih organizacij in projektov*. Ljubljana: Poletna šola kulturnega managementa.
33. Kawashima, N. (2012). Corporate support for the **arts** in Japan: beyond emulation of the Western models. *International Journal of Cultural Policy*, Jun 2012, Vol. 18 Issue 3 (str. 295–307).
34. Kaiser, M. M. & Egan, B. E. (2013). *The Cycle: A Practical Approach to Managing Arts Organizations*. Waltham, Massachusetts: Brandeis. eBook Collection (EBSCOhost).
35. Kleber, J., Florack, A. & Chladek, A. (2016). How to present donations: the moderating role of numeracy in cause-related marketing. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 33 Iss (str. 3). Najdeno 14. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://dx.doi.org/10.1108/JCM-12-2014-1240>
36. Kolarič, Z., Črnak-Meglič, A. & Vojnovič, M. (2002). *Slovenske neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Založba FDV.
37. Kolarič, Z. (2003). Neprofitno volonterske organizacije in njihov razvoj – od volontarizma k profesionalizmu. *Teorija in praksa*, 40 (1/2003) (str. 37-57).
38. Kovač B. (2016). *Zasebno in javno financiranje kulture*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
39. Križman, A. (1995). *Vloga in razvoj sponzorstva v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Križnič A. (2002). Uspešnost projektov v neprofitnih organizacijah. *Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 2002, 1* (str. 4–7).
41. Levy, M. (2014). *Building Your Brand : A Practical Guide for Nonprofit Organizations*. New York : Morgan James Publishing. eBook Collection (EBSCOhost).
42. Macllroy A. (2001). *Ulaganje u budućnost : priručnik za fundraising u kulturi*. Beograd: BalkanKult (73 str.).
43. Mano, R. (2012). *Learning Why and How: A Reader in Managing Nonprofit and Voluntary Organizations*. Bentham Science Publishers. eBook Collection (EBSCOhost).
44. Martino, B. (2012). *Everything You Need to Know About Ecommerce for Non-profit Organizations*. Newmarket, Ont.: BrainMass Inc. eBook Collection (EBSCOhost).

45. Mihelj S. (1999). Management slovenskih festivalov. Nova Gorica: *Neprofitni management, 1999, 5/6* (str. 34–51).
46. Mumel, D. & Krambeger U. (2001). Sponzoriranje v športu kot instrument komuniciranja v marketingu. Maribor: *Naše gospodarstvo, 2001, 3/4* (str. 366–384).
47. Nova Ljubljanska banka (2016). *Management kulturnih projektov*. Ljubljana: Center inovativnega podjetništva, NLB Skupina.
48. Nickson, J. (1991). Arts sponsorship. An unholy Alliance. *The Musical Times, Vol. 132, No. 1779* (str. 237–240). Najdeno 14. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org/stable/965693>
49. Olkkonen, R. & Pekka Tuominen, P. (2008). Fading configurations in inter-organizational relationships: a case study in the context of cultural sponsorship. *Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 23 Iss 3* (str. 203–212). Najdeno 14. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://dx.doi.org/10.1108/08858620810858463>
50. Omura, T. & Forster, J (2014). Competition for donations and the sustainability of not-for-profit organizations. *Humanomics, Vol. 30 Iss 3* (str. 255–274). Najdeno 14. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://dx.doi.org/10.1108/H-12-2012-0026>
51. Ovsenik M. & Mekinc J. (2002). Uspešnost pridobivanja sredstev v nepridobitnih organizacijah. *Ljubljana: Socialno delo, 2002, 3-4* (str. 183–197).
52. Palmer, I. (1998). A Cross-Sector Analysis of CEOs' Orientations and Skills. *Public Productivity & Management Review, Vol. 21, No. 4* (str. 433–452). Taylor & Francis, Ltd. Najdeno 13. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org/stable/3380550>
53. Peršak, A. (2016). *Kulturna politika: evropske dileme, slovenski problemi*. Ljubljana: Poletna šola kulturnega managementa.
54. Pla, J. M. & Lewis, S. E. (2001). *Person-centered Leadership for Non Profit Organizations: Management That Works in High Pressure Systems*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, Inc. eBook Collection (EBSCOhost).
55. Rentschler, R. & Potter, B. (1996). Accountability versus artistic development. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 9 Iss 5* (str. 100–113). Najdeno 14. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://dx.doi.org/10.1108/09513579610151971>
56. Starman, D. (1993). *Tržno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. Scott, L. (2013). *From Passion to Execution : How to Start and Grow an Effective Non-profit Organization*. Boston: Course Technology PTR. eBook Collection (EBSCOhost).
58. Sinapi, Ch. & Delgado, E. J. (2015). Motivations for Establishing Cooperative Companies in the Performing Arts: A European Perspective. *In Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms. Published online: 15 Dec 2015.* (str. 63–107). Najdeno 14. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://dx.doi.org/10.1108/S0885-333920150000016017>
59. Schneider, W. A. & DiMeo, R. A. & Benoit, M. S. (2005). *The Practical Guide to Managing Nonprofit Assets*. Hoboken, N. J.: Wiley. eBook Collection (EBSCOhost).
60. Srakar, A. (2010). *Ekonomsko vrednotenje umetniških dogodkov: umetnost med trgov in državo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

