

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA TRŽENJSKEGA SPLETA NEPRIDOBITNO NARAVNANE
ORGANIZACIJE NA PRIMERU PLESNEGA DRUŠTVA ELITE KOPER**

Ljubljana, februar 2014

MAJA KOBLAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana **Maja Koblar**, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom **Analiza trženjskega spleta nepridobitno naravnane organizacije na primeru Plesnega društva Elite Koper**, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko **asist. dr. Barbara Culiberg**.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja(-ice): _____

VSEBINA

UVOD	1
1 NEPRIDOBITNO NARAVNANE ORGANIZACIJE	1
1.1 Opredelitev nepridobitno naravnane organizacije.....	2
1.1.1 Vrste.....	2
1.1.2 Značilnosti	3
1.1.3 Udeleženci	3
1.2 Management nepridobitno naravnanih organizacij	4
1.2.1 Vodenje nepridobitno naravnanih organizacij	4
1.2.2 Strateško načrtovanje v nepridobitno naravnanih organizacijah	5
1.3 Sredstva in financiranje nepridobitno naravnanih organizacij	6
1.4 Nepridobitno naravnane organizacije v Sloveniji	6
1.4.1 Vrste nepridobitno naravnanih organizacij v Sloveniji	6
1.4.2 Razširjenost in delovanje društev in nepridobitnih organizacij v Sloveniji	7
2 TRŽENJE NEPRIDOBITNO NARAVNANIH ORGANIZACIJ	9
2.1 Značilnosti trženja nepridobitno naravnanih organizacij	9
2.2 Oblikovanje strategije nastopa na trgu nepridobitno naravnane organizacije.....	10
2.2.1 Vrednote, poslanstvo in vizija	10
2.2.2 Cilji	11
2.2.3 Segmentacija in ciljanje	11
2.2.4 Pozicioniranje	12
2.2.5 Trženjski splet.....	13
2.2.6 Ocenjevanje uspešnosti trženjske strategije.....	22
3 RAZISKAVA O TRŽENJSKEM SPLETU PLESNEGA DRUŠTVA ELITE	23
3.1 Namen in cilji raziskave	23
3.2 Metodologija pridobivanja podatkov	23
3.3 Predstavitev Plesnega društva Elite Koper.....	25
3.4 Analiza trenutnega stanja in predlogi za spremembe trženjskega spleta	26
3.4.1 Storitve.....	26
3.4.2 Cena	31
3.4.3 Trženjsko komuniciranje	33
3.4.4 Tržne poti.....	36
3.4.5 Ljudje	38
3.4.6 Procesi.....	40
3.4.7 Fizični dokazi.....	41
3.5 Ocenjevanje uspešnosti uvedenih sprememb	42
SKLEP	43

LITERATURA IN VIRI.....	44
--------------------------------	-----------

KAZALO TABEL

Tabela 1: Splošni podatki intervjuvancev – člani vodstva društva	24
Tabela 2: Splošni podatki intervjuvancev – uporabniki storitev društva (imena so izmišljena)	25

UVOD

Nepridobitni sektor obstaja, da bi koristil družbi. Je bogat in dinamičen sektor z raznolikimi nameni in organizacijami. Brez več tisoč organizacij in brez milijonov njihovih prostovoljcev bi bila družba brez dragocenih storitev, raznolikosti in civilnega sodelovanja (Wymer, Knowles & Gomes, 2006). Njihova raznolikost se kaže že v njihovem lastništvu, saj poznamo tako javne, na pol javne in zasebne nepridobitne organizacije, ki pa jih je pogosto tudi težko ločiti od pridobitnih. Z naraščanjem števila in pomena nepridobitno naravnanih organizacij se je pojavila tudi potreba po vse boljšem in učinkovitejšem ravnanju v njih ter predvsem po trženju njihovih storitev. Vedno večji pritisk za učinkovito ravnanje v organizacijah, povečano število managerjev, ki so iz pridobitnega sektorja prestopili v nepridobitno naravnani sektor, ter t. i. socialno podjetništvo silijo nepridobitno naravnane organizacije k iskanju rešitev za boljše ravnanje s svojimi viri ter večji vpliv v današnji družbi.

Namen diplomske naloge je osvetliti področje trženja nepridobitno naravnanih organizacij (v nadaljevanju NNO), na podlagi katerega bomo lahko analizirali trenutno stanje trženjskega spleta konkretne nepridobitno naravnane organizacije, ki deluje na lokalni ravni. Tako bomo lahko organizaciji pomagali s predlogi za osvežitev in izboljšanje njenega delovanja.

Cilj diplomske naloge je raziskati in ovrednotiti trenutno stanje trženjskega spleta konkretne organizacije ter pripraviti predloge za njeno prihodnost. Kakšna je realna slika stanja, bomo raziskovali z metodo študije primera Plesnega društva Elite Koper. Takšna raziskava bo podlaga za pripravo predlogov sprememb trženjskega spleta. Spraševali se bomo torej, »kako« in »zakaj« organizacija deluje na določen način ter kako jo vidijo njeni uporabniki. Predmet raziskave bo obstoječi trženjski splet organizacije, podatke pa bomo zbirali iz različnih virov. Ključnega pomena bodo opravljeni intervjuji s člani vodstva društva ter z njegovimi uporabniki, pomagali pa si bomo tudi z arhivskimi dokumenti in različno dokumentacijo.

Naloga je sestavljena iz treh delov. V prvem smo podali splošen pregled pojmovanja nepridobitno naravnanih organizacij, vrst, značilnosti in udeležencev, ki nanjo vplivajo. Pregledali smo značilnosti managementa, financiranja in zbiranja sredstev. Poglobili smo se tudi v pojmovanje nepridobitno naravnanih organizacij po aktualni slovenski zakonodaji ter njihovo razširjenost in delovanje. V drugem delu smo se poglobili v trženje teh organizacij. Preučili smo, kako nepridobitno naravnane organizacije oblikujejo svoje strategije nastopa na trgu ter se na koncu osredotočili na bistvo naše naloge – trženjski splet nepridobitno naravnanih organizacij. V tretjem delu smo s pomočjo raziskave podrobno predstavili stanje v Plesnem društvu Elite iz Kopra ter navedli predloge za izboljšanje posameznih elementov njegovega trženjskega spleta.

1 NEPRIDOBITNO NARAVNANE ORGANIZACIJE

V zadnjih desetletjih je svetovno gospodarstvo doživelo ogromen poskok v številu NNO, zaradi česar ostajajo tudi zanimiva tema za najrazličnejše raziskave. Različni avtorji so tako privzeli različne pristope k preučevanju NNO. Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič (2002)

omenjajo ekonomske, politične in socialno-psihološke teoretske pristope, ne pozabi pa niti na teorijo o vzpostavitvi različnih tipov sistemov blaginje, ki temelji na interdisciplinarnem pristopu. Slednja predpostavlja, da nastajanje in delovanje zasebnih NNO poteka v interakciji z razvojem in delovanjem organizacij v drugih družbenih sferah. Torej v sferi trga, kjer dominirajo pridobitno naravnane organizacije (v nadaljevanju PNO), sferi države, kjer delujejo javne NNO, ter v sferi neformalne civilne družbe, kjer najdemo družino, sorodstvo in sosedstvo. Tudi Helmig, Jegers in Lapsley (2004) poudarjajo, da je ta interdisciplinarni pristop k preučevanju NNO posledica raznolikosti narave NNO, kompleksnosti njihovih dejavnosti, odnosov z okoljem, težav pri definiranju mej dejavnosti NNO ter jasnim kategoričnim definiranjem, kaj NNO sploh so.

1.1 Opredelitev nepridobitno naravnane organizacije

NNO se od PNO razlikujejo predvsem po smislu svojega obstoja in po ciljih. Če bi lahko za pridobitne rekli, da je njihov glavni cilj maksimiranje dobičkonosnosti vloženega kapitala, je za NNO glavni smisel obstoja »delovanje v splošnem družbenem interesu, delovanje v splošno družbeno korist« (Kolarič, Črnak-Meglič & Vojnovič, 2002, str. 10). NNO še najbolj jasno opredeli Rus (1994, str. 959) kot »skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti in za prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička, ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček«. Rus (1994) tudi poudari, da v kolikor do dobička pride, organizacija z njim ne more prosto razpolagati, temveč ga vloži nazaj v organizacijo s ciljem razširitve dejavnosti ali izboljšanja kakovosti storitev. DiMaggio in Anheier (1990) v članku opozarjata, da t. i. neprofitnost nima enotnega pomena v mednarodnem in medgeneracijskem prostoru. Dejavnosti, poreklo in vedenje nepridobitnega sektorja odražajo specifične zakonske definicije, kulturno dediščino in državne zakone posameznih držav. Pomembno je poznati tudi pojem neprofitni sektor ali tretji sektor, kot ga imenuje Lohmann (2007). Iz njegovega eseja je jasno razvidno, da celotno gospodarstvo deli na tri sektorje: profitnega, neprofitnega in državo, kjer v neprofitni sektor, ali kot ga sam poimenuje družbena ekonomija, spadajo vse zasebne NNO. Literatura, tudi slovenska, jim pravi tudi neprofitne organizacije ali zasebne neprofitno-volonterske organizacije (Kolarič, Črnak-Meglič & Vojnovič, 2002). Besedo profitno ali neprofitno torej uporabljamo le takrat, ko govorimo o zasebnih organizacijah.

1.1.1 Vrste

Stroka pozna več različnih členitev NNO, saj jih lahko delimo po različnih merilih. Tako jih lahko delimo glede na davčno obravnavo njihovega financiranja, glede na to, komu so namenjeni učinki dejavnosti, glede na ustanovitelje itd.

Trunk Širca in Tavčar (1998) delita organizacije glede na ustanovitelje, kar se sklada tudi s slovensko statusno-pravno ureditvijo. Ti so lahko država, občina, mesto, druge javne pravne osebe, pooblašcene z zakonom, domače in tuje pravne in fizične osebe. Ker so za nas pomembne zgolj NNO, bomo podrobneje pogledali njihovo razvrstitev. Delita jih na javne, na pol javne in zasebne organizacije. Pri javnih organizacijah je ustanovitelj država, zato med njimi najdemo vse organe in organizacije, ki izvajajo funkcije države, organe lokalne skupnosti, javne zavode in javne gospodarske zavode (šole, bolnišnice, agencije ipd.). Organizirane so torej na področju vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva

in na drugih področjih. Ko gre za sodelovanje javnega in zasebnega sektorja, govorimo o na pol javnih organizacijah. Primer takih organizacij so predvsem različne zbornice (gospodarske, obrtne ipd.). Bistvenega pomena, predvsem za empirični del te diplomske naloge, pa so zasebne NNO. Avtorja jih organizirata po področjih: **gospodarstva** (poslovna in poklicna združenja, organizacije potrošnikov, zadruga ipd.); **politike** (politične stranke, državljanske pobude, združenja ipd.); **socialne** (dobrodelne institucije, skupine za socialno samopomoč, organizacije za pomoč ostarelim in bolnim ipd.) ter **družbe** in **kulture** (športna društva, cerkve, zasebni klubi, krožki ipd.).

1.1.2 Značilnosti

Čeprav NNO delujejo na zelo različnih področjih, lahko v njih najdemo tudi nekaj skupnih značilnosti (Mesec, 2008). Kot prvo jim je skupna nepridobitna naravnost – namesto dobička in lastnine so pomembni motivi, ki niso materialne narave. Pomembno vplivajo na več udeležencev, ki so z organizacijo v menjalnem razmerju. Izid njihovega delovanja so večinoma nesnovne storitve. Vsem je skupna tudi želja po spremembi v posameznikih in družbi. Niso zgolj sredstvo za zagotavljanje pomoči in zmanjševanje stisk, ampak so vedno bolj tudi spodbujevalci in nosilci razvoja. Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič (2002) med značilnostmi navajajo tudi dejstva, da imajo izoblikovano osnovno organizacijsko strukturo, svoja pravila, ter da je članstvo v njih prostovoljno. Kot temeljno značilnost NNO pa izpostavi njihovo raznovrstnost, saj se posamezne NNO izoblikujejo glede na prostor, ki ga zasedajo v civilni družbi. Zato so nekatere organizacije bolj javne kot zasebne, druge bolj profitne kot neprofitne, spet tretje pa bolj neformalne kot formalne. Kolarič (2003) navaja tri skupne odlike vseh NNO, med katere šteje njihovo majhnost, dinamičnost in nebirokratično delovanje, delo prostovoljcev ter vrednote, ki so vtakane v te organizacije. Jelovac (2002) pa v svojem prispevku opozori tudi na skupno točko, ki jo NNO delijo s pridobitnimi organizacijami, in to je potreba po menedžmentu. Po njegovem mnenju je vseeno, »ali gre za industrijsko podjetje ali zavod, z obema je treba upravljati po takšnih načelih in modelih, ki pripeljejo do tega, da organizacije ne delujejo samo zato, da bi preživele, temveč da bi uresničevale cilje in namene, zaradi katerih so bile ustanovljene« (Jelovac, 2002, str. 12). Tako avtor zagovarja načeli, da je menedžment univerzalen fenomen, saj v svetu ne obstaja organizacija, ki ne bi bila vodena, ta pa predstavlja organ družbe, ki proizvaja rezultate.

1.1.3 Udeleženci

Vsaka organizacija, najsi bo pridobitno ali nepridobitno naravnana, je podsistem okolij, v katerih obstoja in deluje. Udeležence, ki delujejo v zunanjih okoljih, poimenujemo tudi **zunANJI udeleženci** organizacije (Trunk Širca & Tavčar, 1998). NNO ti udeleženci dajejo sredstva in legitimnost, uživajo koristi storitev, so konkurenti ali zavezniki. Mednje bi torej lahko šteli sponzorje, donatorje, državno upravo, druge organizacije, ki se potegujejo za ista sredstva, in uporabnike ali tiste, s katerimi se povezujemo, da bi dosegli skupne cilje itd. S temi udeleženci je NNO v interesnem menjalnem razmerju, saj jo oskrbujejo z materialnimi in nematerialnimi sredstvi ali pogoji za delovanje, pričakujejo in terjajo pa koristi tudi zase (Trunk Širca & Tavčar, 1998). Znotraj organizacije same pa obstajajo enote, skupine in posamezniki, ki so del njenega notranjega okolja. V to okolje lahko štejemo menedžerje, strokovnjake, izvajalce, prostovoljce in druge posameznike ali skupine, s katerimi menedžerji

sodelujejo, da bi dosegli skupne cilje organizacije. Take udeležence Trunk Širca in Tavčar (1998) imenujeta **notranji udeleženci**. Vsaka od skupin v notranjem okolju organizacije ima tudi sama svoje lastne interese, ki bolj ali manj tudi vplivajo na oblikovanje, sprejemanje in izvajanje ciljev organizacije. Pomembno je, da zna vodja organizacije s svojim znanjem, izkušnjami in osebnostjo te interese svojih zaveznikov obvladovati in jih zadovoljiti v skupno dobro celotne organizacije.

1.2 Management nepridobitno naravnanih organizacij

Vsaka organizacija, bodisi pridobitno ali nepridobitno naravnana, za svoje delovanje potrebuje osebe, ki jo bodo vodile. Število takih oseb je seveda odvisno od velikosti in dejavnosti organizacije, pri vseh pa mora vodstvo slediti poslanstvu, viziji in zastavljenim ciljem organizacije. Vendarle pa vodenje NNO zaradi njenih značilnosti včasih zahteva nekoliko drugačne ukrepe od tistih, uporabljenih v pridobitnih organizacijah. Hrovatin (2002) v svojem članku poudarja, da komercializacija NNO zahteva, da imajo tudi njihovi zaposleni podobna znanja s področja poslovno-organizacijskih znanosti kot njihovi kolegi v PNO. Taki zaposleni pa omejujejo dosedanje zaposlene, ki so v NNO delovali na bolj ljubiteljski, neprofesionalni ravni. Nekatere organizacije sicer tako zaposlovanje podpirajo, druge spet ne, saj menijo, da je zato težje vključiti uporabnike in ljudi iz lokalnega okolja v izvajanje dejavnosti. Hrovatin (2002) v svojem članku povzame posebnosti ekonomskega vidika menedžmenta NNO, ki so prisotne v samem poslanstvu in posledično v merjenju uspešnosti NNO, v drugačnem trženju in merjenju rezultatov trženja, v pridobivanju sredstev in njihovi učinkoviti porabi ipd. Poudari pa tudi, da se v zadnjem času NNO vse bolj komercializirajo, s čimer zmanjšujejo razlike v menedžmentu glede na PNO.

1.2.1 Vodenje nepridobitno naravnanih organizacij

Vodenje NNO za menedžerje predstavlja poseben izziv, saj se organizacije vedno znova srečujejo s problemom pomanjkanja sredstev, nesnovnimi cilji in drugimi težavami, ki so značilne za tako vrsto organizacije. Taliento in Silverman (2005) v svojem članku nazorno prikažeta tegobe vodenja NNO skozi primerjavo s PNO. V prvi vrsti pravita, da so cilji v nepridobitnem sektorju težje dosegljivi, saj velikokrat težijo k uveljavljanju vedenjskih sprememb uporabnikov ter pogosto niso oz. so težje merljivi. Vodilni menedžerji v NNO imajo zaradi drugih notranjih in zunanjih udeležencev manj nadzora nad vodenjem organizacije. Vsak namreč s seboj v organizacijo prinese svoje cilje in plane. Vodja mora zato privzeti bolj posvetovalni stil vodenja, da poskuša ustreči vsem skupinam udeležencev. Hkrati pa mora slediti načrtanemu poslanstvu in viziji (Taliendo & Silverman, 2005). Vloga statusa vodje v organizaciji je veliko bolj pomembna od zgolj naziva, denarja ali moči. Ta mora znati vplivati in motivirati vse udeležence organizacije brez množice virov in možnosti, s katerimi to počnejo v PNO. Vzpostavljanje učinkovitega sistema vodenja organizacije brez rednega dotoka denarja je nedvomno izziv za vsakega vodjo. Ob tem pa se mora vodja NNO ukvarjati še s pomanjkanjem sredstev za usposabljanja in izobraževanja, ki so pridobitnim organizacijam tako rekoč samoumevna (Taliendo & Silverman, 2005).

1.2.2 Strateško načrtovanje v nepridobitno naravnanih organizacijah

Okolje vsake organizacije se neprestano spreminja. Lahko bi celo rekli, da se v današnjem času spreminja vedno hitreje. Te spremembe lahko za organizacijo predstavljajo izziv, šok ali priložnost, nedvomno pa vedno izzovejo odziv. To privede do obojestranskega procesa spreminjanja organizacije in okolja. Lahko bi rekli, da so odziv odločitve, ki so lahko pozitivne ali negativne. Lahko povečajo ali zmanjšajo uspešnost organizacije, vendar s seboj vedno nosijo posledice. Da bi sprejeli pravilne odločitve, moramo poznati štiri področja organizacije: organizacijo danes in predvidevanje organizacije v prihodnosti (na podlagi vizije) ter okolje danes in njegovo predvidevanje v prihodnosti (Cepin, 2007).

Odločitve v različnih organizacijah sprejemajo na različnih ravneh in na različne načine. Lahko jih sprejme direktor sam, lahko jih usmerja institucija, lahko pa sledijo strategiji in načrtu. Takšno načrtovanje imenujemo tudi strateško. Pri njem načrtujemo razvoj organizacije za 2–10 let, navadno pa za krajše obdobje od 3–5 let. Pripravi ga vodstvo organizacije skupaj z najširšim možnim krogom svojih članov in ključnih udeležencev. Pri tem morajo upoštevati svoje omejitve (na primer omejitve virov) (Bryson, 2004). Bryson (2004) v svojem delu tudi navaja, da sta prednosti strateškega načrtovanja in razmišljanja predvsem dialog znotraj organizacije, s katerim se ta uči in razmišlja o svoji prihodnosti, ter boljše sprejemanje odločitev, ki so za organizacijo ključne. To privede do izboljšane učinkovitosti organizacije, hkrati pa predstavlja strateško načrtovanje koristi tudi za vsakega posameznika, ki je vanjo vpleten. Dana mu je namreč možnost, da izpolni svojo vlogo in odgovornost v organizaciji ter vzporedno izboljša svoje veščine timskega dela ter usposobljenost.

Izdelava strateškega načrta lahko poteka na več načinov. Nutt (1984) v svojem članku proces strateškega načrtovanja NNO razdeli na dva dela: oblikovanje in zasnovo. Vsak ta proces pa ima svoje podprocese. V fazi oblikovanja se najprej posvečamo raziskovanju trenutnega položaja, okolja, mnenja uporabnikov ipd. V fazi strukturiranja odkritja iz prejšnje faze obrazložimo in oblikujemo poslanstvo, cilje ipd. ter na podlagi njih v tretji fazi sprejmemo odločitve. Proces zasnove, ki sledi, pa Nutt (1984) razdeli na kreativno fazo, kjer zberemo vse možnosti in rešitve ter jih nato v fazi strukturiranja ocenimo in izberemo.

Za strateško načrtovanje v NNO je zelo primeren tudi model, ki ga v svoji knjigi predstavlja Bryson (2004) (glej Prilogo 1). Po njegovem mnenju se morajo vsi glavni udeleženci NNO najprej strinjati in sporazumeti, da njihova organizacija potrebuje novo ali osveženo strateško usmeritev. Strategija se nato oblikuje na podlagi vseh udeležencev, poslanstva in vizije organizacije ter zunanjega in notranjega okolja organizacije. Po snovanju strategije sledi njeno pregledovanje in osvajanje, dopolnjevanje vizije, uvajanje in uresničevanje strategije ter ocenjevanje njene uspešnosti. Bryson (2004) posebej poudarja, da morajo biti dejanja, rezultati, ocene in učenje prisotni na vseh korakih procesa in ne zgolj na zaključku. Prav tako se lahko na skoraj katerem koli koraku začnejo proces snovanja strategije, seveda v odvisnosti od dosedanjega načrta oz. stanja organizacije, analiza udeležencev ali pregled ciljev ali vizije (Bryson, 2004).

Čeprav sta avtorja različna, pa imata modela med seboj tudi veliko podobnosti. Oba poudarjata pomembnost temeljite raziskave okolja in udeležencev organizacije, še bolj pa oblikovanje njenega poslanstva in vizije. Šele na podlagi te lahko organizacija razmišlja o

naslednjih korakih, o dejanski strategiji in njenem uvajanju. V tem pogledu pa Brysonov (2004) model strateškega načrtovanja gleda nekoliko širše od Nuttovega (1984), saj predvideva tudi dopolnjevanje vizije in ocenjevanje uspešnosti strategije, medtem ko se Nuttov model oblikovalca vodi zgolj do izbire strategije.

1.3 Sredstva in financiranje nepridobitno naravnanih organizacij

Sredstva organizacije so lahko tako materialna kot nematerialna. Med slednja štejemo znanje, veščine in zavzetost sodelavcev organizacije, ki so tudi ključ do uspeha organizacije. Lahko bi celo rekli, da so najpomembnejše sredstvo organizacije, saj le uspešni, ustvarjalni in zavzeti sodelavci praviloma zagotavljajo tudi dovolj ostalih sredstev za delovanje organizacije (Mesec, 2008).

NNO si lahko sredstva zagotovijo na različne načine. Lahko si jih zagotovijo od članov z različnimi članarinami in prispevki. Njihova protivrednost izhaja iz interesov, potreb, želja in pričakovanj članov društva. Prostovoljni prispevki so za organizacijo izrednega pomena, vendar se organizacije zavedajo, da njihova višina ni odvisna le od višine prispevka posameznega darovalca, temveč tudi od njihovega števila. V ta namen organizacije skrbijo za trajno komunikacijo s svojimi uporabniki s pomočjo baz podatkov in s sprotnim seznanjanjem o dejavnostih in novostih organizacije (Mesec, 2008). Mesec (2008) kot drugo možnost navaja zunanje vire, med katere lahko štejemo javne vire (proračun, projekti ...) in podjetniške vire (sponzorstva, donacije ipd.). Ti finančni viri so vedno omejeni. Pri NNO je zato še pomembnejše, kako jih uporabljamo in razporejamo. Vodja mora določiti, med katere programe jih bo podelil, ali bodo prinesli kratko- ali dolgoročni odziv oz. ali jih bomo naložili v bolj ali manj tvegane »naložbe« (Mesec, 2008).

1.4 Nepridobitno naravnane organizacije v Sloveniji

Na podlagi strukture in delovanja zasebnih NNO te v Sloveniji delimo na (Kolarič, Črnak-Meglič & Vojnovič, 2002): društva, fundacije, zasebne zavode, stanovanjske zadrage in cerkvene organizacije (nov zakon jih imenuje verske skupnosti). V nadaljevanju bomo na kratko opisali društva, ustanove oz. fundacije in zasebne zavode. Kot bomo videli kasneje v nalogi, jih Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) deli nekoliko drugače.

1.4.1 Vrste nepridobitno naravnanih organizacij v Sloveniji

Ustanavljanje in delovanje **društev** ureja Zakon o društvih (Ur. l. RS št. 61/2006). V njem je zapisano, da je društvo samostojno in nepridobitno združenje, ki ga ustanovitelji ustanovijo za uresničevanje skupnih interesov. Društvo si samo določi namene in cilje društva, vendar njegov namen ne more biti pridobivanje dobička ter njegova dejavnost ne more biti pridobitna. Presežek prihodkov nad odhodki mora društvo trajno nameniti za uresničevanje svojih ciljev. Delovanje društva je javno, združevanje v njem pa prostovoljno. Ustanovljeno je s sprejetjem sklepa o ustanovitvi, temeljnega akta ter z izvolitvijo zastopnika društva. V temeljnem aktu si lahko določi tudi druge organe, vendar mora zanje določiti tudi njihovo sestavo, pristojnosti, odgovornosti, način sprejemanja odločitev, medsebojna razmerja,

mandatno dobo ter način imenovanja in razrešitve članov. Podeli se mu lahko status društva, ki deluje v javnem interesu. Ta mora delovati na področju kulture, vzgoje in izobraževanja, zdravstvenega ali socialnega varstva, varstva človekovih pravic, varstva živali ali okolja ipd. Prednost statusa je, da se lahko ta upošteva pri javnih razpisih za pridobivanje sredstev iz državnega proračuna ter tako pripomore pri pridobivanju sredstev društva.

Vse v vezi z delovanjem **fundacij** ali **ustanov** ureja Zakon o ustanovah (Ur. l. RS št. 70/2005). Ustanove upravljajo za določen namen vezano premoženje. Njihov namen mora biti splošno koristen in trajen. Ustanovljene so na področjih znanosti, kulture, športa, vzgoje in izobraževanja, zdravstva, otroškega, invalidskega in socialnega varstva, varstva okolja, naravnih vrednosti in kulturne dediščine ipd. Ustanovitelj je lahko domača ali tuja fizična ali pravna oseba. Ustanovitveno premoženje so lahko denar, premičnine, nepremičnine in druga premoženjska upravičenja.

Statusna vprašanja **zavodov** ureja Zakon o zavodih (Ur. l. RS št. 12/1991). Ti so organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva ipd., če njihov cilj ni pridobivanje dobička. Ustanovijo jih lahko domače in tuje fizične in pravne osebe. Republika, občine, mesto in druge pooblašene javne pravne osebe lahko za opravljanje javnih služb ustanovijo javne zavode. Če pa zavod ustanovijo zasebne pravne ali fizične osebe, govorimo o zasebnem zavodu. Ta način jim omogoči, da ne pridobivajo sredstev le od države, temveč tudi iz zasebnih fundacij, mednarodnih razpisov, prostovoljnih prispevkov ipd.

Če se z besedo ali dvema dotaknemo še preostalih dveh možnosti, lahko ugotovimo, da so **zadrug**e organizacije, ki imajo namen pospeševati gospodarske koristi svojih članov. Zakon o zadrugah (Ur. l. RS št. 13/1992) sicer dovoljuje, da si člani ustvarjeni presežek lahko razdelijo, vendar pa poseben Pravilnik o posebnih pogojih delovanja neprofitnih stanovanjskih organizacij (1993) to **stanovanjskim zadrugam** izrecno omejuje s klavzulo, da mora biti le-ta porabljen za namen, za katerega je bila zadruga ustanovljena.

Drugi primer pa je cerkev in druge **verske skupnosti**. Zakon o verski svobodi (Ur. l. RS št. 14/2007), jih opredeljuje kot prostovoljno, nepridobitno združenje fizičnih oseb iste veroizpovedi, ki se ustanovi z namenom javnega in zasebnega izpovedovanja te vere ter ima lastno strukturo, organe, avtonomna interna pravila ipd.

1.4.2 Razširjenost in delovanje društev in nepridobitnih organizacij v Sloveniji

Agencija RS za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES) v svojih poročilih deli zasebne NNO v dve veliki skupini: društva in nepridobitne organizacije – pravne osebe zasebnega prava. Za slednjo lahko zasledimo še nadaljnjo delitev glede na pravno-organizacijsko obliko: zasebni zavod, ustanova, študentska organizacija, politična stranka, sindikat, verska skupnost in druge pravno-organizacijske oblike (zbornice, skupnosti lastnikov stanovanj, skladi za izobraževanje delavcev pri samostojnih podjetnikih ipd.). AJPES zbira in obdeluje podatke iz letnih poročil vseh vrst poslovnih subjektov v skladu z Zakonom o državni statistiki (Ur. l. RS št. 45/1995) in Letnim programom statističnih raziskovanj za 2009 (2008). Na podlagi zbranih podatkov nato pripravlja izbor informacij o poslovanju poslovnih subjektov v Sloveniji. Za nas so ključnega pomena informacije o društvih in nepridobitnih

organizacijah za zadnje obdobje – torej 2011 ter njihova primerjava z ostalimi poslovnimi subjekti. Vsi podatki za leto 2012 bodo žal znani predvidoma šele v drugi polovici tekočega leta 2013.

Tako je bilo v poslovnem registru Slovenije 31. decembra 2011 skupno registriranih 185.585 subjektov; od tega 22.374 društev (12 % vseh poslovnih subjektov) in 7.800 nepridobitnih organizacij (4 % vseh poslovnih subjektov) (AJPES, 2012c) (glej Prilogo 2, tabela 1). Iz tabele (glej Prilogo 2, tabela 1) je razvidno, da je bilo na ta dan registriranih največ samostojnih podjetnikov posameznikov – kar 77.415 oz. 42 % vseh registriranih poslovnih subjektov. Sledijo jim gospodarske družbe in zadruge (63.514 oz. 34 %) ter društva (22.374 oz. 12 %) (AJPES, 2012c).

Seveda pa nas najbolj zanimajo NNO oz. društva in nepridobitne organizacije – pravne osebe zasebnega prava, če jih razdelimo na podlagi zgornje delitve. V letu 2011 je podatke iz letnih poročil AJPES predložilo 21.275 društev (od katerih 232 s statusom invalidske organizacije) in 5.436 nepridobitnih organizacij (glej Prilogo 2, tabeli 2 in 3). Število prvih se je od leta 2010 povečalo za 3 %, medtem ko drugih za 2,5 % (AJPES, 2012a). Čeprav je društev v Sloveniji veliko več kot nepridobitnih organizacij, pa so v letu 2011 zaposlovala le 2.921 delavcev (136 manj kot leto poprej), medtem ko je v nepridobitnih organizacijah zaposlenih skoraj 60 % več, kar zneso 4.665 delavcev (6 % več kot 2010). Iz prve skupine je največ zaposlenih v društvih za pomoč ljudem (kar 43,7 %) ter v športnih in rekreativnih društvih (27 %) (AJPES, 2012a).