61. Srakar, A. (2016). *Kulturna ekonomika in metode vrednotenja kulturnih dogodkov*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
62. Song, S. & Yi, D. T. (2011). The fundraising efficiency in U.S. non-profit art organizations: an application of a Bayesian estimation approach using the stochastic frontier production model. *Journal of Productivity Analysis*, 4/1/2011, Vol. 35, Issue 2 (str. 171–180). Najdeno 15. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org/stable/23883943>
63. Spanier, G. (2013). More (show) business can be good for the arts. *Evening Standard*. 1/9/2013 (str. 38).
64. Statistični urad Republike Slovenije. *Bruto družbeni proizvod na prebivalca, Slovenija, letno*. Najdeno dne 15.5.2016 na spletni strani http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/viewplus.asp?ma=H280S&ti=&path=../Database/Hitre_Repozitorij/&lang=2
65. Statistični urad Republike Slovenije. *Izvedena dela, koncerti, prireditve in obiskovalci orkestrrov oz. zborov, Slovenija, letno*. Najdeno 15. 5. 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1059802S&ti=&path=../Database/Dem_soc/10_kultura/04_10598_glasbena_dej/&lang=2
66. Statistični urad Republike Slovenije. *Prihodki v gledališki dejavnost, Slovenija, letno*. Najdeno 15.5.2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1059716S&ti=&path=../Database/Dem_soc/10_kultura/04_10597_gledaliska_dej/&lang=2
67. Statistični urad Republike Slovenije. *Prihodki orkestrrov oz. zborov, Slovenija, letno*. Najdeno 15.5.2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1059806S&ti=&path=../Database/Dem_soc/10_kultura/04_10598_glasbena_dej/&lang=2
68. Statistični urad Republike Slovenije. *Prihodki v muzejih, galerijah oz. likovnih razstaviščih, Slovenija, letno*. Najdeno 15.5.2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1059917S&ti=&path=../Database/Dem_soc/10_kultura/03_10599_muzeji_galerije/&lang=2
69. Statistični urad Republike Slovenije. *Število gostovanj zunaj matične hiše zborov in orkestrrov, letno*. Najdeno 15.5.2016 na spletni strani http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1059803S&ti=&path=../Database/Dem_soc/10_kultura/04_10598_glasbena_dej/&lang=2
70. Tajnikar, M. (1996). *Mikroekonomija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
71. Tajnikar, M. & Došenović Bonča, P. (2015). Razumevanje javnega sektorja in slovenska gospodarska politika po letu 2008. *Teorija in praksa*, 52 (4/2015).
72. Turbide, J. & Laurin, C. (2014). Governance in the Arts and Culture Nonprofit Sector: Vigilance or Indifference. *Administrative Sciences (2076-3387)*. 2014, Vol. 4 Issue 4 (str. 413–431). Najdeno 15. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=23&sid=3831a0ca-3956-4bda-a88d-c933a7a6152f%40sessionmgr120&hid=122&bdata=Jmxhbmc9c2wmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#db=bsh&AN=100118041>

73. Trunk Širca, N. & Tavčar, M. I. (2000). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
74. Wangermee, R. (1982). Notes sur L'économie des Institutions Musicales Non-Lucratives. *Source: International Review of the Aesthetics and Sociology of Music, Vol. 13, No. 2* (str. 141–160). Croatian Musicological Society. Najdeno 13. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org/stable/836877>

PRILOGA

PRILOGA 1: Seznam v delu uporabljenih kratic

ACE(I)	Association for Cultural Economics International
BDP	Bruto družbeni proizvod
BDPP	Bruto družbeni proizvod na prebivalca
IDE	Izvedena dela
JCE	Journal of Cultural Economics
JSS	Javna sredstva skupaj na področju glasbene dejavnosti
JSSG	Javna sredstva skupaj na področju gledališke dejavnosti
JSSL	Javna sredstva skupaj na področju likovno-muzejske dejavnosti
KMH	Lastni koncerti v matični hiši
MVP	Najosnovnejši sprejemljivi produkt (angl. <i>minimum viable product</i>)
NLB	Nova Ljubljanska banka
NSS	Nejavna sredstva skupaj na področju glasbene dejavnosti
NSSG	Nejavna sredstva skupaj na področju gledališke dejavnosti
NSSL	Nejavna sredstva skupaj na področju likovno-muzejske dejavnosti
NVO	Neprofitno-volonterska organizacija
STG	Število gostovanj izven matične hiše
STOB	Število obiskovalcev lastnih koncertov v lastni matični hiši
VPS	Vsi prihodki skupaj na področju glasbene dejavnosti
VPSG	Vsi prihodki skupaj na področju gledališke dejavnosti
VPSL	Vsi prihodki skupaj na področju likovno-muzejske dejavnosti