Vsa društva v Sloveniji so v letu 2011 skupno izkazala 534 mio evrov celotnih prihodkov, kar je nekoliko manj kot v letu 2010, in imela skupno 5 mio evrov neto presežka celotnih prihodkov nad celotnimi odhodki (glej Prilogo 2, tabela 2). Od tega je bilo en milijon evrov neto presežka celotnih prihodkov nad celotnimi odhodki zgolj iz pridobitne dejavnosti. Ob koncu leta 2011 so društva imela skupno 770 mio evrov sredstev oz. obveznosti do virov sredstev, kar je 1 % manj kot leto poprej (AJPES, 2012a). Letna poročila nepridobitnih organizacij (v letu 2011 jih je letno poročilo oddalo 5.436) kažejo, da so ta izkazala skupno 422 mio evrov celotnih prihodkov (2 % več kot v letu 2010) ter obračunale 990 tisoč evrov davka od dohodkov (7 % manj kakor v letu 2010) (glej Prilogo 2, tabela 3). Od vseh nepridobitnih organizacij jih je 2.723 prikazalo skupno 19 mio evrov čistega presežka prihodkov nad odhodki, medtem ko je 2.123 organizacij imelo skupno 10 mio evrov čistega presežka odhodkov nad prihodki. Skupaj so vse nepridobitne organizacije razpolagale s 493 mio evri sredstev oz. obveznosti do virov sredstev – 4 % več kakor pred letom dni (AJPES, 2012b). Za nepridobitne organizacije je zanimiv še podatek, da je bilo največ zaposlenih na področju izobraževanja (1.437 ali 30,8 % vseh delavcev nepridobitnih organizacij), kjer je registriranih 500 takih organizacij. Sicer pa je največ organizacij delovalo na področju drugih dejavnosti (kar 3.335 ali 61,4 %). Mednje štejemo dejavnosti članskih organizacij, sindikatov, invalidskih organizacij ipd. Tretje pomembno področje je bilo področje strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti, v katerem je poslovalo 564 ali 10,4 % vseh nepridobitnih organizacij, ki so zaposlovale 19,8 % vseh delavcev nepridobitnih organizacij (AJPES, 2012b).

Iz vsega napisanega lahko zaključimo, da so NNO izrednega pomena ne zgolj za slovensko gospodarstvo, ampak za celotno družbo. Ne samo, da omogočajo zaposlitev mnogim ljudem in bogatijo državno blagajno, s svojim delovanjem mnogim omogočajo dostopnost do

informacij, pomoči, izobrazbe, kulture, preživljanja prostega časa in še marsičesa, kar sicer ne bi bilo mogoče. Prav veliko število NNO je dober pokazatelj, da družba take organizacije nujno potrebuje ter si jih oblikuje glede na svoje potrebe, hkrati pa je tudi velik opomin državi, da t. i. tretjega sektorja ne gre zanemarjati oz. nasprotno, je vanj vredno vlagati več sredstev in truda.

2 TRŽENJE NEPRIDOBITNO NARAVNANIH ORGANIZACIJ

Kot smo do sedaj že omenili, se morajo NNO vedno bolj prilagajati spremembam na trgu in privzemati nekatere prijeme pridobitnih organizacij, da bi se med seboj lahko razlikovale. Znati morajo analizirati trende, potrošnike in konkurente v okolju ter njim prilagoditi svojo ponudbo in njeno predstavitev. Prav trženje svojih programov različnim skupinam udeležencev omogoča NNO izpolnjevanje njihovega poslanstva, ki temelji na zadovoljevanju potreb ljudi. V poglavjih, ki sledijo, bomo pregledali glavne značilnosti trženja NNO ter oblikovanje strategije nastopa na trgu. Podrobneje pa bomo pogledali predvsem trženjski splet NNO.

2.1 Značilnosti trženja nepridobitno naravnanih organizacij

Jančič (1999, str. 52) trženje NNO opredeli kot »način upravljanja organizacij, ki so nastale zaradi potrebe družbe po urejenem reševanju določenih problemov«. Te organizacije imajo možnost za dvojno trženjsko delovanje, saj najprej trženjsko upravljajo samo organizacijo, nato pa še izvedbo posameznih programov na področjih, ki jih pokrivajo. Z drugimi besedami – opravljajo torej trženje na ravni organizacije in na ravni programov. Jančič (1999) tudi opozarja, da se je pri trženju NNO treba zaradi vsega navedenega še bolj osredotočiti na uporabnika ter odnose z njim. Uporabniku je tako treba prilagoditi in približati vizijo in poslanstvo NNO, podrobno raziskati okolje, segmentirati trg, tako da optimalno doseže ključne udeležence, ter ne nazadnje uporabljati celoten trženjski splet in ne zgolj ozko definiranega oglaševanja.

Pri NNO je izrednega pomena tudi interno trženje oz. trženje organizacij navznoter – do svojih zaposlenih. Tako trženjsko usmerjene organizacije lažje pritegnejo strokovno usposobljene sodelavce, so bolj inovativne in hitreje prevzemajo novosti. Zaposlene in druge notranje udeležene obravnavajo kot partnerje in ne kot potrošnike (Gobec, 2007).

Andreasen in Kotler (2007) v svoji knjigi priznavata, da je trženje NNO veliko težje od trženja PNO. Razlog za to so dejavnosti, okolja in udeleženci, zaradi katerih organizacija sploh obstaja. Nekateri značilnosti trženja NNO, ki so hkrati tudi različne od trženja pridobitnih organizacij, so: različne skupine udeležencev, občutljivost tem, na katere vplivajo, nevidne in težko merljive koristi, koristi imajo tretje osebe – posredne koristi, zahtevajo drastične in dolgoročne spremembe, obstaja le majhna možnost sprememb izdelka/storitve, slabo poznavanje tematike, neizobraženost ciljnih udeležencev, težko predstavljive teme ipd.

2.2 Oblikovanje strategije nastopa na trgu nepridobitno naravnane organizacije

Ker se sfere, v katerih delujejo NNO (kar smo omenili že v drugem poglavju), med seboj močno prepletajo in ker je za njihovo delovanje ključen končni uporabnik, morajo organizacije privzeti trženjski pristop, ki temelji na odnosu s kupci oz. uporabniki. Pomembno je, kakšna sta vrednost in strošek storitve organizacije v očeh uporabnika in kakšen je njihov položaj v razmerju s konkurenco. Šele nato lahko organizacija sprejema odločitve o trženju svoje dejavnosti. Trženjski načrt, po katerem se mora organizacija sistematično lotiti oblikovanja strategije, Andreasen in Kotler (2007, str. 65) prikažeta v diagramu (glej Prilogo 3). V njem jasno vidimo, da avtorja proces strateškega načrtovanja trženja delita na tri večje sklope: analizo okolij, izdelavo strategije in njeno uresničitev. Podrobneje si bomo pogledali strateški del modela, ki vključuje določitev poslanstva, vizije in ciljev ter izbiro trženjske strategije glede na segmentacijo trga, ciljanje, pozicioniranje na trgu in pripravo trženjskega spleta.

2.2.1 Vrednote, poslanstvo in vizija

Vrednote so »naša prepričanja o tem, kaj je pozitivno, zaželeno in cenjeno, ki vodijo in usmerjajo naše delovanje« (Musek Lešnik, 2003, str. 121). Niso prirojene, ampak so privzete v razvoju človeka in njegove socializacije od ljudi, ki so nam blizu in po katerih se zgledujemo. Musek Lešnik (2003) tudi pravi, da so vrednote zasidrane v samem jedru vsake organizacije in so osnova postavljenemu poslanstvu in viziji. Ni nujno, da se vrednote uporabnika popolnoma skladajo z vrednotami organizacije. Vendar, če sta nabora dovolj podobna, bo posameznik bolj motiviran za priključitev k organizaciji. Avtor poudarja, da na podlagi svojih vrednot organizacija oblikuje **poslanstvo**. To odgovarja na vprašanja, s čim se organizacija ukvarja ter za koga in kako to počne. Njena določitev je ključnega pomena za usmeritev dejavnosti organizacije, za njeno učinkovitost in uspeh. Poslanstvo je tudi nekaj stalnega, je smer, v katero se organizacija giblje. Mora motivirati udeležence, po njen se mora organizacija razlikovati od konkurence. Ne sme biti splošno in široko opredeljeno, temveč se mora nanašati na specifične, konkretne in izvedljive rezultate. Razpravljanje o poslanstvu organizacije je prav tako pomembno kot osebno razmišljanje posameznika o njegovem življenjskem smislu. Ubesedenje njene identitete pokaže okolju, kako je podobna drugim organizacijam in po čem se od njih razlikuje (Musek Lešnik, 2003). Nazadnje mora organizacija definirati še **vizijo**. S tem korakom začnemo dejanski proces načrtovanja. Vizija opisuje želeno sliko organizacije v določenem trenutku v prihodnosti in, če te slike, želje ali sanj organizacija nima, njene odločitve navadno niso smotrne (Musek Lešnik, 2003). Tudi Kilpatrick in Silverman (2005) poudarjata, da lahko natančno definirana vizija prinese veliko večje koristi od splošno definirane. Taka organizacija bo lažje spremljala svoj napredek, bo prej našla in odpravila kritične točke ter bo imela učinkovitejše in srečnejše zaposlene. Musek Lešnik (2003) v svoji knjigi poudarja, da lahko NNO, ki so začele razmišljati o svojih vrednotah, poslanstvu in viziji, pričakujejo poenotenje in osmišljanje dela ljudi v organizaciji, povečan občutek moči in vpliva zaposlenih v organizaciji, medsebojno spoštovanje sodelavcev, soodvisnost in povezanost med ljudmi v organizaciji, ustvarjalnost pri njihovem delu ter pri načrtovanju prihodnosti, predanost organizaciji in delu.

2.2.2 Cilji

Cilji so kazalniki, na podlagi katerih bomo vedeli, ali se strateški načrt uresničuje ali ne. Izražati morajo tako količino kot kakovost rezultatov. Hkrati pa naj bodo k njim pripisani tudi ljudje, ki so za njihovo doseganje odgovorni. Tako jih bomo lahko ob doseženih ciljnih nagradili ali jih z njimi ponovno preučili in preoblikovali v primeru neuspeha. Hkrati pa manjši cilji vzdolž poti zagotavljajo motivacijo in vnemo v organizaciji (Cepin, 2007).

NNO si zaradi svoje narave le redko postavi cilje. Navadno pa so ti povezani s čim širšim zadovoljevanjem potreb različnih udeležencev. Hrovatin (2002) med njimi navaja večjo prepoznavnost organizacije in zavedanja o njenem obstoju v okolju, kjer deluje, širjenje kulture in poslanstva organizacije med uporabniki ipd.

2.2.3 Segmentacija in ciljanje

Videli smo že, da se NNO pogosto srečujejo z velikimi izzivi, za katera pa imajo namenjena le omejena sredstva. Organizacija mora zato sama skrbno premisliti, kako v ključnih udeležencih izzvati določeno vedenje ter kaj jim ponuditi v zameno. Udeleženci, njihovo vedenje in ponujena protivrednost so torej ključna vprašanja segmentacije in ciljanja trga. Kot smo že dejali, imajo NNO več med seboj zelo različnih skupin udeležencev. Če so njihova primarna skupina udeležencev končni uporabniki, za katere storitve in dejavnost organizacija opravlja, pa ta ne sme pozabiti na zbiranje sredstev za svojo dejavnost. Ti zunanji udeleženci tako postanejo njena druga skupina udeležencev, za katere mora organizacija načrtovati drugačne trženjske napore kot za prvotno skupino. Hkrati pa so lahko tudi te velike skupine zunanjih udeležencev segmentirane na manjše skupine glede na različna merila.

Andreasen in Kotler (2007) poudarjata, da je za dobro segmentacijo in izbiro ciljnega trga potreben proces; tega razdelita na dva dela. V prvem organizacija ali posameznik identificira različne segmente, ki bi si jih potencialno lahko želel ciljati. Ta proces razdelita na izbiro podlage za segmentacijo trga, izdelavo profilov dobljenih segmentov in izdelavo kazalcev za privlačnost segmentov. Organizacija se mora torej odločiti glede na kakšne značilnosti bo razvrstila svoje uporabnike v skupine, te skupine nato preučiti ter oceniti njihovo privlačnost glede na dejavnost organizacije. Drugi del procesa pa poimenujeta ciljno trženje, znotraj katerega mora organizacija ali posameznik, ki proces izvaja, izbrati enega ali več ciljnih skupin oz. segmentov glede na njihovo privlačnost. Nato se mora odločiti, koliko in kakšna sredstva nameniti posameznemu segmentu ter izdelati strategijo pozicioniranja in trženjski splet za vsak posamezni segment.

V procesu segmentiranja ciljnih trgov NNO določi značilnosti vsakega posameznega segmenta uporabnikov. Ti so med seboj lahko zelo različni, imajo svoje interese, želje, različno kupno moč in nakupno vedenje, pričakovane koristi ipd. Izbira pravih meril, po katerih se bo organizacija odločila za določen segment, je zato ključnega pomena. Andreasen in Kotler (2007) ponujata šest različnih značilnosti segmentov: **medsebojna ločenost** (Ali se segmenti med seboj prekrivajo in bomo zato posledično imeli težave pri dostopanju do njih?), **izčrpanost** (Ali lahko vsakega potencialnega uporabnika uvrstimo v enega od segmentov?), **merljivost** (V kolikšni meri lahko merimo značilnosti določenega segmenta?), **dosegljivost** (Ali lahko na učinkovit način dostopamo do segmenta?), **velikost segmenta** (Ali je segment

dovolj velik, da je vanj vredno vlagati sredstva in druge vire, pri čemer je pomembno tako število uporabnikov kot njihova poraba?), **različna operativnost** (Ali so segmenti med seboj dovolj različni, da zanje potrebujemo različne trženjske strategije, ali bi jih bilo smiselno združevati?).

Odgovoriti na vsa ta vprašanja o značilnostih tržnih segmentov je navadno zelo težko. Tržniki zato velikokrat uporabimo možnost demografskega segmentiranja, ki ciljne skupine razdeli glede na njihovo starost, spol, zaslužek ipd. Takšna merila so navadno bolj merljiva. Poleg njih lahko uporabnike razdelimo še glede na njihove geografske (območje na državni ali svetovni ravni, regija, občina, podnebje ipd.) in vedenjske (priložnosti, koristi, status uporabnika, stopnja uporabe ipd.) značilnosti. Zadnje od tržnikov zahtevajo obširne raziskave, za katere pa sploh v NNO ni zagotovljenih sredstev (Andreasen & Kotler, 2007; Konečnik Ruzzier, 2011).

Naslednji korak po oblikovanju tržnih segmentov je odločitev, kaj z njimi narediti, ter izbira ciljnega trga (ciljanje). Andreasen in Kotler (2007) ponujata štiri široko opredeljene strategije za izbiro ciljnega trga: **nediferencirano trženje**, pri katerem se organizacija odloči, da bo pokrivala celoten trg z enotno ponudbo in enim trženjskim spletom ter pri tem poskušala pridobiti čim več uporabnikov; **diferencirano trženje**, kjer se organizacija osredotoči le na nekaj tržnih segmentov in za vsakega pripravi posamezno ponudbo in trženjski splet; **koncentrirano trženje**, kjer se organizacija odloči le za en segment in zanj oblikuje optimalno ponudbo in trženjski splet; **množično prilagajanje**, pri katerem tržnik poskuša ponudbo prilagoditi vsakemu posameznemu uporabniku, kar je z razvojem interneta postalo tudi nekoliko bolj dostopno, predvsem pa učinkovito.

Katero strategijo izbire tržnega segmenta bo NNO sprejela, je odvisno od več dejavnikov. Med njimi predvsem od razpoložljivosti virov in sredstev, ki so pri takih organizacijah vedno omejena, homogenosti trga, konkurence, prednosti in slabosti NNO ipd.

2.2.4 Pozicioniranje

Da bi lahko NNO k sebi pritegnila tako nove zunanje udeležence kot končne uporabnike, mora svojo ponudbo na trgu ločiti od ponudbe svojih konkurentov in drugih podobnih organizacij. Torej mora s postopkom pozicioniranja svojemu izdelku ustvariti želeno pozicijo v mislih uporabnika (Konečnik Ruzzier, 2011).

Kotler (2004, str. 308) pozicioniranje opredeljuje kot »dejavnost oblikovanja ponudbe in podobe podjetja, ki v zavesti ciljnega trga zavzame poseben položaj. Končni rezultat pozicioniranja je uspešno ustvarjena ponujena vrednost, osredotočena na kupca; pomeni razumen razlog, zakaj naj bi kupci kupili izdelek.« Na podlagi tega znanja se lahko tržnik odloči, kam naj se organizacija pozicionira. Ries in Trout (1993) predlagata tri različne možnosti: **graditev na podlagi trenutnih prednosti** – organizacija se osredotoči na svojo ključno prednost pred tekmeci in se na njeni podlagi pozicionira na trgu (na primer zdravstvena ustanova se osredotoči na svojo prijaznost in strokovnost pred recimo opremljenostjo); **iskanje tržne niše** – torej ožje opredeljene skupine uporabnikov, ki iščejo poseben splet lastnosti in koristi (na primer osebna zdravstvena nega na domu za premožne ljudi) in **repozicioniranje tekmecev** – oz. s komuniciranjem svoje pozicije očrtni

konkurenco (v ZDA je ta možnost velikokrat uporabljena v političnih kampanjah). NNO morajo torej preučiti potencialne pozicije; pregledati svoje prednosti, poiskati niše na »trgu« ali pretehtati smiselnost repozicioniranja svojih tekmecev ter nato svoji strategiji prilagoditi trženjski splet.

2.2.5 Trženjski splet

Del načrtovanja strategije organizacije je tudi program trženja, s katerim se tržnik odloči, kakšen splet trženjskih orodij bo uporabil za predstavitev izdelka ali storitve na trgu. Kotler (2004, str. 15) v svoji knjigi trženjski splet opredeli kot »skupek trženjskih orodij, ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje trženjske cilje na ciljnem trgu«. Ta orodja razvrstimo v štiri večje skupine: izdelek, cena, trženjsko komuniciranje in tržne poti. Poseben izziv tržnikom NNO, ki se ukvarjajo s socialnimi vprašanji družbe, predstavlja dejstvo, da ne ponujajo ne izdelka ne storitve, temveč od uporabnika zahtevajo spremembo njihovega vedenja. Delo tržnika pa se ne zaključi s prodajo in izvedbo storitve. Poskrbeti mora namreč še za reševanje morebitnih pritožb, obnovitev storitve, ohranjanje odnosov z uporabniki ter seveda (s skrbjo za zvestobo) z zagotavljanjem zvestobe uporabnikov.

V nadaljevanju si bomo pogledali različne elemente trženjskega spleta NNO. Za osnovo smo prevzeli model štirih P-jev, ki ga v svojih člankih tudi navaja večina avtorjev del o trženju NNO. To so izdelek, cena, trženjsko komuniciranje in tržne poti. Ker pa so izid delovanja NNO večinoma nesnovne storitve, bomo dodali še tri dodatne P-je, ki so za našo dejavnost tudi ključnega pomena; to so ljudje, procesi in fizični dokazi.

2.2.5.1 Izdelek ali storitev

Izdelek oz. storitev NNO je ključno orodje. Lahko skoraj rečemo, da brez njega tudi organizacije ne bi bilo. Je torej smisel organizacije, zato je vredno oblikovanju izdelka posvetiti posebno pozornost. Le dovolj zanimivi in raznoliki izdelki bodo zadovoljili potrebe in želje vseh skupin uporabnikov. Pomembno je podariti, da NNO ne ponujajo standardiziranega izdelka ali storitve. Zato moramo, ko govorimo o »izdelku NNO«, imeti v mislih širšo sliko, ki ne zajema zgolj storitve, ampak lahko zajema tudi idejo, program, dogodek, pobude socialnih sprememb, vrednoto, odnos, vedenje in druge dejavnosti, na podlagi katerih se NNO organizirajo (Krug & Weinberg, 2008). Krug in Weinberg (2008) v svojem prispevku razčlenita t. i. analizo portfelja, s katero lahko nepridobitne organizacije učinkovito in nazorno upravljajo s svojim portfeljem izdelkov. Analiza uporablja tridimenzionalni model, v katerem je na prvi osi prispevek izdelka k poslanstvu, na drugi prispevek do virov sredstev ter na tretji prispevek do kakovosti oz. uspešnosti. Velikost krogov posameznih izdelkov predstavlja njihovo stroškovno potratnost, medtem ko lokacija kroga vodilnim v organizaciji ponazarja napredek izdelka v smeri izpolnjevanja poslanstva, njegove kakovosti ter pokrivanja stroškov. S tehtanjem njihove lokacije in velikosti pa lahko vodstvo tudi določi težišče svojih programov, ki mu pove, kakšen je položaj organizacije kot celote glede na vse tri dimenzije (Krug & Weinberg, 2008).

Čeprav smo zapisali, da NNO svojim udeležencem ne ponujajo zgolj ozko definiranih storitev, pa imajo izdelki NNO v večini primerov vse specifične značilnosti storitev, po

katerih se te razlikujejo od ozko definiranih izdelkov in ki jih moramo upoštevati pri izdelavi trženjskega spleta organizacije. Andreasen in Kotler (2007) v svoji knjigi govorita o petih značilnostih: **neopredmetenost** (storitve navadno ne moremo prijeti v roko), **neločljivost** (navadno je storitev neločljiva od osebe, ki jo izvaja, torej se storitev »proizvaja« in »porablja« istočasno), **spremenljivost** (storitev navadno ni ponovljiva v popolnoma enaki obliki), **minljivost** (storitve ne moremo skladiščiti), **vklučenost končnih uporabnikov** (ki so vedno prisotni pri izvajanju storitve). Prav te značilnosti tržnikom predstavljajo največji izziv pri pripravi trženjskega spleta. Pri svojem delu morajo razmišljati, kako bi opredmetili izdelek, izboljšali izkušnjo uporabnikov v stiku z zaposlenimi, obvladovali oz. zmanjšali spremenljivost in minljivost izdelka ter pomagali uporabnikom pri njegovi uporabi (Andreasen & Kotler, 2007).

2.2.5.1.1 Dopolnilne storitve

Izdelek oz. storitev organizacija oblikuje glede na svoje poslanstvo, vizijo in cilje, razpoložljiva sredstva, tako materialna kot nematerialna, ipd. Poleg osrednjega izdelka pa ne sme pozabiti na pomembnost dopolnilnih storitev. Lovelock (2000) jih razdeli v osem skupin, ki vsaka zase plemeniti osrednjo dejavnost organizacije. Ni nujno, da vsaka organizacija nudi vse skupine dodatnih storitev, pomembno pa je, da je vsaka posamezna, ki je prisotna v organizaciji, oblikovana kar najbolj učinkovito in po meri njenega končnega uporabnika, ki bo storitev uporabljal. Teh osem skupin je: **informacije** (kako organizacija svojim uporabnikom podaja informacije, v kolikšni meri so dostopne in kje), **svetovanje** (na primer s kom in kako se lahko udeleženec posvetuje o nakupu ali uporabi izdelka), **sprejem naročila** (pri čemer je pomembno vprašanje, kdo sprejema naročila, predvsem pa na kakšen način), **gostoljubje** (predvsem osebja do udeležencev), **varovanje** (do udeleženca in izdelka), **izjeme** (kako organizacija rešuje izjemne situacije), **zaračunavanje** (katere storitve stranki zaračunamo in koliko) ter **plačilo** (na primer na kakšen način lahko stranka plača storitev). Med njimi Lovelock (2000) podajo informacij, sprejem naročila, zaračunavanje in plačilo uvrsti med olajševalne dopolnilne storitve, ki omogočajo nemoten potek izvajanja storitve in so v njenem procesu nujne. ostale skupine pa uvršča v skupino izboljševalnih dopolnilnih storitev, ki to izboljšujejo in ji dodajajo vrednost. Tržniki morajo tako pri svojem delu izbrati kombinacijo dopolnilnih storitev, ki bo obogatila in izboljšala njihovo ponudbo ter po kateri se bo organizacija razlikovala od tekmecev. Dobra uporabnikova izkušnja namreč zagotavlja njegovo zvestobo in s tem tudi delovanje organizacije v prihodnosti (Lovelock, 2000).

2.2.5.1.2 Oblikovanje blagovne znamke

Pridobitni sektor po celem svetu je »nor« na blagovne znamke. Z njimi označujejo izdelke, storitve ali organizacije. Celo politika, turistične destinacije in iskalci zaposlitve že razmišljajo o sebi kot o blagovni znamki. Vedno bolj pa pomen in nujnost blagovnih znamk dosega tudi nepridobitni sektor, ki poleg svojih organizacij poskuša blagovno znamko pripisati tudi različnim programom. Te zvišujejo njeno vrednost, »ki se namesto v višini vrednosti delnice izraža na primer v večjem ugledu, lažjem pridobivanju investicijskih sredstev itn.« (Gobec, 2007).

Največji izziv za vsako organizacijo je razvoj, ohranjanje in vzdrževanje blagovne znamke. Ta mora, posebno pri NNO, odražati njeno poslanstvo in vizijo, mora vsebovati obljubo

ključnim uporabnikom o posledicah njenega dela ter obrazložiti edinstveni družbeni prispevek organizacije v njenem okolju. Seveda kot za vsako stvar pri NNO velikokrat za dobro oblikovanje blagovne znamke zmanjka sredstev. Poleg tega se organizacije navadno soočajo s široko opredeljenim poslanstvom ter morajo z blagovno znamko prepričati več različnih skupin udeležencev. Ključno je zato razumeti, za koga blagovno znamko oblikujemo, kako nas ti dojemajo danes in kako v odnosu do naših tekmecev. Šele ko ta vprašanja razjasnimo, se lahko lotimo ključnih elementov blagovne znamke: ime, logo, slogan, izgled, obljuba, predstavnik, simbol, pripadnost. Prav zadnji element – pripadnost – je za Andreasena in Kotlerja (2007) ključnega pomena, da zaposleni ostanejo motivirani in prevzamejo blagovno znamko in delo organizacije za svoje.

Hudson (2008) v svojem delu potrjuje, da blagovna znamka pomembno vpliva na zbiranje sredstev za delovanje organizacije. Blagovna znamka je po njenem mnenju v veliko pomoč pri učenju in izobraževanju ciljnih udeležencev o dejavnosti, ki jo organizacija opravlja. Hkrati zmanjšuje tveganje donatorjem, jih povezuje z organizacijo in zavaruje sloves organizacije. Hudson (2008) tudi povzema model oblikovanja blagovne znamke, ki ga je sicer razvil Sargeant, posebno za potrebe NNO. V njem so upoštevani tako razumski kot čustveni elementi zaznavanja blagovne znamke (glej Prilogo 4). V središču modela je bistvo blagovne znamke. To je jedro vsega, kar blagovna znaka predstavlja in s čimer se razlikuje od ostalih. Drugi razumski element je vir oblasti, ki se nanaša na kakovost, zaupanje ali strokovnost blagovne znamke (na primer blagovna znamka organizacije Institut Jožef Stefan, ki ga javnost prepozna kot vodilnega raziskovalca na svojem področju). Nasproti temu pa je osebnost blagovne znamke, nekoliko kompleksnejši pojem, ki prikazuje način ali obliko, s katero bo organizacija izpolnila svoje naloge. Hudsonova (2008) za boljšo obrazložitev navaja Aakerjevo (1997, str. 347), ki osebnost blagovne znamke definira kot »niz človeških značilnosti, povezanih z blagovno znamko.« V zunanjem obroču modela pa na racionalni strani najdemo lastnosti blagovne znamke in fizične koristi, ki jih ta prinaša (na primeru Instituta Jožefa Stefana, so to posredovane informacije o paleti opravljenih raziskav in njihovi konkretni rezultati). Med čustvenimi elementi najdemo še vprašanja, kako se darovalec/udeleženec počuti ob blagovni znamki in kaj ta o njem pove (primer organizacije The Dog Trust, katere blagovna znamka je oblikovana tako, da se darovalec ob dejanju počuti dobro, ker je pripomogel k dobrobiti živali, hkrati pa jim »živali« svojo hvaležnost izkažejo s kartico ob dnevu zaljubljenecv) (Hudson, 2008).

2.2.5.2 Cena

Celotni strošek, ki ga uporabnik nameni za storitev, je navadno večji od zgolj cene te storitve. Za njeno koriščenje uporabnik namreč porabi še stroške prevoza, svojega časa, fizičnega in psihičnega napora itd. Andreasen in Kotler (2007) strokovno te stroške razdelita na denarne, nedenarne in mešane. Sargeant (2005) pa še poudarja, da pri nepridobitnih organizacijah cena prevzame tudi druge oblike, kot so članarine, vadbine, šolnine, donacije, prispevki ipd. Andreasen in Kotler (2007) tudi pravita, da se na podlagi vseh stroškov vrednost storitve v očeh uporabnika oblikuje kot korist, ki jo je z uporabo storitve uporabnik dobil, zmanjšana za vse materialne in nematerialne stroške, ki jih je za to porabil. Na tem mestu med materialne stroške ne štejemo zgolj cene izdelka NNO. Denarno lahko izrazimo tudi druge stroške. Če vzamemo za primer dekle ali gospo, ki je odšla v bolnišnico na pregled, lahko med njene

stroške štejemo tudi denar, ki ga je udeleženka porabila za pot do bolnišnice, oportunitetne stroške, ker je izostala z delovnega mesta, morda plačilo varuške, če je v varstvo dala svojega otroka, strošek bencina ipd. Hkrati pa so nastali tudi nedenarni stroški v obliki fizičnega napora, porabljenega časa in energije. V našem primeru lahko tak napor predstavlja že prošnja po prostem dopoldnevu v službi, nelagodje pri razlaganju, zakaj potrebuje prosto dopoldne in razlaganje svojih težav zdravniku, strah pred odkritjem bolezni ipd. (Andreasen & Kotler, 2007). NNO, pa tudi druge organizacije, morajo zato pri oblikovanju cene upoštevati veliko različnih dejavnikov. Od dostopnosti, varnosti, hitrosti, enostavnosti, avtomatizacije ipd. Novodobna tehnologija ima pri tem pomembno vlogo, saj omogoča učinkovitejše podajanje storitve in delovanje organizacije (Andreasen & Kotler, 2007). Wymer, Knowles in Gomes (2006) opozarjajo na šest večjih skupin nedenarnih stroškov: strošek časa (na primer dolga vožnja do organizacije, daljše prostovoljno delo ipd.), senzorični stroški (angl. *sensory costs*) (kar je neprijetno za enega od petih čutil, na primer hrup, vonj ipd.), stroški napora (angl. *effort costs*) (uporaba tako fizičnega kot duševnega napora, na primer pri prenehanju kajenja pride do velikega duševnega napora ter povzroči fizično nelagodje), psihični stroški (angl. *psychic costs*) (na primer občutek nelagodja, manjvrednosti, družbenega nestrinjanja in strahu), stroški prostora (na primer neprimerna lokacija, slaba povezava z javnim prevozom) ter oportunitetni stroški (angl. *opportunity loss costs*) (na primer donacija sredstev eni dobrodelni organizaciji in ne drugim).

Andreasen in Kotler (2007) tudi poudarjata, da mora organizacija pred postavitvijo cen poznati dva pomembna dejavnika. To so **cilji, ki jih želijo s ceno doseči**, ter strategija, ki ji bodo sledili. Prvi torej definira, kaj organizacija želi doseči s postavitvijo cen oz. kakšen je njen cilj. Ali želi povečati prihodek, želi le pokriti svoje stroške, želi širiti svoj tržni delež, doseči socialno pravičnost ali kaj drugega. Vodja počitniškega tabora, ki ga Andreasen in Kotler navajata kot primer, lahko na primer želi storitev približati čim večjemu številu ljudi, zato bi želel ponuditi čim nižjo ceno, hkrati pa ne želi na dolgi rok izgubljati sredstva, zato bo temu prilagodil tudi cene, ki bodo morda višje za nekatere storitve in nižje ob enodnevnih dogodkih, ki se jih bodo lahko udeležili tudi za cene dovetnejši udeleženci (Andreasen & Kotler, 2007). Kot drugi dejavnik pa avtorja navajata **cenovno strategijo**, ki ji bo organizacija sledila. Ta je lahko usmerjena k stroškom, konkurenci ali vrednosti izdelka. S prvimi lahko organizacija le delno pokriva vse stroške in dejanskemu strošku izdelka zgolj doda določen odstotek, ali pa oblikuje ceno na podlagi analize točke preloma. Če bi vodja tako postavljал cene svojih izdelkov, bi fiksnim stroškom dodal variabilne in postavil določeno ceno ter nato videl, koliko enot izdelka mora prodati, da bo pokrnil vse svoje stroške. Če bo prodanih manj enot, bo organizacija imela izgubo, v nasprotnem primeru pa presežek. Veliko težje je postaviti ceno izdelka na podlagi vrednosti, ki jo dojema udeleženec. Ta namreč ni pri vseh enaka in lahko med različnimi udeleženci zelo niha. Hkrati pa je lahko vrednost izdelka določene organizacije tako velika, da ni smotno postavljati tako visoke cene, tudi zaradi odgovornosti organizacije do svojega okolja (na primer zdravila za kontrolo posledic bolezni virusa HIV). Zadnji način postavljanja cenovne strategije pa je pogojen s cenami konkurenčnih organizacij. Tako ravnanje pogosto vidimo na primer pri muzejih, katerih vstopnine so velikokrat usklajene. Problem pa nastane, ko želi eden od njih znižati ceno in tako privabiti več udeležencev ne glede na to, da se njihovi stroški niso zmanjšali (Andreasen & Kotler, 2007). Sargeant (2005) v svoji knjigi opozori na štiri različne strategije postavljanja cen izdelkom NNO. Poleg strategij (1) usmerjenih k stroškom ter (2) h konkurenci, ki smo ju

videli že zgoraj, avtor omenja še (3) strategijo postavljanja cen glede na kupno moč udeležencev oz. koliko so ti sposobni plačati ter (4) strategijo postavljanja cene s ciljem doseganja poslanstva in ciljev, s čimer organizacije cene svojih izdelkov prilagajajo povpraševanju na trgu. Z višjo ceno bo po tej strategiji povpraševanje po izdelkih dotične organizacije nižje. Zato lahko te ceno uporabijo za doseganje ciljev v smislu obsega poslovanja.

Pri postavljanju cen NNO pa je pomembna tudi t. i. cenovna diskriminacija. Organizacije morajo namreč predvidevati, da vsi uporabniki ne bodo mogli plačati polne cene njihovih izdelkov, zaradi česar te za različne uporabnike postavijo različne cene. To cenovno diskriminacijo lahko organizacija določi na podlagi tržnih segmentov (na primer različne cene za študente, upokoјence ipd.), prostora (na primer različne cene glede na oddaljenost sedeža od gledališkega odra), časa (na primer vstopnice v predprodaji ali le trenutek pred pričetkom predstave) ter kategorije izdelka (na primer premiera gledališke igre, slavna otvoritev muzeja ipd.) (Sargeant, 2005).

2.2.5.3 Trženjsko komuniciranje

Vsak stik, ki ga ima organizacija s svojimi ključnimi udeleženci, neposredno ali posredno, je priložnost za komuniciranje in vplivanje nanje. To komunikacijo lahko izvaja več oddelkov ali ljudi z različnimi orodji. Ta so lahko standardna plačljiva ali brezplačna, pa vse do bolj nekonvencionalnih in inovativnih (Andreasen & Kotler, 2007).

Wymer, Knowles in Gomes (2006) komunikacijska orodja razdelijo v osem večjih skupin: plačano oglaševanje, oglaševanje za potrebe javnosti, pospeševanje prodaje, obveščanje javnosti in odnosi z javnostmi, osebna prodaja, neposredno trženje, spletno trženje ter druga orodja. V prvo skupino spadajo orodja **plačanega oglaševanja**. Če organizacija z oglaševanjem predstavlja svoj izdelek, temu pravimo izdelčno oglaševanje, pri NNO pa se pogosto zgodi, da uporabijo svoje vire za institucionalno oglaševanje, s katerim oglašujejo celotno delovanje organizacije, svoj koncept, idejo ali filozofijo. Takšna oblika komuniciranja ima svoje prednosti, saj omogoča uporabo zvoka, slike in barv za poudarjanje sporočila, doseže širok spekter ljudi, tudi na mednarodni ravni. Ima pa tudi vrsto slabosti, kot so neosebno, stroškovno potratno in neindividualizirano komuniciranje. Organizacije danes oglašujejo že na vsakem koraku. Preko različnih medijev skušajo svoje sporočilo predati ciljnemu kupcu. Vendar pa je »tradicionalno« oglaševanje za NNO zaradi omejenih sredstev pogosto predrago in neučinkovito. Brglez (2011) navaja, da NNO s pridobitnimi organizacijami praviloma ne morejo tekmovati. Ne po višini sredstev, ki jih namenijo za svoje komuniciranje, ne po strokovno usposobljenem kadru, ki ga v NNO primanjkuje. Brglez (2011, str. 95) opozarja, da lahko zato »uživajo pri medijih in javnosti posebno naklonjenost, ki jim zagotavlja drugačno pozornost in drugačno pojavljanje v kanalih obveščanja. Seveda praviloma le takrat, ko je narava njihovega sporočila širše družbeno pomembna ali celo družbeno koristna.« Gobec (2007) zato za NNO predlaga t. i. oglaševanje »pod črto«, ki omogoča bolj neposredne odnose s ključnimi uporabniki. Je lažje merljivo, njegovi učinki pa so tudi hitreje opazni. Kot eno od uspešnejših orodij takega oglaševanja predlaga organizacijo dogodkov, tako internega kot eksternega značaja. Med **oglaševanje za potrebe javnosti** (angl. *public service advertisements*) pa spadajo vse oblike oglaševanja, v katerih je vsaj del

razvoja, izdelave ali distribucije oglasa brezplačen, vsebujejo pa enake prednosti in slabosti kot plačano oglaševanje.

V skupino orodij za **pospeševanje prodaje** spadajo vzorci, kuponi, popusti, darila, nagradne igre, akcije ob vpisu. Navadno imajo datum zapadlosti in lahko ciljajo na različne udeležence NNO. Peattie (2002) v svojem članku posebej za NNO poudarja pomen pospeševanja prodaje in nagradnih tekmovanj oz. natečajev. Samo pospeševanje prodaje definira kot »prilagoditev drugih elementov trženjskega spleta s ciljem ponujanja dodatnih ugodnosti ali spodbud potrošnikom in tržnim posrednikom« (Peattie, 2002, str. 350). Promocijska orodja razdeli v dve veliki skupini: med tista, ki povečujejo vrednost izdelka, in tista, ki dodajajo vrednost izdelku. S prvimi tržniki spreminjajo razmerje med izdelkom in ceno tako, da spreminjajo količino ali kakovost izdelka ali pa znižujejo njegovo ceno. Tako spreminjanje razmerja je sicer v NNO zelo redko, saj so navadno izdelki NNO neoprijemljivi oz. celo nimajo prave tržne cene. Bolj pogosto najdemo v NNO prijeme dodajanja vrednosti, kjer osnovni izdelek ostane enak, tržniki pa jim dodajo premije oz. dodatke, informacije ali druge priložnosti. Prednosti koristi takih dodatkov pa so lahko takojšnje (na primer takojšnja nagrada ob drgnjenju letaka), zakasnjene (nagrade, poslane po pošti) ali kumulativne (programi zvestobe). Peattie (2002) v svojem delu še poudarja, da je pospeševanje prodaje primerno orodje tako za uresničevanje dolgoročnih strateških ciljev kot bolj kratkoročnih taktičnih ciljev, saj odpira možnosti za komuniciranje z vsemi skupinami udeležencev.

Sledi skupina orodij za **obveščanje javnosti** ter ohranjanje **odnosov z javnostmi**. V prvo spadajo vse objavljene novice v povezavi z NNO ali njenimi izdelki, za katere ni bilo plačila ali sponzorskega dogovora, drugi pojem pa je definiran z grajenjem dobrih odnosov z vsemi udeleženci NNO. Ko je novica ali sporočilo oddano v javnost, organizacija nima več nadzora nad njegovo vsebino ali časom objave. Vendar pa lahko organizacija z njim gradi kredibilnost in ugled ter je zelo učinkovito ter stroškovno nepotratno orodje. NNO pogosto za potrebe komuniciranja in vplivanja na končne uporabnike oz. za odnose z javnostmi uporabijo tudi predstavnika, navadno znano osebnost, ki predaja sporočilo organizacije javnosti. Ta metoda je predvsem priljubljena pri organizacijah, ki želijo v svojem okolju in socialni družbi doseči spremembe. Večina NNO pa za svoje komuniciranje išče brezplačne možnosti komuniciranja zaradi omejenih finančnih virov. Mednje spadajo sporočila za javnost, tiskovne konference, posebni dogodki, sejmi, sponzorstva ipd. (Lovelock, 2000).

Osebna prodaja (angl. *personal persuasion*) je zelo osebno orodje, s katerim je moč sporočilo prirediti tako, da bo primerno za sogovornika, vendar je hkrati lahko zelo stroškovno potratno orodje, poleg tega pa se bodo sporočila spreminjala med različnimi posredniki. Velikokrat so NNO za takšno komuniciranje na voljo tudi prostovoljci. Med **neposredno trženje** spadajo vsa sporočila, ki jih NNO pošlje neposredno svojim udeležencem, od katerih želi povratno informacijo ali dejanje. Je zelo fleksibilno, ciljno, merljivo, zanesljivo in zasebno. NNO najpogosteje uporabljajo elektronska sporočila, neposredno pošto ter telemarketing (Wymer, Knowles & Gomes, 2006).

Sedma skupina komunikacijskih orodij so orodja za **spletno trženje**. Spletne strani NNO morajo vsebovati pomembne informacije o delovanju organizacije in njenem poslanstvu, informacije o porabi doniranih sredstev, možnostih priključitve, različnih možnostih pomoči ter morajo biti enostavne za uporabo. Njihovo obiskanost lahko povečajo s spletnimi oglasi,

izmenjavo povezav ipd. Med ta orodja lahko uvrstimo tudi komuniciranje in oglaševanje preko socialnih omrežij. Saxton, Guo in Brown (2007) zato poudarjajo pomembnost uporabe interneta za komuniciranje in doseganje ključnih udeležencev organizacije. Po njihovem mnenju bi morala biti spletna odzivnost organizacije na potrebe vseh njenih uporabnikov predvsem strateško vprašanje. Intenzivnost interakcije spletne vsebine NNO razdelijo na tri ravni: informacijsko (brez možnosti povratne informacije), transakcijsko (z možnostjo nakupa, donacije, prenosov in vnosov vsebine) in interakcijsko (možnost dvostranskega komuniciranja). Na podlagi raziskave (Saxton, Guo & Brown, 2007), opravljene na vzorcu spletnih strani NNO v ZDA, so prišli do spoznanja, da imajo organizacije največ različnih informacij in možnosti interakcije preko svojih spletnih strani pripravljene za potencialne donatorje in sponzorje. Te variirajo od zgolj informacij o načinih dodelitev donacij, vprašanj, uspešnosti ipd. vse do neposrednih modulov za prenos sredstev na račun organizacije ipd. Če bi lahko torej rekli, da s svojimi donatorji komunicirajo na interakcijski ravni, pa imajo v drugi skrajnosti za širšo družbo na voljo zgolj osnovne informacije o svojem delovanju ali nekaj informacij za morebitne prostovoljce. Zato bi po njihovem mnenju morale NNO stremeti k široki uporabi možnosti, ki jih ponujajo svetovni splet in njegove tehnologije, da bi bolj učinkovito predstavile svojo organizacijo ter sledile spremembam v svoji okolici ter jo vključevale v svoje delovanje.

Druga orodja, kot so promocija dogodka, komuniciranje od ust do ust, skupna promocija z drugimi sorodnimi organizacijami ali promocija ob nakupu (angl. *point-of-purchase promotion*), se izvajajo v trenutkih tik ob nakupu ali odločitvi in se lahko izvajajo med drugim z različnimi znaki in prikazovalniki (Wymer, Knowles & Gomes, 2006).

Kakšno orodje bo organizacija izbrala, je odvisno od cilja in udeležencev, ki jih želi doseči. Ti so pri NNO zelo različni. Organizacija lahko želi povečati zgolj zavedanje o storitvi ali socialnem obnašanju, lahko ciljne skupine izobražuje, lahko rekrutira prostovoljce in motivira zaposlene, poskuša pridobiti nova finančna sredstva, opozarja na določen problem ipd. (Andreasen & Kotler, 2007). Komuniciranje organizacije temelji na prepričevanju uporabnikov, kar pa zahteva veliko priprave. Med prenosom sporočila lahko pride do motenj, zaradi česar uporabnik sporočilo dojema drugače, kot smo sami predvideli in želeli. Tudi merljivost odziva na naše komuniciranje je včasih velik problem. Andreasen in Kotler (2007) opozarjata, da je pri komuniciranju iz oči v oči odziv enostavno pridobiti, kjer to ni mogoče, pa so nujna testiranja pred izvedenem komuniciranju in po njem.

2.2.5.4 Tržne poti

Tržne poti omogočajo organizaciji, da so storitve izvedene na določenem kraju ob določenem času. Lahko jih namreč izvaja na enem kraju samem, jih posreduje preko drugih organizacij ali preko svojih enot, ki so krajevno razporejene. V današnjem svetu je tudi hitrost izvedbe postala ključnega pomena pri uspešnosti organizacije in njeni konkurenčnosti. Pri tem je lahko v veliko pomoč tudi internet (Lovelock, 2000). Kakšne bodo tržne poti, s katerimi bo organizacija izdelek privedla do uporabnikov, je odvisno tudi od narave tega izdelka. Nekatere storitve mora organizacija izvajati sama, za druge potrebujejo posrednike. Izbira členov na tržni poti je zato zelo pomembna. Le izbira pa ni dovolj. Vsi členi, najsi bodo to druge organizacije ali ljudje, morajo biti za posredovanje storitev organizacije tudi ustrezno

usposobljeni in motivirani. Organizacija pa jih mora pri delu tudi ocenjevati in po potrebi spremeniti ureditev te poti (Lovelock, 2000).

Organizacija mora zato pri oblikovanju svojih tržnih poti upoštevati štiri ključne dejavnike (Sargeant, 2005): dostopnost storitev (zaradi neločljivosti izvajalca storitve od samega izvajanja storitve je to pogosto težko uskladiti z željami uporabnikov), tržne kanale (medtem ko lahko PNO prosto izbirajo med najrazličnejšimi prodajnimi kanali, pa ti za NNO niso dostopni), strankino dožemanje kanalov (v svoji najosnovnejši obliki lahko to zajema same fizične dokaze in izgled prostorov) ter pojav elektronskih tržnih poti (preko njih lahko tudi NNO komunicirajo s svojimi uporabniki ali jim celo dostavljajo storitve).

Wymer, Knowles in Gomes (2006) podajo nekoliko drugačen proces izbire ustreznih tržnih poti. Poudarjajo šest različnih vprašanj oz. korakov, ki so NNO v pomoč pri njihovi izbiri in upravljanju. Mednje sodijo odločanje med neposredno in posredno distribucijo, odločanje med različnimi kanali distribucije, izbira odgovornih oseb za različne tržne poti, koliko različnih lokacij uporabiti, določanje obratovalnega časa ter izbiro pomoči pri posredovanju izdelkov.

Prav tako so za izbiro tržne poti pomembna vprašanja, kje, kdaj in kako bomo izdelek ponudili udeležencu. Lovelock (2000) prepozna tri tipe posredovanja storitve. V prvem mora udeleženec priti do kraja izvedbe storitve ali izdelka v širšem pomenu. Za primer bi lahko navedli gledališče, kjer izvedbe predstave ni mogoče prenesti k posameznemu udeležencu ali pa je to nesorazmerno težko. Drugi tip posredovanja storitve je ravno obraten, ko izvajalec pride do udeleženca, pri zadnjem tipu pa izvajalec in udeleženec poslujeta na daljavo (po pošti ali z elektronskim komuniciranjem), kot je na primer elektronsko bančništvo (Lovelock, 2000).

S tem smo torej odgovorili na vprašanje, kako oz. na kakšen način naj bo izdelek predstavljen. Ostajata nam še vprašanji kje in kdaj. Pri prvem se organizacija sooča z vprašanjem prostorskih omejitev (nekateri dejavnosti potrebujejo posebno opremo, ki ni vedno na voljo, velikost prostora, ustrezne vremenske razmere ipd.), pri drugem pa kdaj in koliko časa bo izdelek udeležencem na voljo (24 ur ali le nekaj ur dnevno, kdaj se bo odvijal dogodek ipd.) (Lovelock, 2000).

NNO bo pravilno tržno pot lahko izbrala le, če se bo poglobila v vedenje svojih uporabnikov in ga temeljito razumela. Pogosto bodo tržniki različne poti tudi kombinirali in s tem poskušali svoj izdelek še približati vsem skupinam udeležencev (Andreasen & Kotler, 2007).

2.2.5.5 Ljudje

Judd (2003) pravi, da so zaposleni v organizaciji najmočnejši element, ki bo organizaciji pomagal pri diferenciaciji na več različnih načinov, s ciljem večje konkurenčnosti in dodane vrednosti za končnega uporabnika. K zaposlenim pa dodaja še prostovoljce in člane različnih odborov. Vsi ti so ključni za organizacijo, saj so njeni predstavniki pred zunanjimi udeleženci, torej tako pred financerji kot pred uporabniki. So torej ključni vir organizacije. Odnose z njimi organizacija gradi z internim komuniciranjem ali pa z motiviranjem, na primer z nagradnimi izleti (Gobec, 2007).

Gložančev (1995) interno trženje definira kot usklajevanje interesov in odnosov z zaposlenimi ter poudarja, da dobro interno trženje zagotavlja dobro eksterno trženje in je s tem pogoj za uspešnost organizacije. Bolj podrobno ga razume kot »smotno, načrtno, dolgoročno in na sodobnih znanstvenih spoznanjih zasnovano integracijsko prizadevanje na mikroekonomski ravni, ki skuša v največji možni meri aktivirati človeške vire organizacije tako, da omogočijo realizacijo njenih ciljev na najboljši možni način in z največjimi možnimi učinki« (Gložančev, 1995, str. 71).

Glavna vprašanja, ki se tržnikom porajajo v povezavi z ljudmi v organizaciji, so povezana z motivacijo zaposlenih, pridobivanjem prostovoljcev in podpornikov ter članov odborov, ki velikokrat sprejemajo pomembne odločitve in povezujejo organizacijo z institucijami, ki ji omogočajo sredstva. V času zaostrenih družbenih razmer je prostovoljstvo v NNO sploh še pomembnejše kot kadar koli doslej. Prostovoljstvo prispeva k zniževanju revščine, višji zaposljivosti prebivalstva, razvoju demokracije ter spodbujanju aktivnega prebivalstva. Pomembno prispeva tudi k družbeni blaginji in zagotavlja hiter in učinkovit način reševanja številnih družbenih problemov (Ministrstvo za pravosodje in javno upravo, 2012).

Če pogledamo interno trženje podrobneje, vidimo, da je interno komuniciranje le eden od sedmih elementov modela internega trženja. Jančič (1999) tako navaja še šest elementov, ki so: ustrezno delovno mesto in imidž organizacije, ustrezna plača in dodatne ugodnosti, bližina kraja zaposlitve, ustrezni sodelavci in predpostavljeni, ustrezne delovne razmere ter možnost osebnega razvoja in napredovanja. Skupek vseh sedmih elementov tako definira uspešnost internega trženja v organizaciji.

2.2.5.6 Proces

Tržnikom pri trženju izdelkov navadno ni treba vedeti, kako je določen izdelek dejansko tudi izdelan, medtem ko je pri trženju storitev stvar popolnoma drugačna, saj so uporabniki pogosto tudi sami udeleženi pri proizvodnji želene storitve. Zato morajo tržniki podrobno poznati in razumeti proces priprave in izvedbe storitve, še posebej pa tisti del, ki mu je izpostavljen tudi uporabnik. Proces je tako način delovanja ali cela vrsta aktivnosti, ki navadno vključuje več korakov, ki morajo potekati v določenem zaporedju (Lovelock, 2000). Ti procesi so lahko relativno enostavni (na primer nakup vstopnice za prireditve) ali zelo zapleteni (na primer organiziranje potovanja za ljudi s posebnimi potrebami). Zelo pomembna pa je tudi vpletenost uporabnika v ta proces. Nekatere storitve tako zahtevajo neposreden fizičen stik s stranko (na primer obisk pri frizerju), nekatere so bolj usmerjene na njegove misli (na primer izobraževanje ali zabava), tretja skupina vključuje obdelavo materialnih dobrin (na primer čistilnica ali transport blaga) zadnja pa obdeluje informacije (na primer zavarovanja ali računovodstvo). Prav zaradi te zapletenosti različnih procesov je ključnega pomena, da tako vodstvo kot zaposleni podrobno poznajo vse procese, da bodo lahko organizacijo vodili uspešno, učinkovito in predvsem uporabnikom prijazno (Lovelock, 2000).

2.2.5.7 Fizični dokazi

Lovelock (2000) pojem fizičnih dokazov, ki so element trženjskega spleta predvsem pri storitvenih organizacijah, razume kot oblikovanje, opremo oz. design vseh fizičnih lokacij,

kjer uporabniki naročajo ali porabljajo storitve. Razčleni jih na štiri dimenzije: fizičen objekt oz. poslopje, lokacijo, ambient (temperatura, svetlost, barve ipd.) in osebje. Vsaka od teh dimenzij ključno vpliva na potrošnikovo zaznavanje organizacije in storitve ali dejavnosti, ki jo nudi. V ta namen se na primer odvetniške pisarne trudijo obdržati formalen videz z robustnim lesenim pohištvom in dragimi materiali, letalske družbe skrbijo za videz svojih letal in osebja na njih, da bi se razlikovali od konkurence, restavracije pa želijo z opremo in ambientom pritegniti pozornost kupcev.

Bitnerjeva (1992) v svojem članku sicer omenja zgolj tri dimenzije, vendar poudarja, da uporabniki te dimenzije zaznavajo celostno in jih je treba zato tudi oblikovati tako, da bodo kot celota v uporabniku izzvali želen občutek. Prva dimenzija so tako pogoji v okolju ali ambientu. Določajo ga predvsem temperatura, svetloba, hrup, glasba in vonj, posebej pa so zaznane, ko dosegajo ekstremne vrednosti, kot so na primer izjemna vročina ali mraz, zelo glasna glasba ali izrazit vonj. Kot drugo dimenzijo Bitnerjeva (1992) omenja prostorsko razporeditev in funkcionalnost, kar se dotakne postavitve opreme in strojev v prostoru ter njihovo zmožnost pri lažšanju delovanja in doseganja ciljev. Predvsem je to pomembno pri samopostrežnih dejavnostih ali takrat, ko so osebje ali uporabniki v časovni stiski. Tretja dimenzija so različni znaki, simboli in artefakti, ki jih lahko organizacija uporablja za neposredno komuniciranje z uporabniki (ime organizacije, pravila obnašanja, smerokazi ...) ali zgolj posredno komuniciranje (kakovost materialov, umetniška dela, certifikati, fotografije ...), kar je posebej pomembno pri oblikovanju prvega vtisa, repozicioniranju storitev ter v visoko konkurenčnih panogah, kjer kupci iščejo iztočnice za razlikovanje organizacij.

2.2.6 Ocenjevanje uspešnosti trženjske strategije

Da bi NNO vedele, ali njihova trženjska strategija deluje ali ne, morajo vzpostaviti nadzorne sisteme, ki jim bodo te informacije zagotavljali. Stroka pozna dva tipa nadzornih sistemov: strateške in taktične (Andreasen & Kotler, 2007). Prvi skozi proces izvajanja dejavnosti opazuje predvsem okolje, tekmece, javnost, prednosti in slabosti organizacije, uspešnost in učinkovitost. Slednjo lahko definiramo kot uspešnost spreminjanja inputov v outpute, katerih realna merljivost pri NNO pa je pogosto zelo težka. Taktični sistem pa pregleduje predvsem vpliv organizacije na vedenje uporabnikov ter njihovo zadovoljstvo. To lahko organizacija počne s pomočjo pregledovanja pritožb in problemov v procesu izvajanja storitve ali s pomočjo anketnih vprašalnikov.

Merila za presojo uspešnosti so lahko v tem primeru različna. Lahko je to konkretna ciljna ocena (na primer na lestvici od 1 do 5 ocena 4), napredovanje glede na preteklo obdobje ali primerjava z drugimi organizacijami v istovrstni dejavnosti (Hrovatin, 2002). Hrovatin (2002) tudi meni, da morajo biti merila za merjenje uspešnosti NNO vezana na njeno poslanstvo. Zato tudi gospodarnost in produktivnosti, ki se sicer redno uporabljata v PNO, v našem primeru ne prideta v poštev.

S tem smo zaključili s teoretičnimi izhodišči obravnavane teme. V nadaljevanju prehajamo na empirični del, v katerem bomo ta teoretična izhodišča uporabili za analiziranje stanja in pripravo predlogov sprememb v dejavnosti Plesnega društva Elite Koper.

3 RAZISKAVA O TRŽENJSKEM SPLETU PLESNEGA DRUŠTVA ELITE

Društvo za razvoj plesne dejavnosti Elite, ali na kratko Plesno društvo Elite (v nadaljevanju PD Elite) iz Kopra, je organizacija, ki se je prav v obravnavanem trenutku znašla na kritični točki svojega delovanja. Velika konkurenca, odhod cele generacije tekmovalcev in težke gospodarske razmere so jo prisilile k razmisleku o njeni prihodnosti. V tem poglavju bomo na podlagi zgornjih teoretičnih osnov analizirali primer in s pomočjo intervjujev izvedli raziskavo, s katero bomo dobili podrobnejši vpogled v delovanje društva ter tako spoznali, kako jo člani vodstva in njeni uporabniki vidijo danes ter kakšne so njihove želje za prihodnost. Nato bomo oblikovali svoje predloge, ki bodo društvu v pomoč pri načrtovanju delovanja društva v naslednjem srednjeročnem strateškem obdobju.

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je organizaciji omogočiti posodobitev poslovanja in s tem izboljšati njeno promocijo in prepoznavnost v okolju. Cilj raziskave je torej analizirati delovanje PD Elite ter na osnovi ugotovitev predlagati ukrepe za osvežitev in izboljšanje stanja. Tako bo organizacija poslovala uspešneje in si zagotovila nadaljnji razvoj.

3.2 Metodologija pridobivanja podatkov

Za potrebe raziskave bomo uporabili metodo študije primera, ki jo bomo dopolnili z intervjuji s ključnimi udeleženci društva. S prvo raziskovalec gleda v nekem časovnem obdobju na splošno v globino ene organizacije ali majhnega števila organizacij. Postavili bi jo lahko na vmesno pozicijo med eksperimentalnimi oblikami in terenskim delom. Njen najbolj znan predstavnik je Robert Yin, ki si prizadeva dokazati, da lahko študije primerov »vsebujejo enako raven veljavnosti kot bolj pozitivistične študije in tako njegova razlaga metode vsebuje rigoroznost in apliciranje skrbne logike pri primerjavah« (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 2005, str. 71).

Yin (2009) tako pravi, da je študija primera najprimernejša raziskovalna metoda, ko se raziskovalec sooča z vprašanjema, kako in zakaj, ko ima raziskovalec zelo malo nadzora nad dogajanjem ali ko se osredotoča na nek sodoben pojav v realnem življenju. Ne glede na tip raziskave pa Yin (1994) opozarja, da se mora raziskovalec potruditi pri pripravi zasnove in izvedbi raziskave, da bi se ognil tradicionalnim kritikam te metode. Zasnova raziskave je po njegovem mnenju kot akcijski načrt ali zemljevid, ki bo raziskovalca pripeljal od prvotnih vprašanj do nekega sklopa zaključkov. Glavni elementi take zasnove so tako vprašanja, hipoteze, ki jih raziskovalec poskuša potrditi ali ovreči, sam predmet raziskave, povezave med pridobljenimi podatki in hipotezami ter merila za interpretacijo ugotovitev (Yin, 2009). Kot glavne vire pridobivanja podatkov avtor navaja dokumentacijo, arhivske dokumente, intervju, neposredno opazovanje, participativno opazovanje in fizične dokaze. Za potrebe naše raziskave bomo v največji meri uporabili metodo intervjujev. Yin (2009) te deli na odprt pogovor oz. intervju, osredotočeni intervju in formalno anketiranje. Ker bomo intervjuvance spraševali tako o konkretnih dejstvih kot o njihovem mnenju o določeni zadevi, bomo uporabili metodo odprtega pogovora oz. intervjuja.

Za izbrano metodo pridobivanja podatkov je značilno, da bolj kot intervjuvanec sodeluje s svojim mnenjem o določeni zadevi, bolj zaseda položaj informatorja in ne zgolj anketiranca. Intervjuvanci so zato velikokrat ključni za uspeh raziskave, saj lahko spraševalcu razkrivajo interne podatke, do katerih ta sicer ne bi imel dostopa. V nekaterih primerih ga lahko privedejo tudi do izvora utemeljenih dokazov ali jim do njih utrejo pot. Vendarle pa je do takih informatorjev potrebna tudi previdnost, saj lahko spraševalec hitro postane preveč odvisen od njih ali z njimi pretesno povezan. Ključno je zato obdržati kritično oko pri zbiranju takih podatkov (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 2005, str. 71).

Prve podatke za našo raziskavo smo poskušali pridobiti s pomočjo arhivskih dokumentov. Tako smo videli, kakšno je bilo delovanje društva v zadnjih štirih letih na področju trženjskega spleta. Več internih podatkov smo nato poskušali pridobiti s pomočjo odprtih intervjujev s člani vodstva društva (glej tabelo 1). Za lažje razumevanje stanja so nas v pogovorih sprva zanimali elementi trženjske strategije, kot so vrednote, poslanstvo, vizija, cilji, segmentacija trga, ciljanje in pozicioniranje. Nato so se vprašanja nanašala na oblikovanje trženjskega spleta: oblikovanje izdelka, cene, tržnih poti in trženjskega komuniciranja (glej Prilogo 5). S pomočjo zbranih podatkov smo pregledali tudi zgodovino društva in vse njegove dejavnosti ter pogledali njegovo segmentacijo in pozicioniranje.

Tabela 1: Splošni podatki intervjuvancev – člani vodstva društva

Funkcija	Spol	Starost	Izobrazba	Poklic	Čas trajanja	Kraj
IVANA: nekdanja predsednica in aktualna članica izvršnega odbora	Ž	47	Diplomantka medijskih študij	Strokovna sodelavka v večnamenski dvorani Bonifika	36:39	VND Bonifika
RENATA: poslovna sekretarka in vaditeljica družabnih in otroških plesov	Ž	51	Srednja	Poslovna sekretarka in vaditeljica plesa	29:39	Na domu
SONJA: članica izvršnega odbora in družabni plesi	Ž	42	Srednja	Upravni tehnik	23:28	VND Bonifika

Nadaljnje delo temelji predvsem na neposrednem mnenju skupine uporabnikov storitev PD Elite. Intervjuji so bili izvedeni na vzorcu šestih uporabnikov različnih dejavnosti PD Elite (glej tabelo 2). Vprašalnik je sledil enakemu zaporedju, kot smo ga opisali pri internih pogovorih, le da so bila vprašanja specifično oblikovana za uporabnike storitev (glej Prilogo 6). Na podlagi dobljenih odgovorov in analize okolij je bil izdelan predlog trženjskega spleta društva. Primera dveh pogovorov, enega s članico vodstva društva ter enega z uporabnico storitev društva, sta priložena diplomski nalogi v prilogah 7 in 8.

Tabela 2: Splošni podatki intervjuvancev – uporabniki storitev društva (imena so izmišljena)

Obiskani tečaj	Spol	Starost	Izobrazba	Poklic	Čas trajanja	Kraj
MOJCA: hip-hop	Ž	29	Diplomirana varstvoslovka	Manager v gostinstvu	20:41	Na domu
NINA: jazz balet	Ž	17	3. letnik gimnazije	Dijakinja	16:53	Vitaminček, Izola
EVA: družabni plesi – začetniki	Ž	31	Univerzitetna diplomirana ekonomistka	Bančnica	13:56	Oro caffe, Koper
VERA: družabni plesi – klub	Ž	47	Diplomirana ekonomistka	Komercialistka	12:59	VND Bonifika
ANA: otroški program – mamica	Ž	38	Univerzitetna diplomirana politologinja	Služba za R&R	13:53	Admiral bar Koper
VIDA: družabni plesi in upokojenci	Ž	63	Kuharica	Upokojenka	19:07	Insieme caffe

Odgovori intervjuvancev so bili podlaga za predlagani trženjski splet, ki je opisan v nadaljevanju te naloge. Za njegovo učinkovitejšo implementacijo smo na kratko definirali tudi kazalnike uspešnosti, ki jih bodo preverjali ob zaključku vsake sezone.

3.3 Predstavitev Plesnega društva Elite Koper

Po podatkih iz Statuta društva (PD Elite, 2008) ter spletne strani (PDElite, 2013a) je bilo društvo ustanovljeno 17. decembra 1998 s celotnim imenom Društvo za razvoj plesne dejavnosti Elite, Plesno društvo Elite Koper. Njegovi ustanovitelji, starši plesalcev standardnih in latinskoameriških plesov, so se želeli z ustanovitvijo lastnega društva odcepiti od preteklega vodstva, ko je društvo delovalo pod imenom Plesna šola Urška Koper. Takrat so bili tekmovalci registrirani v klubu v Gorici ali Ljubljani in zanju tudi tekmovali, želeli pa so tekmovati kot tekmovalci iz Kopra. Društvo je delovalo na treh temeljnih področjih: otroški plesi, mladinski plesi in družabni plesi. Mladinski program je bil razdeljen na več različnih skupin plesnih tehnik: hip-hop, jazz balet ter standardni in latinsko-ameriški plesi, v zadnjih letih pa še v navijaških plesih (pom pon). Otroci so bili v skupine razdeljeni e po starosti (3–4 leta, 5–6 let in 7–8 let), kar velja še danes, medtem ko so bili plesalci družabnih plesov razdeljeni v skupine po znanju (začetniki, nadaljevalci in napredni plesalci), poleg njih so se lahko udeležili še tečaja argentinskega tanga, salse in aerobike (PD Elite, 2013a).

Društvo je stalni član Plesne zveze Slovenije (v nadaljevanju PZS), ki je edina pristojna za organizacijo tekmovanj na tem področju v Sloveniji. V zadnjih letih so tekmovalci plesno-navijaške skupine plesali še na tekmovanjih Zveze navijaških in pom pon skupin Slovenije (v nadaljevanju ZNPS). Tekmovalci so se redno udeleževali tudi tekmovanj v sosednji državi Italiji (Palmanova, Lignano ...). Na vseh tekmovanjih so dosegali zavirljive rezultate, v kategoriji hip-hop pa so se tekmovalci izkazali tudi na evropskih in svetovnih prvenstvih (PD Elite, 2013a).

Na podlagi intervjujev z vodstvom smo lahko ugotovili, da društvo nima jasno postavljenega poslanstva in vizije, nanizali pa so nam tako člani vodstva kot uporabniki kar nekaj vrednot, ki po njihovem mnenju veljajo za člane društva (glej Prilogo 9). Z odgovori vodstva društva o njihovi **segmentaciji** smo ugotovili, da so v najširšem smislu dejavnosti društva namenjene

vsem – kot smo videli iz statuta vsem občanom vseh starosti. Se pa vrste storitev in dejavnosti razlikujejo glede na demografske značilnosti populacije oz. glede na starost v skupine: **otroci** od 3 do 8 let, **mladi** od 8 do 25 let ter **odrasli** od 25 let dalje. Predvsem segment mladih je zelo širok in raznolik, zato bi bilo morda bolj smiselno programe oblikovati glede na dva ožja segmenta: učenci (od 6 do 15 let, razdeljeni po šolskih triadah) ter dijaki in študentje (od 15 do 25 let). Prav tako se nam zdi smiselno pri segmentu odraslih dodati ožji segment, ki pa ni definiran s starostjo uporabnikov in zato ni medsebojno ekskluziven in izčrpan s segmentom odrasli. To pa je segment upokoencev.

V okviru geografskih značilnosti so to večinoma občani Mestne občine Koper, kar nekaj pa jih v društvo prihaja tudi iz drugih obalnih občin – iz Izole in Pirana (v primeru naših intervjuvancev sta bila kar dva občana občine Izola). Nekoliko ožje opredeljeno prihaja večina uporabnikov iz središča mesta oz. iz primestnih naselij, ki od mesta niso oddaljena več kot 10 km. Iz podeželja, ki je do prostorov društva oddaljeno dlje, pa prihaja le malo uporabnikov. Po svojih vedenjskih značilnostih so to predvsem odprti in družabni ljudje. Večinoma niso tekmovalno naravnani do svojih soplesalcev in drugih članov društva, vendarle pa so tekmovalne skupine tako naravnane do ostalih skupin na tekmovanjih.

Društvo se v svojem okolju delovanja (MOK) **pozicionira** kot edino društvo v svojem okolju delovanja, ki ima na voljo programe za vse tri segmente oz. za vse starostne skupine. Prav tako pokrivajo vse oblike plesnega udejstvovanja: umetnost, šport in rekreacijo. Na širšem geografskem območju (občina Piran) je zgolj še eno tako društvo (PS Swank), ki pa ima svoj rekreativen program usmerjen bolj v mlade, zaradi česar neposredno ne konkurira rekreacijskim programom za odrasle PD Elite. Iz tabele društev s podobno dejavnostjo (glej Prilogo 10) lahko vidimo, da je v segmentu otroških plesov največji konkurent društvu PK Fiona, v segmentu mladinskih plesov predvsem hip-hop zvrsti PK Fiona in Maestro, v umetniškem jazz plesu za mlade pa zgolj baletni oddelek Glasbene šole Koper ter skupini Metulj in Art Dance iz občine Piran. Na področju družabnih rekreativnih plesov za odrasle sta društvu najbližje PS Latino in Lidiya Cerovac v samem središču Kopra ter plesna šola Promenada v okolici mesta.

3.4 Analiza trenutnega stanja in predlogi za spremembe trženjskega spleta

Na podlagi opravljenih intervjujev z vodstvom društva in njegovimi uporabniki ter s pomočjo arhivskih dokumentov društva bomo v nadaljevanju analizirali posamezne elemente trženjskega spleta. Kot smo že dejali smo klasični model štirih P-jev razširili z dodatnimi tremi, saj so za našo organizacijo značilne prav nesnovne storitve. Analiza trenutnega stanja nam bo tako omogočila pripravo predlogov za spremembe, ki bodo izboljšale delovanje organizacije v prihodnosti.

3.4.1 Storitev

V nadaljevanju bomo analizirali glavne in dopolnilne storitve obravnavane organizacije in zanje predlagali spremembe. Dotaknili se bomo tudi oblikovanja njene blagovne znamke.

3.4.1.1 Analiza storitev PD Elite

Analiza portfelja, kot jo razčlenita Krug in Weinberg (2008), bo najboljši način za celovit pregled nad storitvami društva. Zanj smo podatke zbrali iz poslovnih poročil društva (PD Elite, 2009–2013) ter s pogovori z vodstvom društva. Redne programe (glej Prilogo 11) smo za večjo preglednost združili v osem programov: otroške delavnice, hip-hop, jazz balet, družabni plesi, argentinski tango, telovadba za odrasle, plesna telovadba za upokoјence in delavnice kluba študentov občine Koper (v nadaljevanju KŠOK). Velikost kroga posameznega programa prikazuje njegovo stroškovno potratnost, lokacija v grafikonu (glej Prilogo 11) pa položaj programa glede na njegovo uspešnost, pokrivanje stroškov in sledenje poslanstvu. Slednjega organizacija nima jasno določenega in zapisanega. Še najbolj se mu približa zapis v statutu, ki pravi, da društvo »uresničuje svoj namen s propagiranjem o vsestranski koristi plesanja kot oblike rekreacije, ki je dostopna občanom vseh starosti v vseh letnih časih in ki pomaga pri uravnoteženem razvoju telesa in duha« (PD Elite, 2008, str. 3). Tako so programi, ki sledijo vsem pogledom poslanstva, višje v grafikonu od tistih, pri katerih ena ali več teh pogledov ni tako izrazito poudarjena. Na pokrivanje stroškov oz. virov sredstev sta vplivala predvsem obiskanost programov ter stroški vaditelja in prevozov. To pomeni, da so programi, ki v celoti pokrivajo stroške in z izvajanjem društvu prinašajo tudi presežek, višje pozicionirani na osi pokrivanja stroškov, medtem ko so na nasprotni strani osi tisti, ki stroškov sploh ne pokrivajo ter društvu celo predstavljajo strošek. Na kakovost programov so vplivali tekmovalni rezultati udeležencev, strokovna usposobljenost vaditeljev in zahtevnost programa. Tako smo programe razvrstili na podlagi teh treh meril ter jih umestili na os kakovosti/uspešnosti programa.

Kot lahko vidimo glede na grafikon (glej Prilogo 11), so najbolj stroškovno potratni programi otroške delavnice, jazz balet in telovadba za odrasle. Programi sicer delno sledijo poslanstvu in so kakovostni, žal pa niso tako uspešni pri pokrivanju lastnih stroškov. Največji problem je predvsem slaba obiskanost teh programov. Še slabše jih pokriva tudi plesna telovadba, ki je sicer odlično obiskana, vendar žal za obiskovalce brezplačna in je zato finančno pokrita zgolj s sredstvi, ki jih prispeva Center za dnevne aktivnosti Koper, ki pa ne pokrivajo v celoti niti stroška vaditelja. Tudi hip-hop skupine so dobro obiskane, vendar žal ne ustvarjajo velikega presežka zaradi visokih stroškov vaditelja. Najbolj uspešni programi v vseh treh smereh so družabni plesi, argentinski tango in delavnica KŠOK-a, in sicer predvsem zaradi nizkih stroškov izpeljave programov, dobrega obiska in odličnega izpolnjevanja vrednot društva. Vsi programi so prilagojeni predznanju vadečih. V primeru dovolj številčnega obiska so po zahtevnosti razdeljeni v skupine (začetniki, nadaljevalci, klub ipd.), v nasprotnem primeru pa je za različno predznanje prilagojeno delo znotraj skupine (na primer pri jazz baletnem tečaju).

Iz pogovorov z uporabniki se je izkazalo, da ti poznajo tudi druge dejavnosti, ki se izvajajo v društvu, kar je rezultat zaključnih prireditev, na katerih se vse dejavnosti ob koncu leta tudi predstavijo. Hkrati so v večini primerov izredno zadovoljni s kakovostjo izvedbe storitev. Edini zaskrbljujoč podatek je izrazila mamica vadečih v otroškem programu (Ana, 38 let, mamica – otroški program), ki pravi: »... je prenehala plesati, ker si je želela malo več. Začela me je spraševati, da bi delala kolesa in tako. Dejansko se je videlo tudi, da ni bilo nekega velikega napredovanja in zato smo jo umaknili lani decembra z vaj.« Očitek torej ni letel na

samo kakovost storitve, vendar se ji je zdela težavnost prenizka za toliko starega otroka (šest let). Posledično so otroka izpisali s tečaja sredi šolskega leta in ga v tekoči sezoni vpisali h konkurenčni plesni šoli, kar je za prihodnost društva zelo zaskrbljujoče in bomo temu primerno v nadaljevanju tudi predlagali uvedbo sprememb za to starostno skupino.

3.4.1.2 Predlogi sprememb storitev PD Elite

Glede na opravljeno analizo portfelja je za uspešno delovanje društva v prihodnje pomembno predvsem **strateško delo z otroki in mladostniki**, kar bo povečalo obiskanost otroških delavnic, jazz baleta in hip-hopa ter jih tako pomaknilo v desno po osi pokrivanja virov sredstev. Naš prvi predlog za takšen pomik je sprememba tržnih poti oz. dodajanje novih, kar bomo podrobno preučili v dotičnem poglavju.

Če pa pogledamo podrobneje tudi tabelo rednega programa (glej Prilogo 12), lahko vidimo, da je preskok iz otroških delavnic v tečaje za mlade velik prevelik oz. celo drastičen. Portfelj izdelkov otrokom po končanem otroškem plesnem programu Sončki 3 (otroške delavnice) ne dovoljuje drugega kot iti v skupino hip-hop začetnikov, kjer pa je starostni razpon otrok tako velik, da je lahko za mnoge tudi strašljiv. Menimo, da ta nestrateško oblikovani program prav tako vpliva na manjši vpis v skupine otrok in mladostnikov in posledično slabo pozicijo v grafikonu analize portfelja. V ta namen predlagamo postopen prehod v skupine, ki so opredeljene po zvrsti plesnega udejstvovanja (hip-hop ali jazz balet) (glej Prilogo 13). Po tem predlogu bi otroške plesne delavnice omejili na starost otrok do šest let (kar je posledica izraženega nezadovoljstva ene od intervjuvank), kar tudi sovpada z otrokovim odhodom v osnovno šolo. Takrat so otroci pripravljeni na intenzivnejšo plesno vadbo, ki pa je še vedno zelo razgibana in raznolika. Kasneje bi skupine oblikovali po triadah (1.–3. razred – Plesni mix, 4.–6. razred – Mini skupine ter 7.–9. razred – Midi skupine), v zadnji skupini pa bi bili dijaki in študentje med 15. in 25. letom (Maksi skupine). Tako bi bile skupine bolj homogene in bi s tem tudi hitreje napredovale, hkrati pa bi starostno prekrivanje v prvih plesnih programih vaditeljem in vadečim omogočalo, da individualno presodijo znanje in sposobnosti otroka ter ga na podlagi tega uvrstijo v primerno skupino.

S strateškim planom bi društvo sčasoma pridobivalo člane in jih ustrezno usmerjalo v tisto zvrst, ki je njim bolj primerna. Program skupin Plesni mix bi namreč moral biti oblikovan tako, da skozi leto skupina spozna čim več zvrsti plesa. Ne zgolj hip-hop in jazz balet, ki sta na voljo v društvu, ampak tudi osnove ljudskih, folklornih in etničnih plesov, standardnih in latinskoameriških plesov, drugih modernih tekmovalnih plesov ipd. Prav tako bi bili k izvedbi programov kot gostje povabljeni tudi vaditelji iz ostalih društev, ki bi z društvom lahko sodelovali na tak način (na primer učiteljica indijskih plesov iz društva Monsoon). Vključili pa bi lahko tudi delavnice plesu dopolnilnih dejavnosti, kot sta gledališče in glasba. Tako bi v okviru plesne dejavnosti društvo poskrbelo za celosten razvoj otrok, ki bi bili v nadaljevanju uspešnejši v ožje usmerjenih tečajih.

Skozi intervjuje smo tudi dobili namig o manjkajočem segmentu, za katerega na obali ponudbe v smislu plesnega udejstvovanja ni. To je segment gibalno oviranih oseb in oseb z motnjami v duševnem razvoju. Po podatkih iz Izvlečka registra invalidskih organizacij (MDDSZ, 2013) je v treh obalnih občinah skupno osem organizacij, ki združujejo tako

prebivalstvo. Društvo sicer s svojo starostno segmentacijo ne izključuje ljudi s posebnimi potrebami, vendar zanje nima pripravljenih primernih programov. Takšna dejavnost bi od društva zahtevala dodatno usposabljanje kadra oz. pridobitev novih sodelavcev, kar bi vplivalo tudi na dodatne stroške. Predlagana širitev programa na skupine gibalno oviranih oseb in oseb z motnjami v duševnem razvoju se nam zdi odlična priložnost, ki bi še poudarila vrednote solidarnosti, enakosti in vključenosti, ki so značilne za društvo. Poleg tega bi bil to odličen razločevalni element iz množice enakih plesnih društev. Zato predlagamo, da to stopi v stik z društvi po Sloveniji (eno takih je plesni klub Zebra iz Ljubljane), ki izvajajo plesne dejavnosti za gibalno ovirane osebe in osebe z motnjami v duševnem razvoju ter v tekočem letu poskrbi za usposobljenost svojega kadra ali iskanje že usposobljenega kadra za tako delo. Nato predlagamo, da se v prihodnji plesni sezoni društvo poveže z eno od organizacij na obali in praktično izpelje celoletno delavnico. Društveni prostori so za tako dejavnost primerni, saj do njih lahko dostopamo tudi z dvigalom, če pa ima organizacija svoje primerne prostore, so ti nedvomno primernejši in priročnejši za udeležence. Priporočamo tudi, da se taka dejavnost izvaja prostovoljno, brez pričakovanega plačila.

3.4.1.3 Analiza dopolnilnih storitev

Po dopolnilnih storitvah smo prav tako spraševali tako vodstvo kot uporabnike. Slednji so povedali, da največ **informacij** o dogajanju v društvu in programih pridobijo ustno od svojega vaditelja ali po telefonu. Poleg tega so našli tudi še: spletno stran, Facebook stran društva, elektronska sporočila in natisnjena obvestila. Vsem je društvo **svetovalo** o primernih programih zanje, če so jih o tem povprašali, hkrati pa so vsi tudi poudarili izredno **gostoljubnost** oz. pripravljenost vodstva za pomoč. Vodstvo smo tudi povprašali o **sprejemu vpisov** na tečaje. Povedali so, da se navadno vadeči zglasijo v prostorih društva neposredno pred pričetkom prve vaje in na mestu izpolnijo vse obvezne podatke, da pa so sicer pristopne izjave objavljene tudi na spletni strani in jih lahko uporabnik izpolni že pred prihodom na vajo ali jih celo pošlje po elektronski pošti.

Vodstvo tudi pove, da je bilo v preteklosti nekaj težav z **varovanjem** osebne lastnine. Prostori pred dvorano so namreč dostopni vsem in je zato prišlo do nekaj krajev, če so vadeči pustili lastnino nenadzorovano. V tem primeru je vodstvo tatvino prijavilo policiji, vendar v nobenem primeru ta lastnine ni našla ali vrnila lastniku. Sedaj je problem varstva lastnine rešen tako, da morajo vadeči vso lastnino, ki jo prinesejo s seboj na vajo, prinesiti v dvorano, kjer je pod nadzorom vodstva, vadečih in vaditelja. Takih primerov od takrat ni bilo več, vsi uporabniki pa se po njihovih besedah v društvu počutijo popolnoma varne. Prav tako društvo izpolnjuje zakonske zahteve v zvezi z varovanjem osebnih podatkov članov društva.

Vodstvo smo povprašali tudi po obravnavi **izjemnih primerov**. Ti se pojavljajo predvsem pri plesalcih družabnih plesov, ko si želi posameznik plesati, nima pa partnerja. Takrat društvo poskusi najti primernega soplesalca nasprotnega spola. Do sedaj so vedno imeli srečo pri iskanju, je pa to lahko težava, saj kompatibilnost soplesalcev ni vedno zagotovljena.

Društvo svoje storitve **zaračunava** po ceniku, ki ga izvršni odbor potrdi pred vsako plesno sezono. V ceni je vključeno določeno število vaj (štiri ali osem) v obdobju enega meseca. Cene se med letom ne spreminjajo, so pa možna individualna prilagajanja v primeru

izostankov. Ta so upoštevana zgolj na osnovi zdravniškega opravičila ali predhodnega obvestila. **Plačilo** storitev je zgolj gotovinsko na sedežu društva, v povezavi z njim pa smo prejeli zanimiv odgovor ene od intervjuvank (Ana, 38 let, mamica – otroški program): »sem tudi vprašala, če bi se dalo nakazovati ... pa so mi rekli, da so imeli težave v preteklosti in da ljudje potem enostavno ne plačujejo ... bi mi pa bilo v redu ... recimo lahko pošlješ mail s potrdilom ... vendar razumem, da mogoče res ne gre!«

3.4.1.4 Predlogi sprememb dopolnilnih storitev

Društvu polagamo v razmislek dodatne možnosti **zaračunavanja** storitev in načina plačila. Vprašani so sicer bili s prvim zadovoljni, vendar pa smo po pregledu nekaterih drugih sorodnih dejavnosti našli tudi nekaj takih, ki svoje storitve ne zaračunavajo na mesečni ravni, ampak s pomočjo kuponov. Tako uporabnik ob pričetku vadbe kupi določeno število kuponov, ki jih vaditelju ali vodstvu predloži ob obisku vadbene enote ter jih mora porabiti v določenem času, sicer njihova veljavnost poteče. V ta namen predlagamo za sezono 2014/2015 poskusno vpeljavo kuponov za program vadbe za odrasle z 10 % višjo ceno in rokom uveljavitve 45 dni. Tako bi lahko vadeči v primeru izostanka na vadbeni uri ta kupon unovčili za prvo naslednjo vadbo po preteku časovnega obdobja.

Prav tako predlagamo vodstvu razmislek o vpeljavi drugačnega načina **plačila**. Nasploh je dandanes kartično poslovanje zelo razširjeno in veliko enostavnejše za uporabnika, veliko pa jih še vedno rado plačuje storitve preko univerzalnega plačilnega naloga, tudi preko e-bančništva, kar je za uporabnike sploh najbolj prijazen način. Z minimalnimi stroški bi tako društvo pripomoglo k večjemu zadovoljstvu in boljši plačilni disciplini svojih uporabnikov. Dodatne možnosti plačila storitev so izvedljive že v tekoči sezoni.

3.4.1.5 Analiza blagovne znamke PD Elite

Vodstvo društva v pogovorih prizna, da nase ne gledajo kot na blagovno znamko, vendar hkrati verjamejo v njeno prepoznavnost v lokalni skupnosti. Zanj torej ne namenjajo posebnih finančnih sredstev ali skušajo povečati zavedanje med občani o njenem obstoju. Povejo celo (Ivana, 47, bivša predsednica in članica izvršnega odbora): »menim, da smo še daleč od tega. Menim, da v Sloveniji kot o blagovni znamki v plesu ne moremo govoriti.« Priznajo pa, da je bilo društvo pred leti bolj prepoznavno, kot je danes. Po eni strani zaradi manjše konkurence, po drugi zaradi prostora, v katerem so dejavnosti potekale. Ta je bil v samem središču mesta, ob koprski Taverni, ki je danes osrednji kraj za prireditve na prostem v MOK. V njem je bil znani koprski nočni klub, poimenovan Elite, ki je deloval večinoma v poznih urah in ob koncu tedna, medtem ko so med tednom v popoldanskih urah tam potekali plesni tečaji. Kot je dejala bivša predsednica društva, so nekateri društvo povezovali s tem prostorom in so ga, potem ko se je društvo zaradi infrastrukturnih težav preselilo na novo lokacijo, izgubili iz vida.

Tudi logotip društva ni spremenjen že od ustanovitve društva in izhaja predvsem iz takratnega svetlobnega napisa nad vrati nočnega lokala. Ta napis je povezoval delovanje plesnega društva s prostorom, kjer je dejavnost potekala. Kot pa smo dejali, društvo sedaj deluje na drugi lokaciji, napis nad vrati propadajočega objekta, ki ne deluje več, pa je ostal. Ravno to

morda zmede vse tiste uporabnike, ki so nekoč poznali društvo, danes pa več ne vedo, ali to še obstaja oz. kje ima prostore.

3.4.1.6 Predlogi oblikovanja blagovne znamke PD Elite

Za boljšo prepoznavnost društva, večji vpis v naslednjih sezonah in izvedbo strateškega načrta je nujno zavedanje o lastni blagovni znamki. V ta namen smo izdelali model blagovne znamke, ki nam jasno pove, kaj želimo z njo sporočati javnosti. Oblikovali smo jo po modelu Hudsonove (2008), opisanem v teoretičnem delu naloge (glej Prilogo 14). Model nam jasno prikaže, da mora društvo s svojo blagovno znamko izražati tudi svoje bistvo, ki zagovarja »ples vseh generacij in vseh zvrsti«. Mora izražati kakovostno in strokovno izvajano delo z udeleženci ter hkrati izražati nekatere etične lastnosti društva, kot so prijateljstvo, sproščenost, zabava, dostopnost, solidarnost in družinskost. Udeležencem mora zagotavljati občutek vključenosti, pripadnosti in pozitivnosti, tretjim osebam pa mora dajati občutek, da so člani društva solidarni, pozitivni, dobrovoljni, odprti, fizično aktivni in veseli ljudje. Blagovna znamka društva mora delovati dostopno in prijazno zunanjemu opazovalcu ter izražati tradicijo delovanja društva. Podarjati mora tudi pozitivne telesne učinke, pridobljene z aktivnim delovanjem v društvu, kot so dobro počutje telesa in duha, izboljšana motorika, koordinacija in zavedanje, glasbeni posluh, komunikativnost ter predvsem samozavest.

Da bi se društvo rešilo povezav z zastarelo podobo in nekdanjo lokacijo, je bistvenega pomena tudi sprememba logotipa ter primerna prilagoditev celostne podobe. Ta naj se sklada z zgoraj opisanim modelom blagovne znamke. Podoba mora biti prilagojena različnim načinom trženjskega komuniciranja ter primerna za vse segmente, ki jih društvo s svojimi dejavnostim pokriva.

3.4.2 Cena

V nadaljevanju bomo na osnovi teorije analizirali načine oblikovanja cen v društvu. Ugotovitev bomo upoštevali pri oblikovanju predlogov za učinkovito vrednotenje storitev v prihodnje.

3.4.2.1 Analiza stanja cen plesnih programov PD Elite

Po pričevanju vodstva društva so cene njihovih storitev oblikovane glede na fiksne in variabilne stroške, vendar hkrati upoštevajo tudi sredstva, ki jih prejmejo od MOK. Ta na letni ravni objavlja razpise za pridobitev nepovratnih sredstev za šport in kulturo, na katere se društvo redno prijavlja in pridobiva potrebno podporo. Ta podpora zadostuje za pokrivanje najemnine društvenega prostora v večnamenski dvorani Bonifika (v nadaljevanju VND Bonifika). Poleg tega so drugi fiksni stroški društva še dajatve za avtorske pravice SAZAS in Zavod IPF, gostovanje spletne strani in računovodstvo. Med variabilne stroške spadajo stroški kadrov, elektrike, čiščenja prostora in varovanja, telefona, bančnih storitev ter drugi operativni stroški. S trenutno višino cen je društvo v pravkar zaključeni sezoni le s težavo pokrivalo vse stroške, saj je upadlo število članov, hkrati pa je tudi MOK zmanjšala višino razpisanih sredstev. Poleg tega je pred sezono 2012/2013 društvo zaradi študijskih obveznosti oz. pričetka študija v drugih mestih po Sloveniji zapustilo veliko število tekmovalcev, na

rezultatih katerih je v preteklosti društvo ta sredstva tudi pridobivalo. Sedaj, ko v društvu ni tekmovalcev, registriranih v nacionalni Plesni zvezi Slovenije, tudi ta sredstva niso več zagotovljena in bo društvo moralo najti druge vire financiranja.

Cene storitev so se sicer glede na podatke v dokumentaciji (PD Elite, 2009–2013) v preteklih petih letih le malo spreminjale in so ostale večinoma na enaki ravni. Če bi bilo društvo pridobitno naravnano, bi po mnenju njegovega vodstva bile cene višje, saj ne bi mogli računati na sofinanciranje iz javnih sredstev. Po oceni uporabnikov pa so te zmerne visoke in v nobenem primeru ne bi žrtvovali kakovosti za nižjo ceno. Ana (38 let, mamica – otroški program) na vprašanje, ali bi bila pripravljena žrtvovati kakovost za nižjo ceno, pravi: »ne obratno ... bi bila pripravljena plačati več za boljšo!« Cene so sicer primerljive s konkurenčnimi organizacijami in v večini primerov celo nižje. Da bi društvo spodbudilo vpis ob začetku leta, izvaja različne cenovne akcije, predvsem za otroške delavnice in začetnike družabnih plesov v višini 50 % za prvi mesec vadbe. Društvo prav tako pred sezono pripravi pakete ugodnosti za člane, ki obiskujejo dva ali več tečajev, ter za družine, iz katerih različne tečaje obiskuje več članov (na primer starši in otroci). Ker so storitve društva rezervirane za člane društva, mora vsak ob vpisu poravnati tudi letno članarino, ki je za stare člane 50 % nižja.

Uporabniki ob vprašanju dodatnih denarnih stroškov niso navedli nobenih večjih in pomembnejših izdatkov. Pri mladih se je pojavil strošek avtobusnega prevoza ter strošek dodatnih tekmovalnih treningov. Navedli so tudi strošek nakupa oblačil za potrebe tekmovalne skupine. Sicer pa jih je večina omenila le strošek prevoza do prostorov društva. Od vodstva smo še ugotovili, da kotizacijo za tekmovanja mladih krije društvo iz svojih sredstev. Tako morajo tekmovalci sami pokriti zgolj stroške nakupa oblačil in prevoza na tekmovanje.

V teoretičnem delu naloge smo se dotaknili tudi **nedenarnih stroškov**. Naši intervjuvanci so izpostavili predvsem stroške časa in senzorične stroške, kot sta vonj in temperatura; Sonja (42 let, članica izvršnega odbora in družabni plesi) pove: »Mi živimo le 10 km ven iz Kopra in nam je že iti v Koper včasih težko, vendar greš iz navade ...« ali Vida (63, družabni plesi in upokojenci): »... in prevroče je, mogoče ker imajo ene skupine pred nami vaje ...« Predloge za spremembe oz. izboljšave nedenarnih stroškov smo posredno pripravili pri novih tržnih poteh ter fizičnih dokazih. V mislih pa moramo imeti še psihično stisko ljudi, ki prvič pridejo na plesne vaje in so zato razumljivo nekoliko prestrašeni pred neznanim. Nasploh je to vidno pri otrocih in mladih, ki pridejo v že oblikovano skupino.

3.4.2.2 Predlogi sprememb cen plesnih programov PD Elite

Da bo društvo uspešno poslovalo tudi v prihodnje, si mora po modelu Andreasena in Kotlerja (2007) zadati cilj in cenovno strategijo, ki ji bo sledilo. Če je torej bil **cilj** pokrivanje stroškov poslovanja, predlagamo, da se tak tudi ohrani. Vendar opozarjamo, da bodo sredstva iz javnega proračuna brez tekmovalcev kmalu izpuhtela, zato mora društvo v kratkem obdobju doseči neodvisnost od občinskih sredstev ter hkrati obdržati zmernost in dostopnost cen. To bo mogoče le s povečanjem števila članov in vpisa, ki pa ga bodo dosegli s strateškim delom z otroki in mladostniki, o čemer smo govorili v prejšnjem poglavju, ter s širitvijo tržnih poti

tečajev družabnih plesov, o čemer bomo govorili v nadaljevanju. Tudi **cenovna strategija** društva je torej usmerjena k pokrivanju stroškov, vendar je zelo pomembno, da društvo ohranja visoke vrednosti storitev v očeh uporabnika. Za tekoče srednjeročno strateško obdobje ne predlagamo sprememb cene, ampak njihovo ohranitev na trenutni ravni ter ohranitev akcijskih cenovnih popustov in družinskih ugodnosti. Za predlagane spremembe portfelja izdelkov društva smo izračunali točke preloma (glej Prilogo 15), iz katerih lahko vidimo, da bi se program Plesni mix finančno pokrili že z obiskom zgolj štirih ali petih otrok oz. mladostnikov (glej Prilogo 15, izračun 1). Z obiskom desetih otrok ali mladostnikov pa bi program društvu prinašal že konkretnější prihodek, ki bi ga lahko društvo namenjalo za promocijo, usposabljanje kadrov ali zgolj pokrivanje tekočih operativnih stroškov.

Glede na naš izračun točke preloma za mladinske programe na osnovnih šolah (glej Prilogo 15, izračun 2) je razvidno, da bi se stroški vaditelja in prevoza pokrili že z vpisom petih otrok v vsako skupino. Moramo pa opozoriti, da smo navedli povprečen strošek vaditelja, ki je enak za obe skupini, čeprav ti trajata različno dolgo (45 in 75 minut). Posplošili smo zato, ker je običajno delo z manjšimi otroki v prvi triadi celo težje od dela s starejšimi otroki in si zato vaditelji zaslužijo enakovredno plačilo, čeprav za krajšo vadbeno enoto. Enak izračun smo pripravili za program družabnih plesov. Po naših izračunih (glej Prilogo 15, izračun 3) bi se stroški prevozov in ur vaditelja pokrili že, če bi na vsakem tečaju bili prijavljeni štirje pari, z vsakim nadaljnjim pa bi društvo že ustvarjalo presežek. Največje število parov pa je omejeno zgolj na kapaciteto vadbenega prostora. Pomembno je, da smo pri tem izračunu upoštevali dvakratnik povprečnega stroška vaditelja na vadbeno uro, saj ti s tem načinom dela veliko časa porabijo tudi za vožnjo.

3.4.3 Trženjsko komuniciranje

V nadaljevanju bomo obstoječe trženjsko komuniciranje v društvu primerjali z ugotovitvami iz teorije. Na osnovi te primerjave bomo društvu predlagali ukrepe za izboljšanje, ki bi jih čim bolj približali optimalnemu stanju.

3.4.3.1 Analiza stanja trženjskega komuniciranja PD Elite

Podatke o trženjskem komuniciranju društva smo zbrali predvsem z intervjuji z vodstvom društva ter s pomočjo poslovnih poročil društva (PD Elite, 2009–2013). Izvedeli smo, da za trženjsko komuniciranje ni posebej zadolžen nihče. Nalogo si delita predsednica in poslovna sekretarka, zato prave strategije, namena, načrtovanja ali spremljanja odzivnosti v društvu nimajo in je vse bolj ali manj narejeno sproti in brez tehtnega premisleka. Društvo s svojimi člani komunicira predvsem ustno, preko telefona in SMS sporočil, tiskanih obvestil ali preko socialnih omrežij. Vsako komuniciranje je prirejeno posameznemu segmentu. Tako z otroki oz. njihovimi starši večinoma komunicirajo ustno in preko tiskanih obvestil, da se kakšna informacija med prenosom ne izgubi. Z mladimi najpogosteje komunicirajo preko socialnih omrežij, kjer ima tudi vsaka skupina svojo interno stran, ter SMS sporočil, pri komuniciranju z odraslimi pa poleg ustnega komuniciranja uporabljajo še telefonske pogovore.

Kot smo izvedeli, je društvo v preteklih letih ob začetku sezone **oglaševalo** na lokalni radijski postaji Radio Capris, ki je v obalni regiji tudi najbolj poslušan radio, in sicer 14 dni po trikrat

dnevno z branim besedilom. V tekoči sezoni tako oglaševanje ni bilo izvedeno zaradi pomanjkanja finančnih sredstev. Poleg tega društvo vsakoletno oglašuje svoje programe s plakati velikosti A3 v okolici dvorane in na okoliških osnovnih šolah.

Za **pospeševanje prodaje** ob vpisih je društvo uporabljalo zgolj cenovne akcije za otroške delavnice in začetnike družabnih plesov. Možnosti nagradnih natečajev in drugih sredstev za pospeševanje prodaje društvo ni uporabljalo. Po njihovih besedah zaradi svoje majhnosti.

Društvo v okviru **spletnega trženja** uporablja svoje spletne strani, socialno omrežje Facebook ter elektronska sporočila. Ažurnost spletne strani vodstvu društva ni v ponos. Novice se na njej pojavljajo zgolj občasno oz. poredko, kar ne kaže na pestro aktivnost društva. Prav tako so objave preko socialnih omrežij dokaj redke, čeprav vseeno bolj ažurne in pogoste kot na spletni strani. Namenjene so tako članom kot nečlanom. Elektronska sporočila le redko uporabljajo za komuniciranje s člani. Bazo podatkov imajo, vendar je ta večinoma neizkoriščena in nepopolna.

Velikokrat v društvu uporabijo **druge oblike trženjskega komuniciranja**, predvsem promocijo na dogodkih, ki jih organizirajo tretje osebe, ter z organizacijo lastnih dogodkov tako za zunanje kot tudi le za notranje udeležence. Žal pa društvo lokacije svoje dejavnosti nima označene v okolici VND Bonifika z napisom ali smerokazom, ki bi opozarjal na prisotnost in delovanje društva v notranjosti dvorane. Redno se pred pričetkom sezone z nastopi in s svojo stojnico pojavljajo na prireditvi Kluba študentov občine Koper »Oživela ulica«, ki poteka vsako leto v drugi polovici avgusta. Poleg tega je turistična organizacija MOK vsako leto organizirala prireditev »Mesto pleše« v prvi polovici septembra, kjer so se na enak način predstavile vse obalne plesne šole. Prireditev letos ni bila organizirana zaradi gostovanja evropskega košarkarskega prvenstva v Kopru. Pred leti je društvo svojo dejavnost ob pričetku nove sezone predstavljalo tudi na Radiu Koper in v oddaji Dobro jutro na RTV Slovenija, vendar v zadnjih dveh letih te priložnosti ni izkoristilo. Vsako leto društvo za svoje člane in njihove svojce pripravi zaključno prireditev, na kateri se predstavijo skoraj vse skupine, ki delujejo v sklopu društva. Zaključna predstavitev poteka praviloma v Gledališču Koper, zanj pa društvo pobira simbolično vstopnino, s katero pokrije del stroškov za najem prostora. Vsem vprašanim so take prireditve zelo všeč. Predvsem mladi si jih želijo več, zato so podali pobudo za vrnitev novoletne predstave, ki so jo v društvu že organizirali pred leti in je bila namenjena predvsem segmentoma otrok in mladih.

Pomembna storitev društva so tudi t. i. plesni večeri, ki jih društvo prireja za svoje člane približno štirikrat letno v svojih prostorih. Izvajajo se ob petkih od 20.00 do 23.00 ure. Društvo obiskovalcem priskrbi hrano in pijačo, v zameno pa zbirajo prostovoljne prispevke. Na plesnih večerih lahko tako plesalci družabnih plesov ponovijo in uporabijo pridobljeno znanje ter se pozabavajo v dobri družbi soplesalcev. Društvo je v preteklosti organiziralo veliko neformalnih druženj svojih članov v obliki piknikov, izletov z barko ob slovenski obali in podobno. V zadnjih letih je ta dejavnost upadla, so pa intervjuvanci izrazili željo po ponovni obuditvi, saj so jim bila taka druženja izredno prijetna.

3.4.3.2 Predlogi sprememb trženjskega komuniciranja PD Elite

Društvo nekaterih možnosti trženjskega komuniciranja ni uporabljalo zaradi svoje majhnosti. Menimo, da je prav dejstvo, da niso izkoriščali obstoječih možnosti komuniciranja, razlog, zakaj je društvo majhno in ne obratno. Predlagamo zadolžitev konkretnega člana vodstva (predsednico ali člana izvršnega odbora) za skrb za celotno trženjsko komuniciranje društva.

Tako predlagamo, da v društvu v naslednji sezoni **oglaševanju** namenijo več sredstev in tako nadaljujejo z oglaševanjem na največji radijski postaji na obali – Radiu Capris. Tako se bo zavedanje javnosti o obstoju društva širilo v ključnem trenutku, kot potekajo vpisi v novo plesno sezono. Prav tako predlagamo, da društvo nekaj več sredstev nameni za zunanje oglaševanje na oglasnih panojih po mestu, in sicer v velikosti tiskanega oglasa A2 ali A1, kar bo vidno vsem mimoidočim, ki se v tem obdobju zaradi lepega vremena veliko zadržujejo na prostem.

Za **pospeševanje prodaje** predlagamo ohranitev cenovnih akcij in ugodnosti, vendar hkrati tudi spodbujamo uvedbo novih. Na lokalnem območju so predvsem priljubljene nagradne igre in vprašanja na lokalni radijski postaji Radio Capris. Tako predlagamo, da se z marketinško ekipo radia društvo dogovori o predstavitvi svoje dejavnosti ter hkrati za prireditve nagradne igre ali vprašanja, kjer bi poslušalcem ob pravilnih odgovorih podelili nekaj bonov za poravnavo mesečne vadbine. Tako bi društvo v svoje vrste pridobilo nekaj članov ter širilo glas o svojih dejavnostih. Društvu predlagamo, naj takšne nagradne igre ali vprašanja združi s spletnim trženjem ter jih organizira tudi med letom na svoji spletni strani ali na Facebook-u oz. ju poveže. To lahko stori tako, da mora bralec odgovoriti na vprašanje na socialnem omrežju tako, da poišče odgovor na spletni strani društva. V zadnjem letu so postale zelo priljubljene spletne strani s skupinskimi popusti. Mnoge od njih imajo ponudbo tudi zgolj za obalno regijo, na njih pa smo zasledili tudi že ponudbo enega od konkurenčnih društev, ki pa se ukvarja z drugačno obliko plesnega izražanja. Zato je morda takšen način primeren tudi za PD Elite, saj za razmeroma majhen strošek lahko društvo pridobi veliko število novih uporabnikov. V naslednji sezoni predlagamo tak način pospeševanja prodaje za naslednje programe: otroške delavnice, vadbo za odrasle in začetni tečaj družabnih plesov (če bo ta na novo prirejen že na polovici letošnje sezone, torej januarja 2014, velja testno odzivnost poskusiti že takrat).

Društvu predlagamo tudi bolj premišljeno in načrtovano uporabo **spletnega trženja** oz. socialnih omrežij za komuniciranje z nečlani društva. V današnjem svetu hitrega življenjskega ritma in razmaha socialnih omrežij aktivnost na njih tudi kaže na aktivnosti v društvu. Zato je pomembno, da na njih vsakodnevno objavljajo še najmanjše podatke, informacije ali zgolj zanimivosti iz sveta plesa, športa, umetnosti, kulture, rekreacije in drugo ter tako javnosti pokažejo, da je društvo dejavno. Prav tako so zaradi istega razloga nujne pogostejše objave na spletni strani.

Lokalne medijske hiše ponujajo tudi mnogo brezplačnih objav, ki jih društvo do danes ni izkoriščalo v zadostni meri za krepitev **odnosov z javnostmi**. Regionalni časopis Primorske novice redno objavlja članke bralcev, opremljene s slikovnim materialom, v katerih bi lahko društvo pohvalilo uspehe svojih članov in prikazalo utrinke iz zaključne predstave, plesnega večera ali še tako majhnega nastopa. Prav tako bi bilo dobro stopiti v stik z novinarji

omenjenega časopisa, lokalnih radijskih postaj (Capris in Koper), ekipe TV Koper in z drugimi lokalnimi mediji, saj ti lahko zagotavljajo pogostost objav o društveni dejavnosti. Tako bi društvo širilo informacijo o pozitivnem vplivu plesa na telo in duha ter ozaveščanje med ljudmi.

Društvo skrbi za odnose z javnostmi tudi s pojavljanjem na nastopih in prireditvah. Zato predlagamo, da je v naslednjem srednjeročnem strateškem obdobju prisotno pri vsaki najmanjši prireditvi v MOK s kakovostno pripravljenim programom ter tako vzpostavlja stik z javnostmi in širi zavedanje o svojem obstoju. Prav tako naj v promocijske namene bolje izkoristi zaključne predstave. Predlagamo, da se zaključne predstave odvijajo na prostem, s čimer bodo vidne tudi mimoidočim in drugim zainteresiranim. Idealno mesto je koprška Taverna, kjer sta oder in ozvočenje že postavljena. Potrebovali bi le nekaj organizacijskega dogovarjanja s turistično organizacijo MOK, ki skrbi za vse javne prireditve v občini. Predlagamo tudi obuditev novoletne prireditve, ki bi se lahko nadaljevala z neformalnim dogajanjem, kot je recimo rajanje z obiskom Dedka Mraza, klovna ali kakšnega drugega animatorja za otroke in podobno. Prav tako predlagamo obuditev neformalnih dogodkov za člane društva. Predlagamo predvsem uvedbo pustnega rajanja v prostorih društva za otroke in zaključni izlet za mlade. Da pa bi na enem dogodku zbrali vse generacije, predlagamo organizacijo piknika ob zaključku sezone, ki bi prerasel v tradicionalno prireditev.

Predlagamo tudi, da se kot **druga oblika trženjskega komuniciranja** z oglasnim panojem ali svetlobnim napisom bolje označi lokacijo društva. VND Bonifika omogoča postavitev svetlobnega napisa na pročelje dvorane, kar bi nedvomno pomagalo pri ozaveščanju javnosti. Vhod v prostore društva je viden tudi z zadnje strani dvorane, ki gleda proti koprski vpadnici in športnemu parku Bonifika. Svetlobni napis na zadnji strani bi bil tako viden še večjemu številu občanov in dnevnim delovnim migrantom. Odlično sredstvo za tako vidnost so tudi transparenti, izvlečni pingvini ali samostojne zastave. Zato predlagamo izdelavo dveh samostojnih reklamnih zastav, ki bi jih društvo razobesilo ob vsakem nastopu ali pojavitvi v javnosti, sicer pa bi jih imelo postavljene pred vhodom v dvorano. Ker pa smo na podlagi pogovorov z uporabniki izvedeli, da se dober glas in informacije o društvu širijo predvsem od ust do ust, predlagamo tudi različne ugodnosti za člane, ki društvo priporočijo in vanj pripeljejo svoje sorodnike, prijatelje in znance. Predlagamo uvedbo cenovnega popusta v višini 10 % vadbine (ali kakšno drugačno obliko nagrade – recimo individualno uro, majčko društva ipd.) za takšne primere, ki bi veljal, dokler ta sorodnik, prijatelj ali znanec tudi dejansko obiskuje društvene programe.

3.4.4 Tržne poti

Na podlagi teoretičnih načel o izbiri tržnih poti bomo v nadaljevanju analizirali obstoječe stanje v obravnavanem društvu. Na osnovi ugotovitev bomo podali predloge za spremembe.

3.4.4.1 Analiza tržnih poti PD Elite

Društvo izvaja svojo dejavnost v najetih prostorih znotraj VND Bonifika, ki stoji v bližini samega mestnega jedra, v velikosti 113,20 m² vključno s sanitarijami. Do prostorov vodi notranje stopnišče. V prostorih so ločene sanitarije za uporabnike in vaditelje. Dve steni sta

opremljeni z ogledali, po celotni dolžini dvorane pa so okna obrnjena proti zahodu. Društvo nima garderobe, v zadnjem delu dvorane pa ima manjšo pisalno mizo in omaro za operativno vodenje društva. Po pogovorih je moč razbrati, da prostori v glavnem ustrezajo tako vodstvu kot uporabnikom. So prijetni in dovolj veliki za manjše skupine. Kot smo pa lahko slišali, so za večje skupine družabnih plesalcev lahko tudi premajhni. Prav tako se uporabnikom zdijo dostopni z vsemi prevoznimi sredstvi. V bližini so parkirišča ter postaja mestnega in primestnega javnega prevoza, ki ga uporabljajo večinoma mladi. Dolgoletni člani so se potožili zgolj nad zaprtostjo pokritih parkirišč, ki so bila pred leti odprta in brezplačna, sedaj pa so namenjena zgolj najemnikom parkirnih mest in so zato zaprta z dviznimi vrati. Uporabniki si ne želijo drugih prostorov ali dodatnih lokacij izvajanja storitev, vodstvo pa je izrazilo željo in zanimanje, da bi se delovanje društva približalo javnosti, ki živi izven mestnega jedra, učencem in dijakom na šolah, sindikatom v podjetjih ter organizacijam, ki skrbijo za ljudi s posebnimi potrebami. Ana (38, otroški program) pove: »če bi nam odprli garažno hišo, bi bilo super ... sicer pa ne ... je zelo v redu (dvorana).« Trajanje, pogostost in urnik vadbe ustrezata tako vodstvu kot uporabnikom. Prvo tudi pove, da urnike deloma prilagajajo tudi uporabnikom glede na njihove želje in potrebe. Tako se otroški tečaji ne pričnejo pred 16.30 uro, tečaji družabnih plesov pa šele pozno popoldne ali zvečer. Urnik pogosto prilagajajo tečajem za mlade, deloma pa tudi vaditeljem, ki poleg dejavnosti v društvu vodijo skupine tudi drugje ali so redno zaposleni.

Pred leti je društvo svoje dejavnosti opravljalo tudi na dveh primestnih osnovnih šolah v okviru interesnih dejavnosti. Tako je njihovo izvedbo plačevala šola delno preko občinskih sredstev Zavoda za šport, večinoma pa je sredstva za poravnavo obveznosti interesnih dejavnosti krilo pristojno Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Otrokom je bila vadba na voljo brezplačno. Zaradi novih ureditev v sistemu javne uprave (Zakon za uravnoteženje javnih financ, Ur. l. RS št. 40/2012) taka organizacija vadbe ni več mogoča, saj šolam in drugim javnim ustanovam ni dovoljeno sklepanje podjemnih pogodb in zato interesne dejavnosti na šolah izvajajo le še zaposleni pedagogi.

3.4.4.2 Predlogi sprememb tržnih poti PD Elite

Iz Sergeantovega modela (2005) smo videli, da mora društvo imeti pri izbiri tržnih poti v mislih štiri dejavnike. Med njimi je **strankino dojemanje kanalov**. Ker so trenutni prostori društva vseč tako vodstvu kot uporabnikom, predlagamo, da se njihov najem podaljša za celotno srednjeročno strateško obdobje. Ob zaključku tega pa predlagamo ponoven razmislek o spremembi lokacije izvajanja, saj je ta odvisna od povečanja obsega dejavnosti.

Čeprav ima program družabnih plesov najugodnejši položaj v grafikonu analize portfelja organizacije, pa predlagamo, da se njegovo izvajanje razširi na nove **tržne kanale** ter tako tudi izboljša njihovo **dostopnost**. Predlagamo torej širjenje dejavnosti bliže uporabnikom, in sicer postopno uvajanje skupin v krajevnih skupnostih, ki so oddaljene od mesta Koper več kot 10 km. Takih je osem skupnosti (MOK, 2013; ViaMichelin Maps and Routes, 2013): KS Boršt 13 km oz. 25 minut, KS Črni Kal 16 km oz. 15 minut, KS Gračišče 22 km oz. 23 minut, KS Gradin 24 km oz. 35 minut, KS Marezige 11 km oz. 17 minut, KS Podgorje 24 km oz. 23 minut, KS Rakitovec 29 km oz. 33 minut, KS Zazid 24 km oz. 26 minut. Čeprav so oddaljene

manj kot 10 km, pa zaradi lege in poseljenosti krajevne skupnosti predlagamo še KS Hrvatini 7,5 km oz. 11 minut, KS Šmarje 7,5 km oz. 12 minut, KS Škofije 9,5 km oz. 11 minut.

Poleg tega skladno z željo po izboljšanju pozicije mladinskih in otroških programov v grafikonu analize portfelja predlagamo, da društvo oživi svoje delovanje v vrtcih, osnovnih in srednjih šolah. V MOK so po podatkih na njihovi spletni strani trije vrtci s skupno 17 enotami (od tega štiri z italijanskim učnim jezikom), enajst osnovnih šol (ena z italijanskim učnim jezikom) in štiri srednje šole (ena z italijanskim učnim jezikom). Predlagamo postopen vstop v vrtce in osnovne šole, ki še nimajo lastne plesne dejavnosti, z najetjem športne ali druge večnamenske dvorane (jedilnice, skupni atrij ipd.), primerne za izvedbo take dejavnosti in simbolično ceno vadbe. Ta naj se izvaja takoj po zaključki rednega pouka in pred odhodi šolskih avtobusov (v odročnih primestnih osnovnih šolah) enkrat tedensko po dve šolski uri, medtem ko se vadba v vrtcih lahko izvaja že v dopoldanskem času. S takim načinom dela bi lahko en vaditelj v šolskem letu vodil največ pet enot vrtcev in pet osnovnih šol. Za začetek predlagamo, da se v naslednjem šolskem letu društvo dogovori z dvema enotama vrtcev in dvema osnovnima šolama. Delovanje v srednjih šolah naj društvo načrtuje v naslednjem strateškem obdobju, do takrat pa naj pospešeno ozavešča o društvu in njegovih dejavnostih na šolah in njihovih prireditvah. Prav tako predlagamo širitev v občini Izola in Piran v naslednjem srednjeročnem strateškem obdobju (2018–2023), seveda ob predpostavki uspešne implementacije trenutnega programa in realizacije ciljev. Vendar pa opozarjamo tudi, da se lahko z množičnostjo obiska na osnovnih šolah zniža kakovost vadbe. V tem primeru predlagamo, da društvo najde dodatnega asistenta (na primer učiteljico podaljšanega bivanja ali katerega od nekdanjih plesalcev), ki bi bil v pomoč vaditelju pri izvajanju vadbe. Pri širjenju dejavnosti na druge lokacije je zelo pomembno, da se društvo drži načela **»enak program za enako ceno«**. S tem mislimo na to, da morajo biti cene programov, ki se izvajajo na šolah ali v krajevnih skupnostih, enake tistim, ki se izvajajo v prostorih društva, sicer pravega razloga za razlikovanje ni. Prav tako mora biti vrednost in kakovost vadbe na vseh lokacijah enaka.

3.4.5 Ljudje

V nadaljevanju bomo na analizirali kadrovsko politiko in zadovoljstvo članov ter to primerjali s teoretičnimi načeli. Na osnovi ugotovitev bomo društvu predlagali ustrezne spremembe in izboljšave.

3.4.5.1 Analiza ljudi PD Elite

Iz pogovorov z vodstvom društva smo izvedeli, da imajo precejšnje težave z zagotavljanjem kadrov za plesne tečaje, še posebej v tako majhnem in nepridobitno naravnem društvu, kjer vaditelji večinoma to dejavnost izvajajo iz lastnega zadovoljstva in ob delu. Težko je zato dobiti kader, ki ne bo stremel po zaslužku, ampak bo to počel zgolj iz ljubezni do plesa. Društvo velik potencial vidi v svojih starih članih in bivših tekmovalcih, ki niso več člani društva zaradi študija v drugih slovenskih mestih, zlasti Ljubljani. Ti imajo po mnenju vodstva pravi odnos do društva, saj so v njem že od malih nog in so z društvom že marsikaj doživeli. Tako se je že pred leti ena od nekdanjih plesalk društva vrnila ter nato celo vodila društvo s predsedniškim mandatom. Prav tekočo plesno sezono pa se je vrnila še ena nekdanja

plesalka, ki bo v društvu letos vodila tečaj Hip-hop New Grooves – ženski stil. Sicer pa društvo svoj kader išče po vseh možnih kanalih in poznanstvih. Na obali je usposobljen kader težko dobiti, zato se je treba kdaj zateči ponj tudi v Ljubljano. Tako se je društvo pred štirimi leti povezalo s šolo za nastopanje Bast iz Ljubljane in z njimi še vedno odlično sodeluje. Kader je sicer nekoliko dražji od lokalnega, poleg tega pa mora društvo vaditelju poravnati še stroške prevoza, vendar je primerno usposobljen, kakovosten in zanesljiv, zaradi česar v društvu sodelovanja ne nameravajo prekiniti. Pri izbiri kadra pa je predvsem bistvenega pomena njihov odnos do udeležencev dejavnosti. Tega je odlično opisala Mojca (29, hip-hop): »je strokoven kadar mora biti, je pa drugače zelo dostopen in odprt, tako da nimaš nikoli strahu, kaj vprašati ali kaj takega. Načeloma malo obojega, ni pa preveč prijateljsko in razpuščeno, da nima nobene avtoritete.« Za dober odnos je zato za društvo vredno vlagati sredstva v iskanje in usposabljanje kadra.

V društvo se že več let ukvarjajo tudi s problemom uradnega usposabljanja svojega kadra. Vaditelj športa otrok in mladine mora biti namreč za delo z mladostniki primerno usposobljen. Ustrezno znanje si lahko pridobi z diplomo Fakultete za šport Univerze v Ljubljani, z uradnim usposabljanjem nacionalne panožne zveze (Plesna zveza Slovenije) ali z drugimi usposabljanji, ki jih v okviru programa Usposabljanja strokovnih delavcev v športu 2011/2014 izvaja OKS-OLIMP, d. o. o., in drugi konzorcijski partnerji. Prav tako so usposobljenost za šport otrok in mladine pred leti pridobile tri vaditeljice društva. To pa ima namen v prihodnosti ob ponovnih razpisih na usposabljanje prijaviti še ostale aktualne in potencialne vaditelje.

Vodstvo društva sicer z vaditelji komunicira pretežno na osebni ravni in se sprti dogovarja o različnih dogodkih in posebnostih v društvu. Je bilo pa razvidno tudi, da vaditelji nimajo pogoste medsebojne interakcije. Društvo tudi ne organizira posebnih dogodkov samo za vaditelje ali prostovoljce v društvu. Slednje za pomoč pri organizaciji dogodkov in ob drugih priložnostih išče v svojih vrstah, mnogokrat pa so za take stvari pripravljeni pomagati člani izvršnega odbora. S pogovori z vadečimi smo lahko ugotovili, da so odnosi znotraj skupine v vseh primerih zelo dobri. Med njimi ni trenj ali tekmovalnosti. Ravno nasprotno! Pogosto se družijo tudi izven plesne dvorane. Vera (47, družabni plesi) na primer na vprašanje, ali se družijo s soplesalci tudi po vajah, odgovarja: »Večinoma ja, na kakšno pijačo ... včasih smo se dobivali tudi še izven tečaja ta ekipa in tudi če se ne poznamo od prej, smo se tam tako spoprijateljili ...«

3.4.5.2 Predlogi sprememb ljudi PD Elite

Če društvo želi izvajati vse predlagane spremembe v trženjskem spletu, bo moralo strateško pristopiti tudi k izbiranju in usposabljanju kadrov. Zato predlagamo, da društvo v tem srednjeročnem strateškem obdobju pridobi še eno osebo, ki bo polno zaposlena z društvenimi dejavnostmi in bo vodila otroške skupine v vrtcu, osnovnošolske skupine v šolah, skupine Plesni mix 1, 2 in 3 v društvu ter skupine družabnih plesov v krajevnih skupnostih. Društvo osebo za vodenje družabnih in otroških plesov v društvu že ima, predlagamo pa, da to osebo usposobi še za delo z gibalno oviranimi osebami in osebami z motnjami v duševnem razvoju. Prav tako društvo že ima usposobljene osebe za delo v vseh skupinah jazz baleta in hip-hopa. Če bo implementacija programa uspešna in bo v naslednjem srednjeročnem strateškem

obdobju društvo želelo dejavnost še širiti v ostale obalne občine, pa bo nujno treba pridobiti vsaj enega vaditelja s polnim delovnim časom. Za krepitev socialnih vezi med vsemi različnimi udeleženci ter večanje pripadnosti društvu lahko društvo poskrbi z organizacijo neformalnih dogodkov, o čemer smo pisali v poglavju trženjskega komuniciranja.

3.4.6 Procesi

Za uspešne organizacije so pomembni tudi procesi izvajanja storitev. Na osnovi teoretičnih izhodišč in izvedene analize bomo društvu predlagali ustrezne spremembe, s katerimi bodo lahko optimizirali svoje delovanje.

3.4.6.1 Analiza procesov PD Elite

Pri pogovorih z vodstvom društva nas je zanimal predvsem proces priprave programov in njihova prilagodljivost. Po njihovih besedah so ti pripravljeni na letni ravni. Pripravijo jih vaditelji sami, jih pa uskladijo z vodstvom društva glede na dogodke, nastope in tekmovanja. Programi so pripravljeni za vsako skupino posebej in jih med letom prilagajajo tako osvojenemu znanju vadečih kot tudi raznim spremembam v letnem načrtu društva. Vsi procesi so prilagojeni starosti in stopnji znanja vadečih. Tudi znotraj iste plesne zvrsti so letni plani različni glede na stopnjo znanja in so torej prilagojeni začetnikom, nadaljevalcem ali tekmovalcem oz. dolgoletnim plesalcem v društvu. Vaditelji se morajo prav tako pripraviti na posamezno vadbeno enoto. V procesu priprave vaditelji svojo vadbeno enoto razdelijo na pripravljalni, glavni in sklepni del. Društvo ima v pomoč za pripravo posameznih enot pripravljene obrazce, s katerimi vaditelji lažje sledijo izvedenemu programu. Uporaba obrazcev za vaditelje ni obvezna.

Za opis procesa vadbe smo prosili tudi vse intervjuvane uporabnike. Ti so nam povedali, da se njihov proces prične že doma, ko pripravljajo stvari za vadbo (otroci in mladi) ali ponovijo korake iz prejšnje vadbene enote (odrasli). Vsi se do dvorane pripeljejo z avtomobilom, par iz družabnih plesov, ki živi blizu, se pogosto odpravi na vaje tudi peš, mladi pa tudi z javnim prevozom. Brezplačno parkirišče je v bližini dvorane, čeprav jih je veliko omenilo, da je bilo včasih bolje, ko je bila odprta garaža neposredno pod dvorano. Prav tako je v bližini dvorane tudi postajališče mestnega potniškega prometa. Pred pričetkom vadbene enote se morajo vadeči preobleči (otroci in mladi) ali vsaj preobuti (odrasli). To storijo pred vhodom v plesno dvorano. Vsi so potožili, da pogrešajo posebne garderobne prostore. Ob pričetku vadbene ure jih vaditelj povabi v dvorano, kamor odnesejo tudi svoje osebne predmete in oblačila ter jih pustijo na za to namenjenem prostoru. Po zaključku vadbene enote se večina vadečih odpravi domov. Izjema so odrasli oz. skupine družabnih plesov, ki se vse po opravljeni vadbi družno odpravijo v bližnji lokal ter se tako med seboj družijo tudi zunaj plesne dejavnosti.

3.4.6.2 Predlogi sprememb procesov PD Elite

Način priprave programov je primeren in ga ne bi spreminjali. V razmislek bi le podali možnost izdelave večletnih planov, ki pa bodo rezultat novega poslanstva, vizije, predvsem pa nove srednjeročne strateške usmerjenosti. Pri spremembi procesov mora društvo razmišljati bolj v smeri njihovega olajšanja za udeležence. To lahko stori s pogovori z vodstvom VND

Bonifika o uporabi garažnih parkirnih prostorov v večernih urah, ko so ti prazni, s pogovorom z Občinskim redarstvom MOK, o možnosti kratkotrajnega parkiranja tik ob dvorani za starše otrok (recimo z uporabo označb na armaturni plošči), obešenjem voznega redna javnega mestnega in primestnega prevoza ipd.

3.4.7 Fizični dokazi

Fizični dokazi so še posebej v storitvenih dejavnostih pomemben element prepoznavnosti organizacije. Na osnovi opravljene analize bomo društvu predlagali izboljšave.

3.4.7.1 Analiza fizičnih dokazov PD Elite

Člane vodstva in uporabnike smo spraševali predvsem po urejenosti prostorov društva ter počutju v njih. V skladu s tridimenzionalnim modelom Bitnerjeve (1992) so nas zanimali predvsem pogoji v okolju, kot so barve, razgled, zračnost/vlaga, hrup in temperatura. Izvedeli smo, da so v društvu pred leti s pomočjo svojih članov in drugih prostovoljcev prepleskali plesno dvorano in jo odeli v rumene in oranžne barve. Te **barve** po mnenju uporabnikov nanje delujejo zelo poživljajoče, prijetno in prijazno, dvigajo energijo. Vera (47, družabni plesi) pove: »super so, prav poživijo ... sem polna energije ...«. Društvo je pred leti izgubilo tudi **razgled** proti morju, ko so tik ob dvorani pričeli z gradnjo objekta, v katerem naj bi bili hotel, olimpijski bazen in občinski oz. upravni prostori. Gradnja se je zaradi stečaja izvajalca ustavila, zaradi česar ima društvo tik ob oknih nedokončane betonske plošče in nima več pogleda na koprski zaliv. To dejstvo je za vse uporabnike najbolj moteče. Celo za tiste, ki imajo svojo vadbo v poznih večernih urah, ko je zunaj že noč. Vsi se podzavestno zavedajo prisotnosti te nedokončane stavbe, obžalujejo njeno izgradnjo ter se sedaj v prostorih čutijo veliko bolj utesnjene. Je pa ta stavba posredno tudi zmanjšala **zračnost** prostora, saj v dvorano kljub odprtim oknom ne prihaja toliko zraka, kot ga je včasih, ta pa je potreben za prezračevanje prostora ob menjavi uporabnikov v njem. Pogosto se namreč zgodi, da se pri vadbi vadeči preznojijo, zaradi česar je zrak v prostoru slabši. Vendar vsi uporabniki pravijo, da to ni moteče, ampak je zelo normalno in razumljivo ter da se z odprtimi okni v nekaj minutah zrak zamenja ter tako težava odpravi. Povprašali smo jih tudi o **hrupu** iz ostalih prostorov v dvorani. Vodstvo nam je povedalo, da so občasno dogodki v glavni dvorani precej hrupni, vendar to vadbe ne prekinja ali odpoveduje, saj ni tako moteče. Pogosto se hrup pojavlja tudi iz sosednje manjše dvorane, v kateri v popoldanskih urah vadijo člani društva borilnih veščin. Tak hrup prav tako ni moteč in ne prekinja vadbe v plesni dvorani. Uporabniki so nam prav tako potrdili, da hrup iz glavne dvorane in sosednje dvorane za borilne veščine ni moteč pri izvedbi plesnih vadb. Društvo za uravnavanje **temperature** v dvorani uporablja sistem klimatskih naprav, ki pozimi grejejo dvorano, poleti pa jo hladijo. Temperaturo v dvorani in jakost klimatskih naprav lahko uravnavajo vaditelji sami (tudi za vsako posamično napravo), tako da jo ob neprimerni temperaturi ali preveliki jakosti uravnavajo glede na potrebe in želje vadečih.

Sicer pa društvo s fizičnimi dokazi in materialnimi darili poskuša svojim uporabnikom kar čim bolj prikazati njihov napredek in nagraditi njihovo zvestobo. Društvo zato vsako leto ob vpisu novim in starim članom podari DVD zgoščenko s posnetkom celotne zaključne predstave iz pretekle sezone. Tako lahko člani vidijo svoj napredek iz leta v leto s

primerjanjem posnetkov. Ob zaključki sezone pa društvo svoje vadeče nagradi za trdo delo skozi sezono z manjšim darilom, kot so majčke in nakupovalne vrečke.

3.4.7.2 Predlogi sprememb fizičnih dokazov PD Elite

V društvu odlično skrbijo za fizične dokaze in prijetno počutje svojih članov, kolikor je v njihovih moči. Sami lahko vplivajo na barve, temperaturo in zračnost v prostoru, žal pa ne morejo vplivati na hrup iz drugih dvoran in na razgled. Čeprav prvi ni moteč tako za vaditelje kot za vadeče, pa je drugi toliko bolj nezaželen. Žal društvo nanj nima velikega vpliva. Zato predlagamo redno prezračevanje prostorov in skrb za njihovo urejenost. Prav tako morda v razmislek predlagamo vodstvu prerazporeditev opreme v društvu, s čimer bi se morda ob vhodu v dvorano lahko pridobilo varovano in urejeno območje za garderobne prostore.

Društvu predlagamo, da nadaljuje z obdarovanjem vadečih tako ob začetku kot ob zaključku plesne sezone, saj jim tako dajejo občutek naše hvaležnosti in njihove pomembnosti. Uporabniki so tudi zato zelo zvesti društvu, nevede pa delajo društvu tudi nekaj promocije z nošenjem majic ali uporabo nakupovalnih vrečk v trgovini.

3.4.8 Ocenjevanje uspešnosti uvedenih sprememb

Da bi društvo videlo in prepoznalo pravilno pot uvedenih sprememb, mora sproti spremljati in ocenjevati njihovo uspešnost. To lahko naredi na več načinov. Sprva predlagamo uvedbo anketnega vprašalnika ob zaključku vsake sezone, s katerim bi taktično spremljali vedenje svojih uporabnikov ter njihovo zadovoljstvo. Hkrati bi lahko sprejemali nove ideje za izboljšave in spremembe v naslednji sezoni ter spremljali realne želje in potrebe svojih uporabnikov ter se jim tudi prilagajali. Tak anketni vprašalnik bi moral vsebovati vsaj naslednje tematike: splošna ocena plesne sezone, ocena vaditelja, ocena prireditev, število nastopov (preveč ali premalo), predlogi za izboljšave, kritike in pohvale. Uspešnost uvedenih sprememb bi se najbolj konkretno videla s spremljanjem števila vpisanih vadečih, s spremljanjem izpisov in razlogov zanje, s spremljanjem fluktuacije zaposlenih ter s spremljanjem finančnega stanja društva. Ta bo namreč s pozitivnimi premiki v strateški naravnosti društva tudi vedno bolj pozitivna in neodvisna od javnih sredstev, kar pa je nedvomno ključni cilj društva.

SKLEP

Namen in cilj diplomske naloge je bil na podlagi teoretičnih izhodišč analizirati delovanje obravnavane organizacije ter predlagati spremembe, s katerimi bo društvo izboljšalo svoje delovanje v prihodnosti. S podrobno analizo različnih elementov trženjskega spleta smo tako razvili ideje in izhodišča, ki bodo v primeru optimalnega izvajanja sledila temu namenu ter društvo popeljala do učinkovitega poslovanja. Hkrati je to tudi velika priložnost, da društvo ponovno najde svojo identiteto ter izkoristi trenutne potrebe trga.

V nalogi smo pokazali, da morajo tudi NNO pričeti s trženjskim razmišljanjem in delovanjem na trgu, kar pa predvsem pomeni, da si morajo začrtati strategijo dela za srednjeročno ali dolgoročno obdobje, če želijo spremljati svoj napredek in se pomikati v načrtani smeri. Na tem sloni celotna strategija segmentacije in pozicioniranja na trgu, predvsem pa celoten trženjski splet.

Društvo mora poudarjati svojo družabno in sproščeno naravnost ter medgeneracijsko in raznovrstno plesno delovanje. Koncept analize portfelja je odlično pokazal, da društvo nujno potrebuje strateško delo z otroki in mladostniki, in sicer tako v društvu kot tudi v šolah. Za društvo bo tako ta koncept eden glavnih kazalnikov dobrega ali slabega dela z njegovimi udeleženci. S njihovim spremljanjem premikanja po grafikonu bo društvo znalo bolje in učinkoviteje sprejemati rešitve in se odločati o svoji prihodnosti. Na osnovi koncepta cenovne strategije in ciljev, ki jih želi društvo s cenami doseči, bo znalo primerno oblikovati cene za različne segmente in programe ter jim hkrati prilagoditi vsebino svojih programov, da ti ne bodo stroškovno potratni in v breme društvu, ampak bodo prinašali pozitivne učinke tako na denarni kot nedenarni strani.

Koncept štirih dejavnikov tržnih poti je društvu odlična osnova pri odločanju o programih na novih lokacijah. Pomemben je odhod izven okvirjev mesta na podeželje k osebam, ki nimajo možnosti obiskovati tečajev daleč izven svojega kraja bivanja, vstopiti s programi v šole in vrtce ter pripraviti programe za segment oseb z gibalnimi ovirami in motnjami v duševnem razvoju. Predvsem pa je pomembno načrtno komuniciranje identitete društva, saj bo le tako k sebi privabilo enako misleče uporabnike, ki se bodo v društvu počutili dobro ter mu ostali zvesti.

V veliko pomoč pri pozitivnih spremembah pa jim bodo še koncepti načrtnega in sistematičnega dela z ljudmi, izboljševanja procesov ter skrbi za fizične dokaze. Le s premišljenim in načrtnim delom celotnega vodstva bo društvu v prihodnosti uspelo obrniti delovanje v pozitivno smer. Z oblikovano strategijo in njenim doslednim izvajanjem pa je uspeh še toliko bolj dosegljiv.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356.
2. AJPES (2012a). Informacija o poslovanju društev v Republiki Sloveniji v letu 2011. Najdeno 13. junija 2013 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/Letna_porocila/Drustva/Informacije
3. AJPES (2012b). Informacija o poslovanju nepridobitnih organizacij – pravnih oseb zasebnega prava v Republiki Sloveniji v letu 2011. Najdeno 13. junija 2013 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/Letna_porocila/Nepridobitne_organizacije/Informacije
4. AJPES (2012c). Poslovni subjekti v Poslovnem registru Slovenije po skupinah, po četrtletjih – 4. četrtletje 2011. Najdeno 13. junija 2013 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/doc/Registri/PRS/Porocila/Arhiv/posl_subj_skup_31122011.pdf
5. Andreasen, A. R., & Kotler, P. (2007). *Strategic marketing for nonprofit organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
6. Bitner, M. J. (1992). The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71.
7. Brglez, A. (2011). Družbena odgovornost in oglaševanje. *Monitor ISH*, 13(2), 93–114.
8. Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.
9. Cepin, M. (2007). *S strateškim načrtovanjem do uspešnega vodenja NVO*. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
10. DiMaggio, P. J., & Anheier, H. K. (1990). The sociology of nonprofit organizations and sectors. *Annual Review of Sociology*, 16, 137–159.
11. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2005). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
12. Gložančev, A. (1995). Osvetlitev marketinškega upravljanja z vidika internega marketinga. *Jezikoslovni zapiski*, 2, 62–79.
13. Gobec, A. (2007). Neprofitni marketing. *Neprofitni management*, 4, 36–26.
14. Helmig, B., Jegers, M., & Lapsley, I. (2004). Challenges in managing nonprofit organizations: A research overview. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(2), 101–116.
15. Hrovatin, N. (2002). Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. V *Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij* (str. 71–92). Ljubljana: Radio Študent, Študentska organizacija Univerze; Koper: Visoka šola za management.
16. Hudson, J. (2008). The branding of charities. V Sergeant, A. & Wymer, W. (ur.), *The Routledge companion to nonprofit marketing* (str. 70–80). London, New York: Routledge.
17. Jančič, Z. (1999). *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

18. Jelovac, D. (2002). Odisejada krmarjev neprofitnega sektorja. V *Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij* (str. 11–27). Ljubljana: Radio Študent, Študentska organizacija Univerze; Koper: Visoka šola za management.
19. Judd, V. C. (2003). Achieving a customer orientation using »people-power«, the »5th P«. *European Journal of Marketing*, 37(10), 1301–1313.
20. Kilpatrick, A., & Silverman, L. (2005). The power of vision. *Strategy & Leadership*, 33(2), 24–26.
21. Kolarič, Z., Črnak-Meglič, A., & Vojnovič, M. (2002). *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Kolarič, Z. (2003). Neprofitno-volonterske organizacije in njihov razvoj – od volontarizma k profesionalizmu. *Teorija in praksa*, 40(1), 34–56.
23. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja: pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
24. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
25. Krug, K., & Weinberg, C. B. (2008). Marketing strategies and portfolio analyses. V Sergeant, A. & Wymer W. (ur.), *The Routledge companion to nonprofit marketing* (str. 81–96). London, New York: Routledge.
26. Letni program statističnih raziskovanj za 2009. *Uradni list RS* št. 114/2008, 35/2009, 51/2009.
27. Lohmann, R. A. (2007). Charity, philanthropy, public service, or enterprise: What are the big questions of nonprofit management today? *Public Administration Review*, 67(3), 437–444.
28. Lovelock, C. H. (2000). *Services marketing* (4th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
29. Mesec, B. (2008). *Družbeni okvir neprofitnih organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
30. Mestna občina Koper (2013). Seznam krajevnih skupnosti. Najdeno 18. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.koper.si/index.php?page=staticplus&item=374&tree_root=345
31. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnost (2013). Izvleček iz registra invalidskih organizacij. Najdeno 13. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/invalidi_vzv/invalidske_organizacije/izvlecek_iz_registra_invalidskih_organizacij/
32. Ministrstvo za pravosodje in javno upravo (2012). Poročilo o prostovoljstvu v Republiki Sloveniji za leto 2011. Najdeno 13. junija 2013 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/doc/LP/Prostovoljske_organizacije/Porocilo_o_prostovoljstvo_2011.pdf
33. Musek Lešnik, K. (2003). *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.

34. Nutt, P. C. (1984). A strategic planning network for nonprofit organizations. *Strategic Management Journal*, 5(1), 57–75.
35. Peattie, S. (2002). Applying sales promotion competitions to nonprofit context. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(4), 349–362.
36. Plesno društvo Elite (2013a). O društvu. Najdeno 13. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.plesnodrustvoelite.si/home>
37. Plesno društvo Elite (2008). *Statut Društva za razvoj plesne dejavnosti Elite* (interno gradivo). Koper: Plesno društvo Elite.
38. Plesno društvo Elite (2009). *Poslovno poročilo o delovanju društva za leto 2008* (interno gradivo). Koper: Plesno društvo Elite
39. Plesno društvo Elite (2010). *Poslovno poročilo o delovanju društva za leto 2009* (interno gradivo). Koper: Plesno društvo Elite
40. Plesno društvo Elite (2011). *Poslovno poročilo o delovanju društva za leto 2010* (interno gradivo). Koper: Plesno društvo Elite
41. Plesno društvo Elite (2012). *Poslovno poročilo o delovanju društva za leto 2011* (interno gradivo). Koper: Plesno društvo Elite
42. Plesno društvo Elite (2013). *Poslovno poročilo o delovanju društva za leto 2012* (interno gradivo). Koper: Plesno društvo Elite
43. Pravilnik o posebnih pogojih delovanja neprofitnih stanovanjskih organizacij. *Uradni list RS* št. 64/1993.
44. Ries, A., & Trout, J. (1993). *Positioning: The battle for your mind*. New York: Warner Books.
45. Rus, V. (1994). Management v neprofitnih organizacijah. V Možina, S. (ur.), *Management* (str. 938–973). Radovljica: Didaktika.
46. Sargeant, A. (2005). *Marketing management for nonprofit organizations* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
47. Saxton, G. D., Guo, C., & Brown, W. A. (2007). New dimensions of nonprofit responsiveness: the application and promise of internet-based technologies. *Public Performance & Management Review*, 31(2), 144–173.
48. Taliento, L., & Silverman, L. (2005). A corporate executive's short guide to leading nonprofits. *Strategy & Leadership*, 33(2), 5–10.
49. Trunk Širca, N., & Tavčar, M. I. (1998). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
50. ViaMichelin Maps and Routes (2013). Oddaljenost krajev. Najdeno 18. srptembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.viamichelin.com/>.
51. Wymer, W., jr., Knowles, P., & Gomes, R. (2006). *Nonprofit marketing: Marketing management for charitable nongovernmental organizations*. Thousand Oaks: Sage.
52. Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage.

53. Zakon o društvih. *Uradni list RS* št. 61/2006 ZDru-1, 91/2006 Odl. US: U-I-360/06-11, 102/2008 Odl. US: U-I-57/07-7, 58/2009, 39/2011, 64/2011 – UPB2.
54. Zakon o državni statistiki. *Uradni list RS* št. 45/1995, 9/2001, 47/2009 Odl. US: U-I-54/06-32 (48/2009 popr.)
55. Zakon o ustanovah. *Uradni list RS* št. 70/2005 (91/2005 popr.).
56. Zakon o verski svobodi. *Uradni list RS* št. 14/2007, 46/2010 Odl. US: U-I-92/07-23, 40/2012 – ZUJF.
57. Zakon o zadrugah. *Uradni list RS* št. 13/1992, 7/1993, 13/1993 – ZP-G, 22/1994 86/1996 Odl. US: U-I-78/93, 35/1996, 41/2007, 62/2007 – UPB1, 87/2009, 97/2009 – UPB2.
58. Zakon o zavodih. *Uradni list RS* št. 12/1991, 45I/1994 Odl. US: U-I-104/92, 8/1996, 18/1998 Odl. US: U-I-34/94, 36/2000 – ZPDZC, 127/2006 – ZJZP.
59. Zakon za uravnoteženje javnih financ. *Uradni list RS* št. 40/2012, 55/2012 Skl. US: U-I-162/12-5, Up-626/12-5, 96/2012-ZPIZ-2, 104/2012 – ZIPRS1314, 105/2012, 25/2013 Odl. US: U-I-186/12-34, 46/2013 – ZIPRS1314-A, 47/2013, 56/2013 – ZŠtip-1, 63/2013 – ZOsn-I, 63/2013 – ZJAKRS-A.

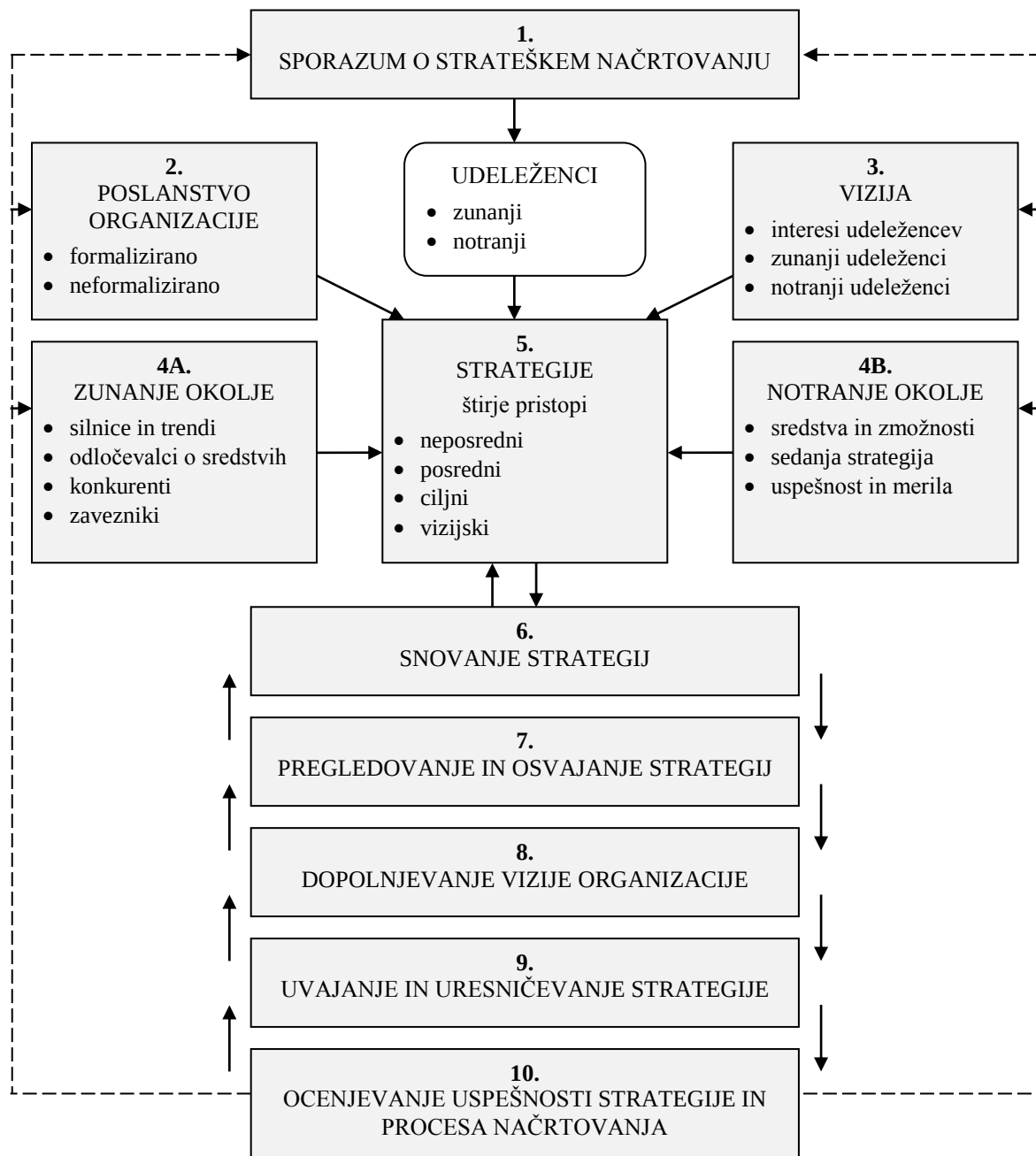
PRILOGE

KAZALO PRILOG

- Priloga 1: Strateško načrtovanje v neprofitni organizaciji
- Priloga 2: Razširjenost in delovanje društev in nepridobitnih organizacij v Sloveniji
- Priloga 3: Strateški organizacijski proces načrtovanja trženja
- Priloga 4: Model blagovne znamke
- Priloga 5: Vprašalnik – vodstvo društva
- Priloga 6: Vprašalnik – eksterni
- Priloga 7: Intervju z nekdanjo predsednico in aktualno članico izvršnega odbora
- Priloga 8: Intervju s plesalko hip-hop plesne zvrsti
- Priloga 9: Vizualizacija vrednot društva po mnenju vodstva in uporabnikov
- Priloga 10: Večja društva s podobno dejavnostjo v obalnih občinah
- Priloga 11: Analiza portfelja
- Priloga 12: Plesni tečaji PD Elite Koper – redni program
- Priloga 13: Predlog izvajanja plesnih delavnic za otroke in mlade
- Priloga 14: Model blagovne znamke PD Elite
- Priloga 15: Poenostavljen izračun točke preloma

PRILOGA 1: STRATEŠKO NAČRTOVANJE V NEPROFITNI ORGANIZACIJI

Slika 1: Strateško načrtovanje v neprofitni organizaciji



Vir: povzeto po J- M. Bryson 1995 v B. Mesec, Družbeni okvir neprofitnih organizacij, 2008, str. 54.

PRILOGA 2: RAZŠIRJENOST IN DELOVANJE DRUŠTEV IN NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ V SLOVENIJI

Tabela 1: Število poslovnih subjektov v Poslovnem registru Slovenije po skupinah na dan 31. december 2011

Skupine poslovnih subjektov	Število poslovnih subjektov	
	31. 12. 2011	Delež (v %)
Gospodarske družbe in zadrage	63.514	34
Samostojni podjetniki posamezniki	77.415	42
Pravne osebe javnega prava	2.828	2
Nepridobitne organizacije – pravne osebe zasebnega prava	7.800	4
Društva	22.374	12
Druge fizične osebe, ki opravljajo registrirane oz. s predpisom določene dejavnosti	11.654	6
Skupaj	185.585	100

Vir: AJPES, Poslovni subjekti v Poslovnem registru Slovenije po skupinah, po četrletjih – 4. četrletje 2011, 2012.

Tabela 2: Pomembnejše postavke poslovnega izida društev v letih od 2007 do 2011

Postavke iz izkaza poslovnega izida	Znesek v mio EUR				
	2007	2008	2009	2010	2011
Celotni prihodki	428,19	518,25	530,41	539,97	534,56
Celotni odhodki	467,07	518,36	526,64	535,16	529,31
Neto presežek celotnih prihodkov nad celotnimi odhodki	15,11	-112	3,76	4,81	5,25
Število društev, ki so predložila letno poročilo	19.682	20.131	20.420	20.722	21.275

Vir: AJPES, Informacija o poslovanju društev v Republiki Sloveniji v letu 2011, tabela 1, 2012.

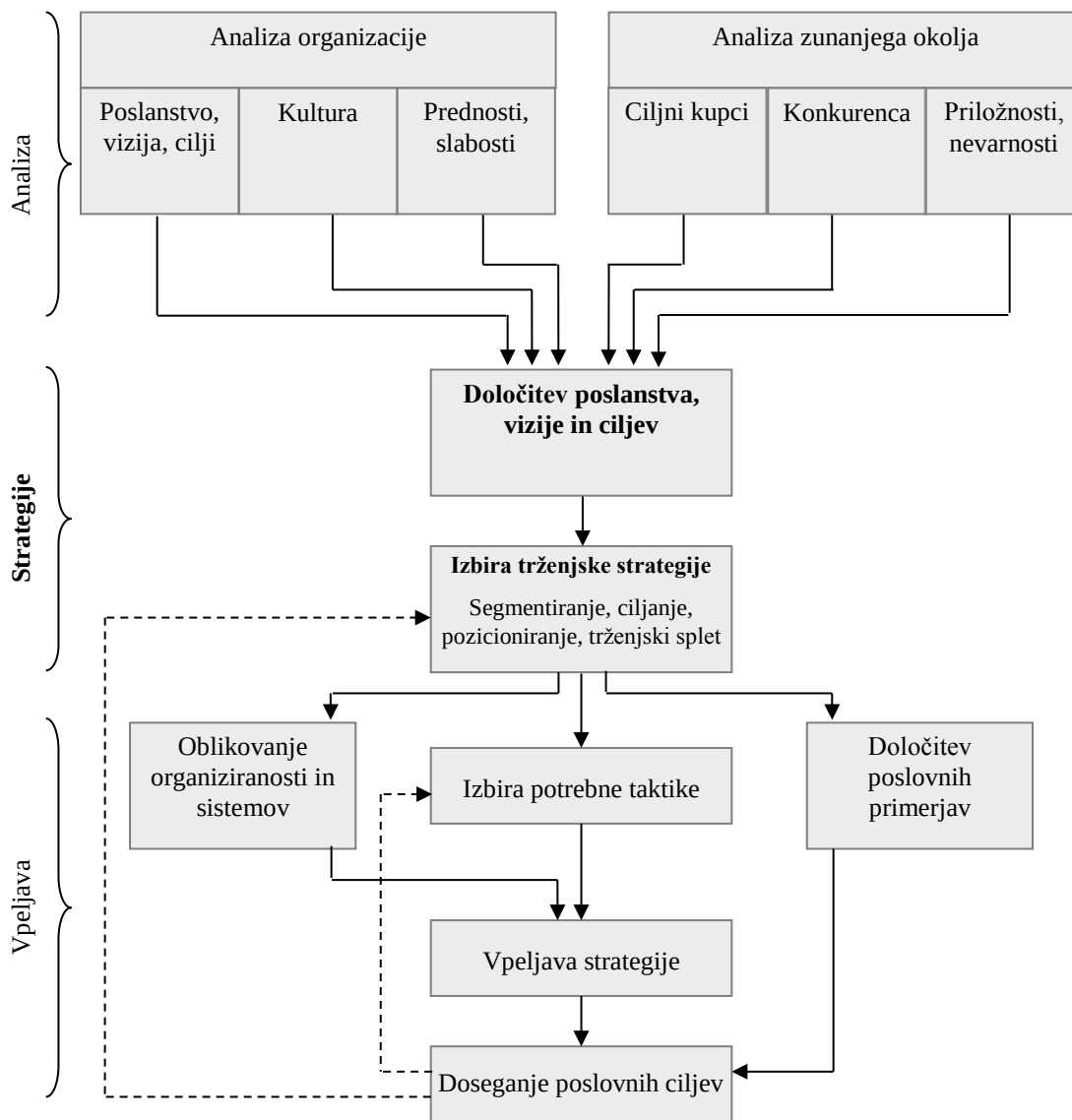
Tabela 3: Pomembnejše postavke poslovnega izida nepridobitnih organizacij v letih od 2007 do 2011

Postavke iz izkaza poslovnega izida	Znesek v mio EUR				
	2007	2008	2009	2010	2011
Prihodki	327,37	366,68	388,71	412,97	422,62
Odhodki	312,28	361,10	376,02	408,55	412,90
Davek od dohodkov	1,71	1,62	1,42	1,17	0,99
Neto čisti presežek prihodkov nad odhodki	13,37	3,95	11,28	3,25	8,73
Število nepridobitnih organizacij, ki so predložile letno poročilo	4.810	4.990	5.140	5.301	5.436

Vir: AJPES, Informacija o poslovanju nepridobitnih organizacij – pravnih oseb zasebnega prava v Republiki Sloveniji v letu 2011, tabela 1, 2012.

PRILOGA 3: STRATEŠKI ORGANIZACIJSKI PROCES NAČRTOVANJA TRŽENJA

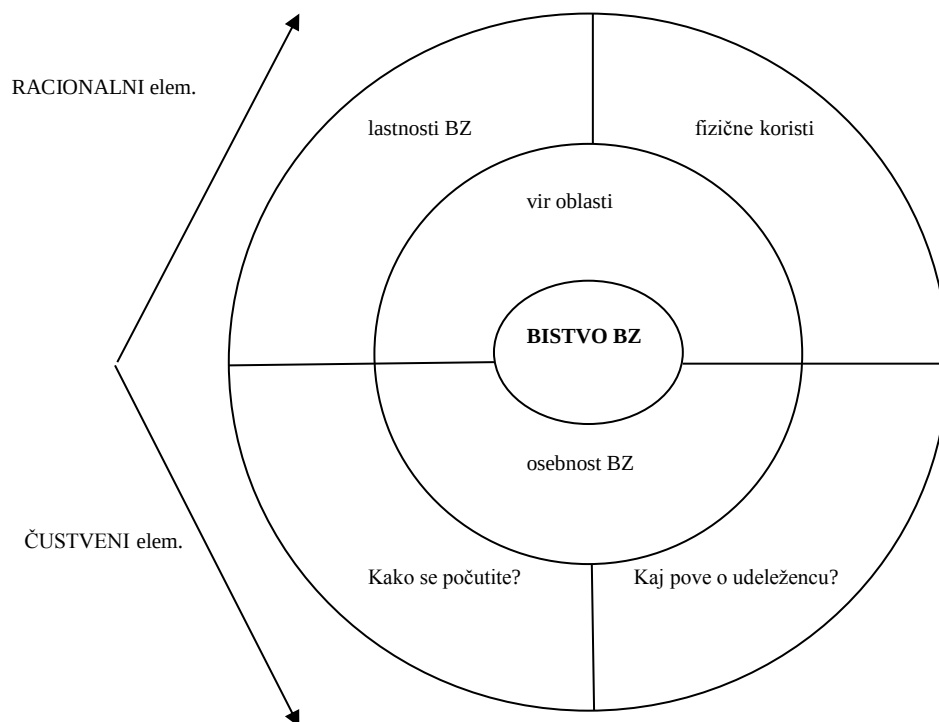
Slika 2: Strateški organizacijski proces načrtovanja trženja



Vir: A. R. Andreasen and P. Kotler, *Strategic marketing for nonprofit organizations*, 2007, str. 65.

PRILOGA 4: MODEL BLAGOVNE ZNAMKE

Slika 3: Model blagovne znamke



Vir: povzeto po A. Sargeant 2004 v J. Hudson, The branding of charities, 2008.

PRILOGA 5: VPRAŠALNIK – VODSTVO DRUŠTVA

Splošni podatki

- Spol, starost, poklic, izobrazba,
- Kdaj in kako ste se pridružili PD Elite
- Kakšno funkcijo v njem opravljate

Vrednote, poslanstvo, vizija in cilji

- Ali imate v društvu postavljene vrednote, poslanstvo, vizijo in cilje?
- Katere so po vašem mnenju vrednote, ki jih predstavlja PD Elite?
- Kakšno je poslanstvo PD Elite?
- Kakšno želi biti društvo čez pet let?
- Kakšni naj bodo cilji organizacije, da bi ta to tudi dosegla?

Segmentiranje, ciljanje in pozicioniranje

- Komu so namenjene storitve PD Elite?
- Kako bi z demografskimi, geografskimi in vedenjskimi značilnostmi opisali posameznega uporabnika storitve? *(Med demografske značilnosti štejemo starost, spol, velikost družine, dohodek, poklic, izobrazbo, vero itd., med geografske razdelimo ciljne uporabnike na primer po državah, regiji, mestu, soseski ipd., med vedenjske značilnosti pa štejemo obseg porabe storitve ali izdelka, način uporabe, na osnovi lojalnosti ipd.)*
- Ali se v društvu usmerjate v pokrivanje vseh segmentov, nekaterih segmentov ali le enega segmenta ter zakaj? *(segment = skupina uporabnikov/ljudi, katerim je izdelek/storitev namenjen)*
- Ali je možno vaše storitve prilagajati posameznikom in zanje pripraviti individualne ure?. Bi bilo to smotrno in zakaj?
- Na katere skupine ljudi bi se še lahko usmerili, poleg tistih, ki jih že pokrivате??
- Kdo so največji tekmeci PD Elite po vašem mnenju?
- Katere prednosti ima organizacija pred tekmeci? Kaj v društvu počnete, da se razlikujete od tekmecev?
- Kaj se vam zdi da na področju vaše dejavnosti manjka v lokalnem prostoru? Bi našli kakšno nišo, ki je ne zapolnjuje noben od tekmecev?
- S katero organizacijo PD Elite sodeluje?

Izdelki

- Katere programe ponujate in komu so namenjeni?
- Kateri izmed njih so najbolj obiskani in kateri najmanj?
- Se vam zdi, da je spekter storitev/program PD Elite preširok, preozek ali ravno pravi?
- Kaj pa z vidika stroškov in prihodkov? So kateri bolj stroškovno potratni od drugih? oz. ali kateri prinašajo več prihodkov od drugih ter od česa je to odvisno?
- Bi programe oblikovali drugače če bi bil glavni cilj dobiček? Kako?
- Bi katerega od teh iz zgoraj navedenih razlogov odstranili iz ponudbe? oz. ali bi katerega še razširili?
- Se vam zdi smiselno dodati kakšen nov program, ki ga do sedaj še ni bilo?
- Zakaj so programi v preteklosti prenehali z izvajanjem ali se sploh niso izvajali?
- Ali izvajate programe tudi poleti? Če ne, zakaj? Če da, katere?

- Kako vaši uporabniki in potencialni člani pridejo do ključnih informacij? Na kakšen način jih podajate? Bi lahko to izboljšali?
- Ali svetujete svojim članom, kateri so najboljši programi zanje?
- Ali prihaja s strani uporabnikov do kakšnih izjemnih primerov? Kako jih rešujete?
- Kako skrbite za varstvo podatkov in imetja svojih članov? Je že prišlo do kakšnih krajev v društvu? Kako ste jih reševali?
- Kakšne možnosti plačila ponujate svojim članom? Bi jim lahko ponudili še kaj?
- Ali o PD Elite razmišljate kot o blagovni znamki?
 - Kaj predstavlja ta znamka?
 - Kako zanjo skrbite?
- Se vam zdi blagovna znamka PD Elite prepoznavna v lokalni skupnosti?
 - Zakaj?
 - Se vam zdi da sporoča poslanstvo in vizijo organizacije?
- Kako poskušate svojim uporabnikom fizično prikazati opravljene storitve in vse prednosti udeleževanja s plesno dejavnostjo ter jim pokazati njihov napredek?

Cena

- Kako v organizaciji postavljate cene za svoje dejavnosti?
 - Ali z njimi pokrivete v celoti stroške poslovanja?
 - Ali bi cene postavili drugače, če bi poskušali maksimirati dobiček?
 - Za kakšno obdobje ali št. enot dejavnosti imate postavljene cene? oz. kaj za plačano ceno dobijo uporabniki?
- Katere dejavnike upoštevate pri določanju cen?
- So se cene v zadnjih petih letih kaj spremenile? Zakaj?
- Ali pri postavljanju cen upoštevate tudi cene konkurentov?
- Se vam zdi, da postavljena cena odraža kakovost vaše storitve? Je ta podcenjena ali precenjena?
- Mislite, da so uporabniki s tem razmerjem v celoti zadovoljni?
- Ali kateri od članov obiskuje več programov hkrati? Imate za take člane pripravljene posebne finančne ponudbe? Imate posebne ponudbe še za katere druge primere?
- Ali upoštevate morebitne izostanke pri zaračunavanju storitev?

Tržne poti

- Kje izvajate dejavnosti društva?
- Bi jih lahko še kje drugje?
 - Zakaj da ali ne?
 - Bi bilo kaj drugače, če bi bilo pridobitno naravnani?
- Kakšni se vam zdijo prostori PD Elite? Bi kaj spremenili?
- Ali bi bilo možno vašo dejavnost pripeljati do uporabnikov?
- Bi lahko pri tem uporabili tehnologijo ali splet?
- Kdo sestavlja urnike in na podlagi česa jih sestavljate?
- Ali pri tem upoštevate tudi želje svojih članov?

Trženjsko komuniciranje

- Ali komunicirate različno z različnimi skupinami uporabnikov?
- Katera orodja pri tem uporabljate?

- Na kakšne načine oglašujete svojo dejavnost?
- Kaj je pri tem največja ovira?
- Ali uporabljate kakšna spletna orodja za svojo promocijo? Katera in v kakšni meri?
- Komu je namenjena vaša spletna stran?
- Ali v organizacije gradite svojo bazo podatkov in če da, v kakšne namene jo uporabljate?
- Ali za pospeševanje svojega delovanja uporabljate kakšne akcije, nagradna tekmovanja, natečaje ipd.?
- Ali za svoje člane prirejate dogodke? Katere?
- Imate in uporabljate promocijski material?
- Kako pa komunicirate s potencialnimi uporabniki, ki še niso vaši člani?
- Ali uporabljate še kakšna druga orodja komuniciranja z uporabniki?
- Kako poskušate pridobiti zvestobo svojih uporabnikov?
- Ali društvo prejema sredstva od donatorjev? Kdo so vaši donatorji?
- Kako in v kakšni meri komunicirate s sedanjimi in potencialnimi donatorji? Kako še drugače financirate svojo dejavnost?

Ljudje

- Kako komunicirate s svojimi zaposlenimi?
- Ali se vam zdi komuniciranje s svojimi zaposlenimi pomemben člen pri uspešnosti organizacije? Kako? Kako skrbite za njihovo usposobljenost?
- Se vam zdi, da so vaditelji strokovno in pedagoško dovolj podkovan za svoje delo?
- Ali pri delovanju uporabljate pomoč prostovoljcev? V kakšni meri in za katere dejavnosti?
- Ali se vam zdi, da so člani odborov dovolj aktivni pri delovanju društva? Kako bi jih lahko še uporabili?

Procesi

- Kako poteka proces priprave programov? Ali pripravite letni načrt dela za vsak posamezni program posebej? Ga izdelujejo vaditelji sami, ali pa so ti že pripravljeni?
- Ali se proces tekom leta kaj spreminja oz. prilagaja skupini in njenim udeležencem?
- Ali so procesi prilagojeni glede na predhodno znanje udeležencev?

Fizični dokazi

- Kako merite zadovoljstvo svojih uporabnikov? Ali ga sploh merite? Jim podate vprašalnike ob zaključku sezone?
- Kolikšen procent uporabnikov bi ocenili, da se vrne v novi sezoni oz. vam je lojalen? Zakaj mislite da se vrnejo oz. zakaj se ne?
- Kje lahko vaši člani uporabijo pridobljeno znanje in kako lahko spremljajo svoj napredek?
- Kako jim vi poskušate prikazati njihov napredek?
- Kako na vadbo v društvu vplivajo temperatura, barve, hrup, zračnost/vlaga in razgled?

PRILOGA 6: VPRAŠALNIK – EKSTERNI

Trajanje intervjuja: _____, **kraj:** _____

Splošni podatki

- Starost, spol, poklic, izobrazba
- Koliko let že plešete?
- Koliko časa plešete v PD Elite?
- Kje ste prvič slišali za PD Elite ali kako ste se mu pridružili? Ste morda videli/slišali kakšen oglas v medijih, plakat ali letak, prebrali članek ... ?
- Bi lahko izpostavili en dogodek do danes, ki se vam je posebej vtisnil v spomin?

Segmentiranje, ciljanje in pozicioniranje

- Med katerimi organizacijami ste se odločali, ko ste se prvič vpisovali v PD Elite?
- Lahko naštejete še kakšno organizacijo, ki se ukvarja s podobno dejavnostjo?
- Zakaj ste izbrali PD Elite?
- Ali obstajajo razlike med plesnimi šolami na obali?
- Kaj se vam zdi, da manjka v PD Elite?

Izdelki

- Kateri program PD Elite obiskujete?
- Ali poznate še druge programe, ki se izvajajo v društvu?
- Se vam zdi, da je spekter storitev/program PD Elite preširok, preozek ali ravno pravi?
- Kaj bi odvezeli, dodali?
- Kakšna se vam zdi izvedba storitev (profesionalna, površna ...)?
- PD Elite vsako leto priredi zaključno predstavo. Kakšno imate mnenje o njej in ali bi si v prihodnosti želeli več predstav čez leto?
- Bi si želeli plesne aktivnosti tudi v poletnem času? Kakšne?
- PD Elite za plesalce družabnih plesov organizira nekajkrat letno plesni večer. Kakšno je vaše mnenje o njem in kaj bi želeli spremeniti/dodati?
- Kje pridobite vse potrebne informacije o dejavnostih PD Elite? Ga spremljate preko Facebooka, spletne strani? Ste že kdaj prejeli elektronsko sporočilo s strani PD Elite?
- Ste zadovoljni z varovanjem osebne lastnine v PD elite?
- Ste zadovoljni z možnostmi za plačilo storitev? BI si želeli še kakšno drugo možnost? Katero? Ste bili kdaj deležni kakšne posebne finančne ugodnosti? Zakaj oz. ob kakšni priložnosti?

Cena

- Se vam zdijo cene plesnih tečajev PD Elite previsoke, prenizke ali ravno pravi?
- Se vam zdi da za svoje plačilo prejmete dovolj kakovostno storitev?
- Bi bili pripravljeni žrtvovati kakovost storitve za nižjo ceno?
- Vam oprema, ki jo uporabljate na vajah predstavlja strošek? Kolikšen?
- Na kakšen način plačujete storitve društva? Vam ta ugaja ali bi si želeli še kakšno drugo možnost?
- Ali imate z obiskovanjem programov PD Elite še kakšne druge stroške? Na primer, stroške prevoza, parkirišča ...?

Tržne poti

- Kakšni se vam zdijo prostori PD Elite?
- Kakšna se vam zdi dostopnost do prostorov PD Elite? Imate kakšne probleme pri dostopanju do prostorov?
- Bi raje videli, da bi se dejavnosti izvajale kje drugje?
- Kako ste zadovoljni s trajanjem, pogostostjo in urnikom vadbe?

Trženjsko komuniciranje

- Ste se že kdaj udeležili kakšnega dogodka, ki ga je organiziralo PD Elite in ki ni bil zaključna predstava? Katerega?
- Bi si želeli več takih dogodkov in druženj z ostalimi člani društva?
- Ste kdaj sodelovali v kakšni promociji društva na različnih lokalnih dogodkih? Na kakšen način in zakaj?
- Ste kdaj priporočili storitve društva svojim znancem, prijateljem ali družinskim članom? Katere in zakaj?

Ljudje

- Kakšen se vam zdi odnos učitelja do vadečih?
- Se vam zdi, da je učitelj strokovno in pedagoško dovolj podkovan za svoje delo?
- Bi bili pripravljeni prostovoljno sodelovati tudi v vodenju društva? V različnih odborih, pri organizaciji prireditev, pri iskanju sponzorjev ...?
- Bi znali naštet še druge člane vodstva društva in učitelje?
- Kakšen je odnos med udeleženci v vaši skupini?
- Koliko poznate člane drugih skupin? Bi si jih želeli bolj spoznati?

Procesi

- Nam lahko poveste kako poteka vaja v društvu od vaše priprave doma do zaključka vadbene enote?
- Menite, da bi lahko društvo izboljšalo kateri od korakov tega procesa?
- Ali ste se kdaj udeležili individualnih ur? Zakaj oz. ob kakšni priložnosti?

Fizični dokazi

- Ali se zavedate svojega napredka z obiskovanjem vaj?
- Ali ste že kdaj prejeli kakšno dokazilo o vašem napredku s strani društva?
- Kje največ uporabljate pridobljeno znanje?
- Kako na vas vplivajo:
 - barve v društvu,
 - hrup,
 - temperatura,
 - zrak,
 - razgled?

Vrednote, poslanstvo in vizija

- Katere vrednote se vam zdi da predstavlja PD Elite?
- Mnenja, predlogi, ideje za prihodnost. Se vam je med pogovorom utrnila kakšna ideja/misel ...?

PRILOGA 7: INTERVJU Z NEKDANJO PREDSEDNICO IN AKTUALNO ČLANICO IZVRŠNEGA ODBORA

Pozdravljena! Najprej bi vas prosila za nekaj splošnih podatkov. Zanima me vaša starost, izobrazba ter poklic.

Stara sem 47 let, po izobrazbi diplomantka medijskih študijev, kmalu magistra. Po poklicu sem pa strokovna sodelavka v večnamenski dvorani Bonifika.

Kdaj in kako ste se pridružili PD Elite?

V Elite sem prišla leta 2000, ko se je hčerka vpisala v plesno šolo. Takrat sem tudi spoznala PD Elite.

Kakšna je vaša trenutna funkcija v društvu?

Članica izvršnega odbora.

Koliko časa pa ste bili predsednica pred tem?

Mislim, da en mandat in pol, torej 6 let ... do leta 2009.

Vrednote, poslanstvo, vizija, cilji. Je poslanstvo društva napisano? Ga poznate, ste v društvu o njem razmišljali?

V društvu smo razmišljali o tem, da je poslanstvo, kar že sama beseda društvo nakazuje, neko druženje, neke vrednote, ki naj bi to povezovalo. Skozi leta se je pokazalo, da so društva bolj prepoznavna, če so tekmovalni rezultati. Ves ta čas pa smo nekako poudarjali, da to ni osnovno vodilo delovanja – niso to rezultati, ampak razvoj, na koncu koncev odnosov med ljudmi. Meni osebno je to dosti bolj pomembno kot rezultati, marsikdo pa se tudi pridruži, ne samo v naše društvo ampak tudi v druga društva, športe, predvsem za rezultate, kar pa je odraz družbe.

Ima društvo izdelano strategijo, cilje za srednjeročno obdobje? Recimo za naslednjih pet let. Imate cilje postavljene v društvu?

Mislim, da prav takih ciljev nimamo v društvu, ampak da sledimo tem osnovnim vodilom. Poskušamo dodati nove vsebine, da bi s tem razvoj tekel dalje. Se prilagajamo situacijam, ki pa danes sigurno za tako področje kot je ples, niso ravno najbolj naklonjene.

Komu so namenjene storitve društva? Katerim ciljnim skupinam ljudi?

Starostnim skupinam naj bi bile namenjene vse. Temu namenjeni so programi od predšolskih otrok do starejših, sodeluje se tudi z upokojenci, bodisi so v samem društvu, bodisi preko dnevnega centra upokojencev. Kar jaz osebno bi si želela, samo je to vse povezano s strokovnim delom, mogoče delo s posebnimi skupinami ljudi, od invalidov, slepih ... to se mi zdi eno področje, ki je zelo zanemarjeno tu v Kopru.

Geografsko so te skupine locirane zgolj na lokalno skupnost oz. MOK? Bi jih lahko geografsko omejili kako drugače?

V bistvu je bolj v MOK vse. Tudi bolj na sam center usmerjeno, kar bi bilo pa sicer boljše, vendar je povezano potem spet z drugimi stroški, da bi se mogoče bolj tudi na podeželje orientirali, kjer so tudi mlajši, pa tudi starejši, na tistih področjih od marsičesa odrezani, ker

nimajo možnosti toliko vožnje. Je gotovo lažje če se en človek pelje na teren, kot da vsi prihajajo v center.

Torej načeloma se vam zdi, da bi se lahko dejavnosti društva izvajale tudi na drugih lokacijah, v drugih prostorih, ne zgolj v prostorih društva?

Seveda, sigurno, vendar mislim, da je največja težava strošek – strošek vožnje, problem je pa potem spet strošek plačevanja samega udejstvovanja.

Med segmenti ljudi torej pravite, da bi se moralo nekaj pripraviti še za te posebne skupine ljudi ...?

Tu niso samo ti stroški, ampak je tudi delo z njimi, ki zahteva dodatna znanja. Je pa tako, da če se jih vključi v delo, je vedno zraven nek spremljevalec, ki lahko zagotovo olajša, tako da bi se že prilagajalo. Sigurno so te posebne skupine izredno prilagodljive, saj so že s tem zelo zadovoljne, da nekdo prevzame delo pri njih.

Bi bil potreben nov kader za uvedbo novega segmenta?

Niti ni nujno. Morda vsaj neko začasno rešitev, da zadeva steče, drugače pa mislim, da lahko tudi z obstoječim kadrom. Nov kader morda bolj v smislu številčnosti kadra, ker je pomanjkanje le-tega. Tudi če je potrebno neko strokovno znanje dela s posebnimi skupinami. Izhajam iz tega, da če v Sončku, Sožitje in ostalih organizacijah zaposlujejo začasno preko javnih del tudi ljudi, ki nimajo posebnih znanj, sklepam, da najbrž že zgolj človeški odnos naredi ogromno.

Pa imate sicer problem z iskanjem kadrov? Se vam zdi, da je tudi problem, da ste ne pridobitno društvo?

Sigurno. Zato ker tisti, ki želi delat v društvu, ne more delat zato, da bo zaslužil, to je lahko zgolj dodaten zaslužek. In dosti lažje je delat, če čutiš z društvom. Tako je lažje delat, ker iščeš zadovoljstvo v tem. Če pa prideš v društvo samo z namenom, da boš zaslužil, potem tega ni ... se ne da, žal.

Kako pa potem poskušate pridobiti ta občutek od kadra?

Mislim, da bi bilo treba pridobiti stare člane, stare plesalce, in mogoče z njimi kaj več delat. Ti imajo en odnos do društva, ker so dali nekaj v društvu že skozi. In v situaciji, kakršna je, lahko dela samo nekdo, ki z društvom čuti in bo dobil nekaj minimalnega plačano in bo to svoje znanje razdal dalje. Nekdo, ki mu je vseeno, ali uči v tem društvu ali v katerem drugem društvu, nima takega odnosa. To je tisto, vlečemo stare člane ... Tudi drugače je. Drugače je, če bo en star plesalec pripeljal svoje otroke, bo drugače čutil kot nekdo, ki mu je vseeno, ali je pri nas ali v drugem društvu. Če pa nekdo, ki je plesal pri nas, pripelje svojega otroka, je to čisto nekaj drugega ... »tudi jaz sem bil tukaj, tudi jaz sem tukaj delal prve korake!«

Kako je z usposobljenostjo vaditeljev?

Večni problem je. V bistvu bi morali narediti tak red, da se zbere te stare – tako si jaz to predstavljam, ne da smo to 'probali' – mogoče bi bilo treba te stare plesalce, ki so tu, na obali, kakšnega potegniti, pridobiti neko formalno usposobljenost, da ga inšpekcije ne lovijo, da si znanje obnovi, pridobi nova znanja ali vsaj dela pod mentorstvom z mlajšimi ... ampak čisto

res na bazi druženja, ne usmerjanja v vrhunski šport, ker tisti, ki bo hotel po tej poti, bo lahko, ampak najprej za dušo, potem pa za rezultate.

Kdo so konkurenti društva v tem geografskem območju, ki sva ga prej omenili?

Jaz mislim, da so največji problem na področju plesa, pa ne samo plesnim društvom in ne samo našemu, vsi ostali športi. Ker že miselnost: kaj je ples ... ker marsikdo ga ima samo za umetnost in ne vidi, da je to način učenja gibanja, ne samo v prostoru ampak tudi med drugimi ljudmi. Ljudje tega več ne gledajo, ampak je šport zelo konkreten šport, pri katerem imaš rezultat, številčen ali kakršen koli že, in ker je zelo poudarjena tekmovalnost. Tukaj tekmovalnosti ni, če govoriva o plesu kot o neki športni disciplini. Zato ima ples vedno težave. In če si hoče ples tu izboriti svoje mesto, pride do izraza ta konkurenca med plesnimi društvi – tisti, ki je bolj prepoznaven, tisti, ki je bolj opazen. Opazen je lahko z letaki, z medijsko podporo, ki pa ni podpora zato, ker mediji gledajo na to, da bodo predstavili bolj strokovne, ampak samo bolj opazne. Kar se tega tiče je zagotovo najbolj konkurenčna, ampak samo na področju tekmovalnega športa, plesna šola Fjona, ki ima svoj način dela. Če se pa o strokovnosti govori, sem sigurna, da ji naše društvo močno parira, ampak o tem se ne govori, ne piše, ker starši, ki svoje otroke vpisujejo, jih vpisujejo zaradi forme, zaradi odmevnosti, ne pa zaradi kvalitete dela. Ker mislijo, da vsak, ki zna malo plesat, zna potem tudi učiti. Zato jaz mislim, da lahko na dolgi rok naše društvo funkcionira z vsemi programi, ki jih ima. Da ima možnosti. Poleg tega pa je konkurenčna prednost vezana posredno še na lokacijo ter na ure, ki so staršem dostopne. Menim tudi, da je lahko naša konkurenčna prednost, na dolgi rok, da moramo hoditi v sredine, v šole, v krajevne skupnosti, to nas lahko rešuje, da se članstvo poveča. Ne biti zgolj na lokaciji društva ... nam je žal premalo. In potem lahko s tem tudi sledimo poslanstvu, da se imamo dobro, da se družimo, da se razvijamo ... Menim, da hujši porodni krči so šli mimo, ko se je ustanavljalo novo društvo, tisti šoki so že mimo. Bodo pa še vedno, ker družbe ne moremo spremeniti. Če misli nekdo svojega otroka vpisat nekam, ker hodi tja še vseh ostalih 20 njegovih sošolcev iz vrtca ali šole, naj pač hodi, če jim je to glavno vodilo.

Ali društvo sodeluje s katero od teh športnih organizacij oz. s katero od drugih organizacij v skupnosti? Ste rekli, da so konkurenca drugi športi, sodelujete pa ne z njimi, da bi se oblikovali kakšni skupni programi ...?

Ne. Leta nazaj je bilo. Mislim, da bi bilo treba sodelovati z društvi v smislu počitniških aktivnosti. Pred leti smo imeli počitniški program »Hura, prosti čas!«. Kaj takega bi bilo dobro obuditi ... preživljanje prostega časa v sodelovanju z drugimi društvi. Tu vidim možnost sodelovanja. Za sodelovanje s plesnimi nastopi, pa mislim, da kar za nekaj časa v Kopru skorajda ne bo komu plesati, ker se morajo športni klubi sami dvigniti na tako raven, da bodo lahko tekmovali, da bodo lahko popestrili lastne programe. Se pa čuti situacija – družbena in ekonomska. Mogoče je celo ples ne čuti še toliko, ker je bil vedno odvisen sam od sebe in od staršev. Medtem ko ostala športna področja pa to močno čutijo.

Dotaknili sva se sedaj teme donatorjev. Društvo nima donacijskih sredstev?

Ne. Mogoče bi morali bolj intenzivno delati na teh razpisih. Pa tudi na ta večja podjetja v Kopru, ki so vsa zelo skrčila svoje proračune. Gotovo ples ne bi veliko dobil. Ampak mi, ki nismo tako zelo zahtevni, morda mala donacija bi za nas bilo že veliko. Za kakšne večje klube pa to ni nič, medtem ko je nam to vse. Mogoče bi se morali bolj potruditi na tem področju. Na primer na razpisu Luke Koper – Živeti s pristaniščem. Morda izoblikovati program tako, da bi

to vsebino umestili vanj, malo zakamuflirali ... da bi bilo na primer vodilo »morje« preko cele sezone in bi že s tem mogoče bili bolj zanimivi. No, mogoče te naše programe prilagodit njim, da padejo notri. In potem izkoristit še te DVD-je od zaključne predstave in jih poslati na par podjetij. Nam 100 € že nekaj pomeni, nekemu že 10.000 € ne pomeni več nič.

Kdo pa v društvu skrbi za to? So tudi člani izvršnega odbora vključeni?

Pred letu so bili tudi člani IO vključeni in je vsakdo nekaj prispeval. Sedaj se je vse skupaj malo ustavilo, pa menim, da bi bilo treba malo spodbuditi.

Kakšna je sicer funkcija IO?

Večinoma potrjujemo programe in odločitve oz. predloge predsednika in svetujejo. Je zgolj formalna funkcija in je potem čisto od vsakega posameznika odvisno, koliko se aktivira. Nihče ni prisiljen, da se aktivira in je prisoten – čisto človeški faktor, ali si aktiven ali pa nisi. Sama verjamem, da vsi, ki so v društvu, v teh odborih, moralno podpora dajejo, vendar v situaciji, v kakršni smo, bi bilo zaželeno, da se kdo še bolj angažira.

Imate informacijo, kateri programi so bolj obiskani, kateri manj, kateri so bolj stroškovno potratni ...?

Tekmovalni programi so sigurno stroškovno bolj potratni, ker so že sami trenerji dražji. Ampak to je drugo področje. Dejstvo je, da če bi bilo vse po avtorstvu, koreografijah itd., bi bilo vse še dražje. Ampak, če se primerja programe znotraj društva, so ti sigurno najbolj potratni. Ostali pa so cenovno normalno dostopni in tudi plačani vodje samih programov. Ostali pijejo vodo. Da pa bi bilo malo lažje, bi sigurno bilo dobro najti kakšne nove vsebine, mogoče bi se malo pritegnilo še druge uporabnike. Morda pripraviti programe, ki so študentski populaciji bližje, ki je imamo zelo veliko v Kopru.

Bi programe drugače oblikovali, če bi bilo društvo pridobitna organizacija, oz. kako? Kaj bi bilo drugače?

Menim, da ne. Menim, da to ni tako področje, pri katerem bi se štartalo iz neke pridobitnosti. Ne znam razmišljati v tej smeri, kot društvo pa, da bi nam bila to neka osnova.

Tudi cene bi ostale na enakem nivoju?

Ja, nedvomno bi ostale take, ker če se preveč zviša, z namenom zaslužka, ne gre. Na obali ne. V Ljubljani pa si nekateri z lastnimi imeni skušajo zviševati cene, ampak se jim je zelo hitro pokazalo, da ne gre. Tudi če se nekdo hvali, da ga neka določena oseba uči plesati, se kmalu vidi, da od tega nimajo nič. Ker toliko pa spet niso pripravljeni plačati.

Se pri cenah zgledujete tudi po konkurenci?

Ma, smo poravnani z njimi. Se ne konkretno zgledujemo po njih, vendar samo malo pogledamo. Nam pa ni to osnova.

Z njimi pokrivате stroške v celoti?

Nekaj je sofinanciranja s strani občine. S tem, da so sedaj številke zelo zelo padle. V tem letu se pozna ogromen padec, ker občina sofinancira zgolj tekmovalni program. In glede na to, da tekmovalni program pri nas je pred dvema letoma upadel, lani pa se popolnoma izničil, se to tudi pozna. Tako da sedaj je kar kriza in se je treba zavedati, da je tisto malo reševalo situacijo.

Je mogoče uporabiti kakšna druga sofinanciranja, morda za kulturne dejavnosti?

Tam je sredstev dosti manj. Načeloma to področje, čeprav se na široko zelo sliši, da so kulturni programi v občini podprti, ampak ko primerjam podporo občine pri razvoju športnih programov ali pa kulturnih programov, se sploh ne da primerjati. Dejansko – koliko imajo več športni programi podpore kot kulturni, je nepojmljivo.

Ima Zavod za kulturne dejavnosti pri tem kaj besede?

Občina sama sofinancira kulturne in športne programe. Ker je dejansko tudi zavezana po nacionalnih programih, da sodeluje. Šport ima to drugače urejeno kot kultura in je posledično na področju kulture veliko manj sredstev kot v športu. Dejansko tudi šport dobiva ogromno že iz tega, da občina upravlja z objekti. Medtem ko kulturnih objektov nimamo toliko, kot imamo kulturnih društev. Dejansko pa imamo več kulturnih društev kot športnih.

Kako člani in nečlani pridejo do informacij o društvu? Na kakšen način?

Menim, da v glavnem ustno. Ker so pa različne populacije, menim, da bi bilo treba čim več vključevati novejšje medije. Vendarle pa glede na to, da vsi ne uporabljajo novih medijev, če rečeva Facebook in spletna stran, je treba uporabljati tudi druge načine komunikacije. Sigurno spletna stran mora biti ažurna, četudi zgolj malenkosti, da se vidi, da stran živi. Na Facebooku tudi, ker nekateri so tam, niso vsi. Mogoče bi še SMS sporočila.

Kaj pa elektronska sporočila? Imate bazo podatkov? Skrbite za njo?

Mislim, da tega nimamo, bi pa lahko imeli. Nekaj takega, da neprestano daješ članom občutek prisotnosti, jim izkazuješ prijaznost. Tudi v klasičen tiskan časopis se da kdaj priti. Dejstvo pa je, da na televizijo ne moremo priti. Radio še uporabimo kdaj, pridemo v studio pa se kaj pogovorimo. Vendar je pomembno, da imamo razlog za prihod in nismo tam zgolj zaradi sebe, ampak da imamo tudi kaj povedati. Morda bi se morali v okviru članstva zmeniti, kdo bo za kaj zadolžen. Vsak bi moral imeti svojo nalogo, ker ne more vsega le ena oseba postoriti. Potem bi mogoče ta komunikacija bolj stekla.

Prirejate tudi kakšne dogodke za svoje ali zunanje člane?

Zaključno produkcijo, ki je namenjena članom, da pokažejo svojim bližnjim, kaj počnejo. Pa plesni večeri. Sigurno pa bi se dalo še kaj organizirati, vendar je to ponovno povezano z delitvijo dela na člane.

Kaj pa kakšna neformalna druženja med člani?

Smo organizirali že piknike, pizza party-je, delovne akcije. Če je dobra družba, se vedno da narediti veliko. Gre pa vedno bolj za druženja znotraj posameznega programa, ne pa med programi. Znotraj pa se dobivajo, se družijo in se imajo dobro, kar pa potem tudi drži skupine, da delujejo naprej.

Možnost plačila imate zgolj v gotovini?

Ja. V gotovini, s tem da nekateri plačujejo tudi po spletni banki.

Kaj pa položnice, kartično plačevanje?

Ne. Kar pa je vprašanje računovodstva. Načeloma je lažje, če je tako, ali če bi uvedli plačilo do tega v mescu. So pa to stvari, ki se jih lahko uvede in mora zgolj računovodstvo povedati, kako to izvesti, da bo ustrezalo vsem računovodskim standardom.

Torej se vam zdi primerno ponuditi uporabnikom na voljo več različnih načinov plačila?

Ja, sigurno. Morda res, da se izognemo gotovinskemu plačevanju, pa se nato račun izda naknadno. Ampak to je stvar računovodstva, oni morajo svetovati, kako je to izvedljivo.

Kako skrbite za varstvo podatkov?

Varstvo podatkov o članih je v skladu z zakonom. Tisti, ki so pa tekmovalci, so pa tako ali tako njihovi podatki lahko dostopni, saj čim si tekmovalec, so to javni podatki. Še zmeraj pa jih raje ne izdajamo.

Kako pa je z varstvom osebnih predmetov?

Mislím, da se bodo te težave vedno pojavljale, ker prostori so takšni, kot so. Žal nimamo garderobe pred vadbenim prostorom. To je čisti prostorski problem. Če bi imeli garderobo zaprto, bi se to sigurno rešilo. Tiste kraje, ki so bile, niso nikoli bile znotraj društva, ampak so bili zunanji nepridipravi.

Kdo določa urnike?

Urniki se usklajujejo pred vsako sezono. Načeloma vaditelji, ki programe izvajajo, sami povedo, kako bi želeli delati.

Upoštevate tudi želje uporabnikov?

Ja, ampak take osnovne. Za otroke morajo biti dostopni urniki, da jih lahko starši pripeljejo in odpeljejo. To so čisto osnovna izhodišča. Ter da so vaje ob normalnih urah, da gredo ti otroci potem tudi spat. Ker nekateri starši bi majhne otroke tudi ob 8-ih zvečer pripeljali, ampak če sledimo nekemu normalnemu življenju, je pač to za društvo nesprejemljivo.

Ali društvo razmišlja o sebi kot o blagovni znamki in jo tako tudi predstavlja?

Menim, da smo še daleč od tega. Menim, da v Sloveniji kot o blagovni znamki v plesu ne moremo govoriti. V plesu je lahko blagovna znamka ... ne vem ... ga ni. Sem hotela dati za primerjavo konkretno Nadjo Bičkovo, ki jo imajo nekateri za blagovno znamko plesa, ampak ona to ni.

Pa se vam zdi, da je društvo Elite vseeno prepoznavno v lokalni skupnosti?

Ja, mislim, da je. Dosti je bilo tudi zamenjav. Menjava lokacije je nedvomno vplivala, saj so nekateri takrat društvo izgubili iz vida, kot da ga ni več. Spet druge je zmedla selitev. Gotovo ti prostori, ki so bili prej na Carpacciovem trgu, so zaznamovali društvo. Če bi bili danes še vedno tam, bi nedvomno imeli večjo prepoznavnost. Ne nazadnje tudi napis tam je še ostal, ker to ni bil napis kluba, našega plesnega društva, ampak je bil napis prostora, drugih programov. Ljudje so povezovali tisti prostor s plesom. Ta selitev ... po eni strani v boljše prostore, pogoji za delo so sedaj boljši, lokacija pa prepoznavnost je bila pa sigurno prej idealnejša.

Plesno udejstvovanje nedvomno prinaša uporabnikom neke pozitivne učinke. Bi mi jih znali naštetí, povedati?

Menim, da se lahko pri nas počutijo dobro ljudje, ki se želijo med drugimi počutiti dobro, in ne bit prvi. In to pomeni, da lahko pridejo do izraza in nekega dobrega počutja, zadovoljstva s samim sabo. Med drugimi tudi taki, ki jih ne vodi v življenju tekmovalnost. Meni osebno se

zdi to veliko. Sam ples pa vsakemu omogoča, da se človek sam sebe lahko obvladuje kot telo, da se je sposoben sprostiti in napredovati in to posledično vpliva na samozavest. Kolikor sem opazovala te mlajše, ki so začeli pri nas, tudi take, ki so bili izredno zavrti in ne nazadnje tudi neperspektivni, so na svojem izrazu ogromno pridobili. In če bi se še delalo na tem, bi tudi v vsakdanjem življenju ogromno pridobili. Ker to je potem samo prenos iz plesnega okolja v vsakdanje življenje, tako v službah kot doma, v privatnem življenju ...

Torej neka samozavest ...

Ja samozavest, ki jo lahko nekdo pridobi. Ne nazadnje pridobi tudi samozavest samo zato, ker se zna obnašati v družbi in tudi na zabavi. Ker nekdo, ki bo znal narediti tri korake, bo čisto drugače izgledal, kot če bi jih znal narediti samo zato, ker se je pred tem napil. To je sigurno. Menim, da je ogromno takih plusov. In zato mislim, da je prav, da sledimo temu druženju, temu počutju, ker tekmovalnosti je ne nazadnje v življenju na vseh področjih preveč, zato menim, da ni treba, da jo v plesnem društvu spodbujamo.

Tu sva se sedaj dotaknili mogoče malo tudi poslanstva. Bi ga lahko povezali s povedanim?

Jaz sem bila pred leti zelo žalostna, ko so v bistvu ljudje odhajali zaradi tekmovalnosti. Zato ker sem poskušala s tistimi, ko sem se pogovarjala in je prihajalo do konfliktov, razčiščevati to, da nihče ni prišel v društvo zato, da bo tekmovalno uspešen. Prišel je zaradi nekih prijateljskih vezi, zaradi nekih takšnih želja, zato, da se je imel dobro. Da pa nato zapustiš, in ne nazadnje z značilnim vedenjem, užališ ljudi, s katerimi si toliko let živel in sobival, samo zaradi rezultatov ... mi je žal. Po tolikih letih sem v bistvu danes zadovoljna, da so ti tudi videli, da so odšli, so se skregali, so bili zelo vehementni in visoko nad svojimi vrstniki, danes pa so se jim vsi plani večini porušili. Ti so videli, da mogoče je pa takšna pretirana samozavest, pomanjkanje samokritike, podrlo neke medčloveške odnose, ki so bolj pomembni.

Najlepša hvala za ta pogovor!

PRILOGA 8: INTERVJU S PLESALKO HIP-HOP PLESNE ZVRSTI

Pozdravljena! Najprej bi vas prosila za vašo starost, izobrazbo in poklic, ki ga opravljate.

Stara sem 29 let, po poklicu sem manager v gostinstvu, po izobrazbi pa diplomirani varstvoslovec.

Koliko let že plešete?

5 let.

Od tega koliko v društvu?

V bistvu vseh 5 let v Elitu, kot majhna sem mogoče še 2 leti v Urški, sicer pa samo tu.

Kje ste prvič slišali za društvo Elite in kako ste se mu pridružili?

Mislim, da mi je nekdo povedal, mogoče sem tudi iskala po spletu vendar sem bolj prepričana, da je nekdo že plesal v društvu.

Bi lahko izpostavili kakšen dogodek do danes, ki se vam je vtisnil v spomin v teh petih letih?

Ja, tekmovalje v Lignan, v bistvu dvakrat.

Ko ste se odločali za Elite, med katerimi organizacijami ste se še odločali?

Prav da bi se odločala med različnimi niti ne. Malo sem pregledala še plesno šolo Fjona, ma to je bilo bolj to ...

Zakaj ste pa potem izbrali Elite?

Načeloma zato, ker sem poznala že nekoga in je bilo tu bolj prijazno. Fjona je bila bolj nedostopna za moje predznanje, niti se mi ni zdelo, da imajo take programe, v katere bi lahko prišla. Tu se mi je zdelo bolj dostopno za moje predznanje.

Pa ste opazili kakšne razlike med plesnimi šolami, ko ste brskali?

Ja, ravno to ... v Elitu so bili razpisani tudi programi za začetnike, drugje tega nisem opazila. Je pa res, da ko sem se odločila, niti nisem več gledala, vendar so se mi drugi vseeno zdeli bolj profesionalno usmerjeni.

Kateri program pa sedaj obiskujete v društvu?

Hip-hop.

Za katero starostno skupino, kakšni so vaši soplesalci?

Bolj za mlade.

Poznate še druge programe, ki se izvajajo v društvu?

Nekatere ja.

Se vam zdi, da je spekter teh programov preširok, preozek? Bi katerega dodali, vam kaj manjka?

Za takšno velikost društva se mi zdi, da so vsa področja pokrita, da je za otroke, za mlade in za starejše ... menim, da je v redu tako za neko splošno društvo ...

Kakšna se vam zdi izvedba storitev? Je profesionalna, kakovostna ali je površna?

Vadbe, na katere jaz hodim, se mi zdijo na nivoju ...

V društvu je vsako leto prirejena zaključna predstava. Kaj menite o njej? Ste na njej bili, bi želeli, da bi jih bilo več v prihodnosti?

Sem bila na vseh do sedaj. Se mi zdijo zelo v redu, tudi ker je zelo veliko različnih starostnih skupin, tako da vsi nastopajo. Bi pa bilo fajn, če bi bila še kakšna več ... vsaj dve na leto recimo ... kot je bila novoletna v preteklosti.

Bi si morda želeli aktivnosti tudi v poletnem času? Kakšne?

Ja, vsekakor. Meni bi bilo zelo dobrodošlo. Mogoče kot rekreacija, delavnice ... da niso prepogoste zaradi drugih obveznosti ... bi pa pasalo kaj tudi poleti, ja.

Kje pridobite vse potrebne informacije o dejavnostih društva? Se opirate na splet, na zaposlene?

Večinoma kar na splet, če pa tam ne, pa potem osebno s kom v društvu.

Spremljate Facebook stran društva?

Tudi, ja.

Se vam zdi dovolj ažurna, premalo? Kaj pa spletna stran?

Mogoče v zadnjem času premalo. Bi lahko več komunikacije vršili preko spleta.

Bi sprejeli komunikacijo z društvom preko elektronske pošte?

Ja, jaz osebno ja.

Se v društvu počutite varno s svojo osebno lastnino?

Ja, jaz osebno ja ... nisem imela niti slabih izkušenj in ni bilo v zadnjih časih izpostavljeno, da bi se to dogajalo, tako da jaz osebno se ne počutim ogroženo.

Kako ste zadovoljni z možnostjo gotovinskega plačila storitev?

Meni ustreza in ne bi spreminjala.

Se vam zdijo cene primerne? Kakšno je razmerje med ceno in kakovostjo?

To se mi zdi realno. Vsak bi rad verjetno plačal manj, vendar glede na to razmerje sem jaz zadovoljna in se mi zdi cena čisto primerna glede na trg in kakovost storitve.

Bi bili za nižjo ceno pripravljeni žrtvovati kakovost?

Ne. Raje dam kakšen evro več in vem, da je kakovostno.

Kaj vam še predstavlja strošek pri udeleževanju v tej dejavnosti? Mogoče obleka, prevoz, parkirišče?

Razen oblačila za kakšen nastop, druga oblačila posebna niti toliko ne. Prevoz in parkirišče pa tudi ne ... se vedno najde opcija.

Se vam zdi sicer dostopnost društva v redu glede tega?

Je bilo sicer boljše, ko je bila garaža pod dvorano še odprta, drugače pa je sedaj tudi tam parkirišče, tako da se vse da.

Kakšni pa se vam zdijo prostori društva? So primerni za dejavnosti, ki se izvajajo v njih?

Jaz menim, da ja. Dvorana to, kar se rabi za izvajanje treningov, ima. Mogoče edino manjkajo tuši in garderobe.

Kako pa na vas vplivajo barve, temperatura, hrup, razgled?

Barve so zelo prijetne, hrup pa ni moteč. Edino razgleda mi je žal.

Bi želela, da bi se dejavnosti izvajale bliže domu?

To, kar obiskujem, mi je ravno prav, ker delam tudi v Kopru, tako da mi to sedaj bolj ustreza, ker je takoj iz službe. Sicer pa ne, mi ne predstavlja problema.

Kakšen je odnos med udeleženci na vajah?

V splošnem se dobro razumemo. So cvetke in cvetke, ma drugače je v redu.

Kaj pa odnosi vaditelja do vas?

Zelo dober.

Je odnos strokoven ali gre bolj za prijateljski odnos?

Je strokovno, kadar mora biti, je pa drugače zelo dostopen in odprt, tako da nimaš nikoli straha kaj vprašati ali kaj takega. Načeloma malo obojega, ni pa preveč prijateljsko in razpuščeno, da nima nobene avtoritete.

Se vam zdi, da je strokovno usposobljen kader?

Ja, mislim da za svoja leta se trudi. Obvlada do določene mere, sigurno se še kej lahko priuči. Vendar za našo stopnjo in potrebe in kolikor mi znamo, menim, da je zelo strokoven.

Kaj pa drugi zaposleni oz. ostali vaditelji, poslovna sekretarka, člani izvršnega odbora. Jih poznate?

Poznam, ampak v stikih ravno nismo. Poznam bolj Tatjano (poslovno sekretarko), ker imamo največ stikov z njo in s trenerjem, ostale pa bolj srečujemo samo na raznih dogodkih.

Ste kdaj zasledili kakšen oglas za društvo? Kakšen plakat?

Plakat ja. Letake tudi, ko so bili. Drugače pa preko spleta, preko Facebooka največ.

Ste bili na kakšnem dogodku, ki je služil bolj za promocijo društva? Recimo pred sezono. Ste bili kdaj del teh predstavitev društva?

Ja, na Mestu pleše in Oživeli ulici.

Kakšna se vam je zdela predstavitev društva na teh dogodkih?

Ma menim, da je bila v redu. V sklopu prireditve, kolikor je bilo možnosti, menim, da je bilo izkoriščeno. S stojnico in plesnimi nastopi.

Bi želeli večkrat sodelovati v takšnih promocijah društva? Ste pripravljeni pomagati kot prostovoljec?

Ja, sem ja, po časovnih zmožnostih, poleg službe vsekakor.

Ste mogoče kdaj priporočili društvo komu drugemu?

Ja, moji sodelavki recimo, ki je hotela plesat.

Je sledila priporočilu?

Je prišla, potem pa zaradi službenih urnikov se ni ujela. Se je pa nato odselila nazaj domov v osrednjo Slovenijo.

Kako ste ji predstavili društvo?

Če so me vprašali ali sem videla interes, da bi se radi učili kje plesati, sem jim povedala, da plešem v Elitu, da deluje na Bonifiki in da so taka bolj družinska plesna šola. Da je več različnih stopenj predznanja ... in da tudi če nima predznanja od prej, se lahko enostavno vključi notri. Predvsem s tega vidika, no, ker predvsem take poznam, da niso še prav profesionalci.

Mi lahko poveste in opišete, kako poteka celoten proces vaje v društvu?

Se odpeljem iz službe do parkirišča, kjerkoli pač to že dobim, potem grem v dvorano, se tam preoblečem v drugem prostoru spredaj, ločeno od dvorane – v predprostoru ... se obujem, se zberemo ... in ko trener reče, da začnemo, se začnemo ogrevati, različne vaje za ogrevanje, mogoče za kondicijo ali pa moč. Nato trening class kot koreografija oz. odvisno, kaj delamo, na koncu običajno še kakšno raztezanje in potem domov.

Se vam zdi, da bi lahko društvo katerega od teh korakov izboljšalo?

Predvsem nam manjka garderoba.

Ste se kdaj udeležili individualnih ur?

Ne.

Pa ste slišali, da društvo ponuja individualne ure?

Ja.

Tudi za vaš program?

Ja, vem da so hodili in da so imeli ure.

Se zavedate svojega napredka.

Ja, seveda!

Kako to čutite, vidite, in kako vam društvo to pokaže?

Predvsem v vsesplošnem znanju hip-hopa, ker sem začela tako rečeno iz nič, vsekakor ... ker če ne bi niti dosegli to, kar mogoče smo ... meni je to res ful v ponos, ker se res vidi razlika ... lahko bi seveda bilo boljše, ampak, kolikor časa sama temu namenjam, je to zelo veliko.

Kakšni pa so ti konkretni dosežki?

Mi smo v Lignanu tekmovali in dosegli eno leto 5–7 mesto, lani pa 10. Za nas je bilo to, glede na to, kakšne skupine so bile in koliko znanja smo imeli, kar velik dosežek.

Mislite, da je tudi ta zaključna prireditev pokazatelj nekega napredka?

Ja, vsekakor, bi se sigurno videlo, če bi pogledali posnetke iz posameznih predstav in jih primerjali med seboj.

Pa imate posnetke?

Ja, nekaj jih imamo, ja, smo jih tudi prejeli od društva.

Kje pa potem to znanje uporabljate? Vam je uporabno ali so bolj mogoče uporabne druge, bolj skrite pozitivne lastnosti, ki ste jih pridobili preko takega udejstvovanja?

Ma, da bi jih prav neki kazala, ne, ker meni je to pač rekreacija poleg službe, mi ni to za tekmovanja. Sicer pa ne vem, ko gremo ven, kam plesat, se bolj najdem na glasbo, na plesišču ali pa kakorkoli. Tako, da to se mi zdi, da se zelo opazi. Tudi kar sem dobila komentarje od drugih okoli mene. Predvsem to no. Pa tudi morda fizična moč, gibčnost, ki je drugače ne bi imela, če ne bi trenirala, pa mišice oz. tonus mišic ... to je vsekakor prednost.

Se vam zdi, da tudi samozavest?

Ja, vsekakor tudi.

Bi lahko nekaj vrednot društva naštela, za katere se vam zdi, da so skupne članom društva in da jih samo društvo promovira?

Po mojem sama pripadnost, ker jih je dosti, ki od malega zrastejo v tem društvu, in potem so tudi starši njihovi člani. Kot neke družinske vezi. Je vsem uporabnikom prijazno društvo, ker je tudi zelo dostopno, kot sem rekla že prej, različnim stopnjam predznanja. Domačnost se mi zdi v tem društvu. Mogoče ni tako zelo veliko kot nekatera druga in pride bolj do izraza ta individualnost. No, vsekakor je seveda čisto odvisno, koliko si želiš biti vključen v to, ampak ja ... to se mi zdi tako najbolj.

Morda za konec še kakšna misel, ideje za prihodnost?

Morda razen tega, da bi bil kakšen dogodek več, kakšna prirediteljev več, da bi mogoče več sodelovali na različnih prireditvah. Seveda je to odvisno od posameznih članov, koliko se jih zbere za kaj takega. Morda, da bi bili bolj vidni, da bi se pokazali in priključili tudi drugim prireditvam, ki so morda bolj splošne, večje ali kaj takega.

PRILOGA 9: VIZUALIZACIJA VREDNOT DRUŠTVA PO MNENJU VODSTVA IN UPORABNIKOV

Slika 4: Vizualizacija vrednot društva po mnenju vodstva in uporabnikov



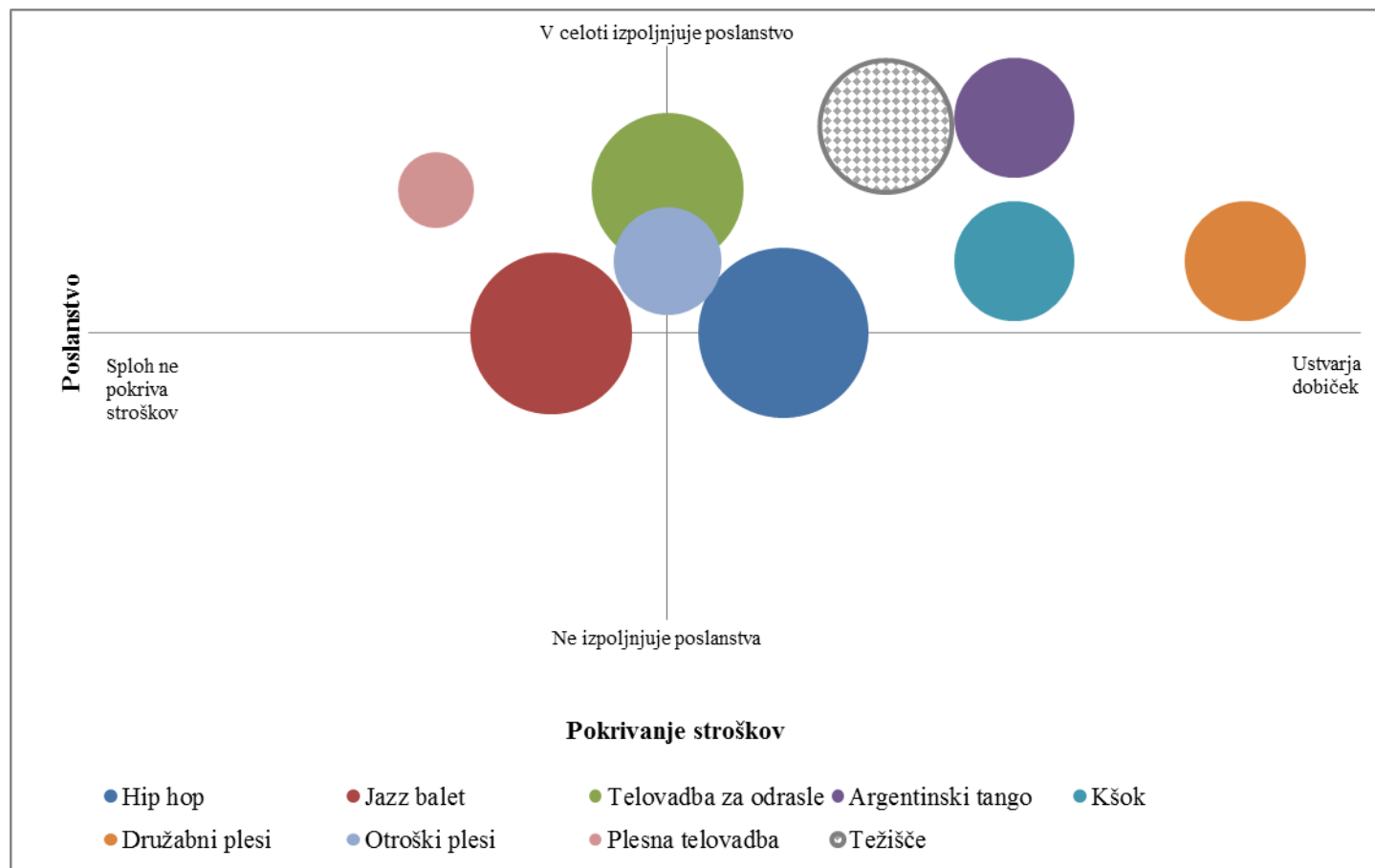
PRILOGA 10: VEČJA DRUŠTVA S PODOBNO DEJAVNOSTJO V OBALNIH OBČINAH

Tabela 4: Večja društva s podobno dejavnostjo v obalnih občinah

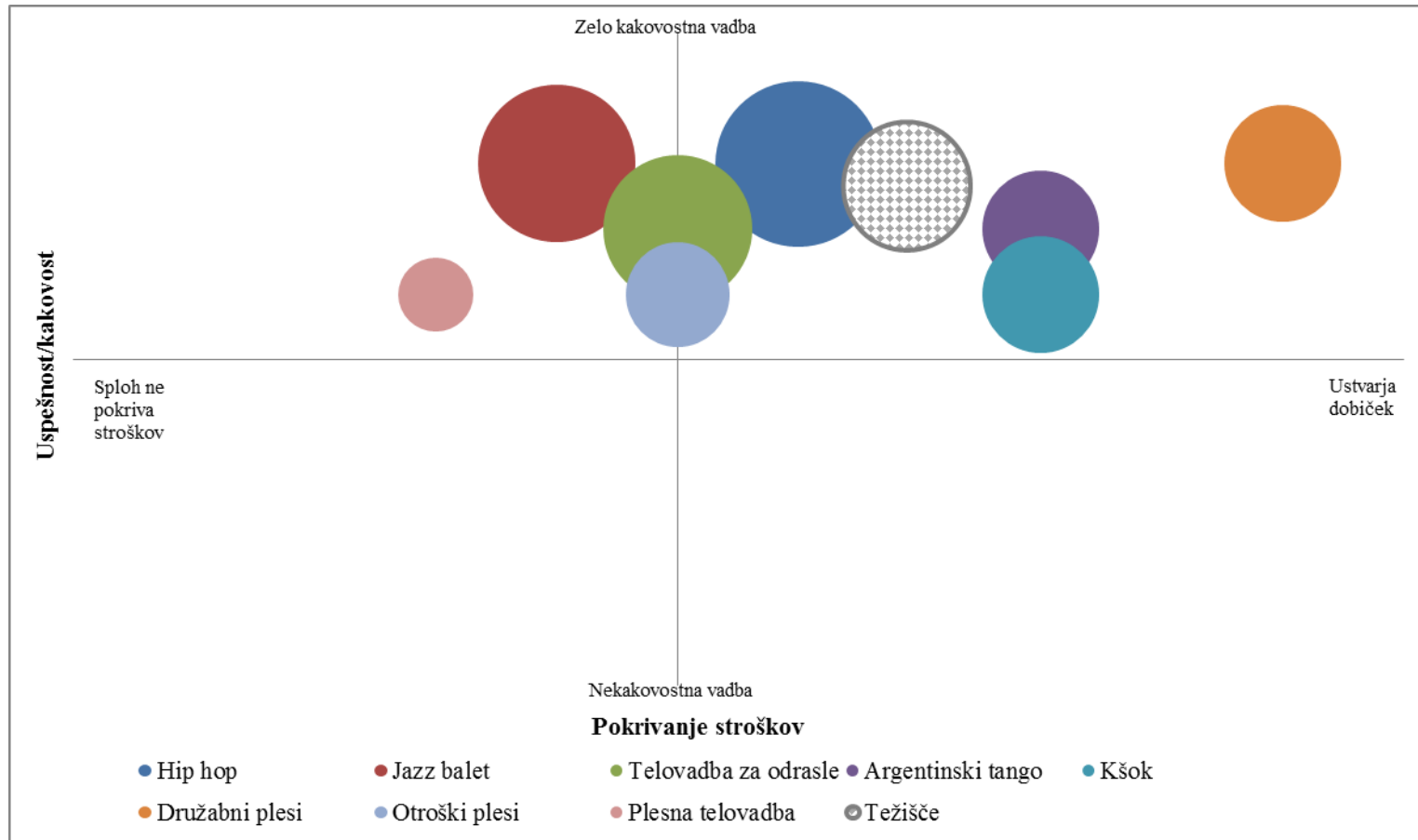
Ime organizacije	Kraj izvajanja dejavnosti	Otroci	Mladi	Odrasli	Šport	Umetnost	Rekreacija
PK Fiona	Koper - center	X	X		X		
Anita Simčič	Koper - okolica	X	X		X		
ŠK Flip Piran	Piran	X	X		X		
PS Art Dance	Lucija	X	X			X	
Metulj	Piran	X	X			X	
GS – balet	Koper – center	X	X			X	
PS Erato	Izola		X			X	
Monsoon	Koper – center		X	X			X
Balerima	Izola	X	X			X	
Promenada	Koper – okolica			X			X
Soy Cubano	Koper – center			X			X
Lidija Cerovac	Koper – center			X			X
Kynetic Studio	Koper – center			X			X
PS Latino	Koper – center	X		X			X
PS Swank	Lucija		X	X		X	X
Maestro	Koper - center	X	X		X		
Titty dance	Izola	X	X	X	X		X
PD Elite	Koper - center	X	X	X	X	X	X

PRILOGA 11: ANALIZA PORTFELJA

Slika 5: Analiza portfelja poslanstvo–pokrivanje stroškov



Slika 6: Analiza portfelja uspešnost/kakovost–pokrivanje stroškov



PRILOGA 12: PLESNI TEČAJI PD ELITE KOPER – REDNI PROGRAM

Tabela 5: Plesni tečaji PD Elite Koper – redni program

Segment	Ime tečaja	Starost udeležencev	Vrsta udejstvovanja
Otroci	Sončki 1	3-4 leta	Šport
Otroci	Sončki 2	5-6 let	Šport
Otroci	Sončki 3	7-8 let	Šport
Mladi	Jazz balet	9-25 let	Umetnost
Mladi	Hip-hop začetniki	9-25 let	Šport
Mladi	Hip-hop nadaljevalci	9-25 let	Šport – tekmovalna skupina
Mladi	Hip-hop New Grooves	15-25let	
Odrasli	Družabni plesi – začetniki	26+	Rekreacija
Odrasli	Družabni plesi – nadaljevalci	26+	Rekreacija
Odrasli	Družabni plesi – klub 1	26+	Rekreacija
Odrasli	Družabni plesi – klub 2	26+	Rekreacija
Odrasli	Argentinski tango	26+	Rekreacija
Odrasli	Telovadba za odrasle	26+	Rekreacija
Upokojenci	Plesna telovadba	60+	Rekreacija

PRILOGA 13: PREDLOG IZVAJANJA PLESNIH DELAVNIC ZA OTROKE IN MLADE

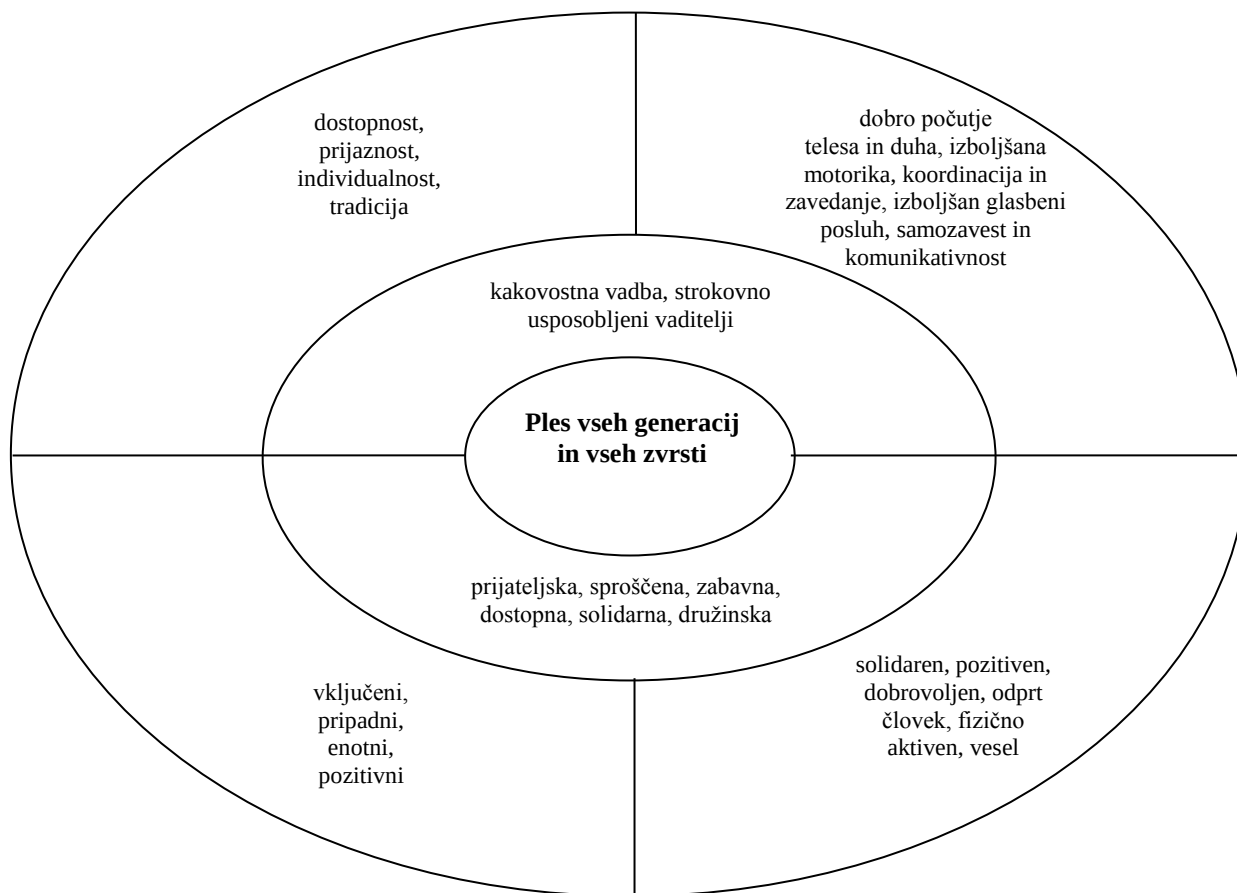
Tabela 6: Predlog izvajanja plesnih delavnic za otroke in mlade

Segment	Ime tečaja	Starost vadečih	Pogostost (na teden) in trajanje vadbe	Leto pričetka izvajanja programa
Otroci	Sončki 1	3-4 leta	1x 60 min	danes
Otroci	Sončki 2	4-5 let	1x 60 min	danes
Mladi – učenci	Plesni mix 1	6-7 let	1x 75 min	2014/2015
Mladi – učenci	Plesni mix 2*	7-8 let	2x 75 min	2015/2016
Mladi – učenci	Plesni mix 3*	8-9 let	2x 75 min	2016/2017
Mladi – učenci	Mini Hip-hop	9-11 let	2x 90 min	2017/2018
Mladi – učenci	Mini Jazz balet	9-11 let	2x 90 min	2017/2018
Mladi – učenci	Midi Hip-hop	12-14 let	2x 90 min	2019/2020
Mladi – učenci	Midi Jazz balet	12-14 let	2x 90 min	2019/2020
Mladi – dijaki in študentje	Maksi Hip-hop	15-25 let	2x 90 min	danes
Mladi – dijaki in študentje	Maksi Jazz balet	15-25 let	2x 90 min	danes

* Skupine bi se odprle v primeru velikega števila vpisanih, sicer bi se skupine združevale v eno.

PRILOGA 14: MODEL BLAGOVNE ZNAMKE PD ELITE

Slika 7: Model blagovne znamke PD Elite



PRILOGA 15: POENOSTAVLJEN IZRAČUN TOČKE PRELOMA

Poenostavljen izračun točke preloma

$$\text{dobiček} = \text{prihodki} - \text{odhodki} \quad (1)$$

$$\text{prihodki} = \text{cena } (p) * \text{količina } (q) \quad (2)$$

$$\text{odhodki} = \text{variabilni stroški } (VC) - \text{fiksni stroški } (FC) \quad (3)$$

$$VC = VC/q * q \quad (4)$$

$$\text{dobiček} = (p - AVC) * q - FC = \text{prispevek enote} * q - FC \quad (5)$$

Pri točki preloma je dobiček enak 0, zato sledi:

$$0 = (p - AVC) * q - FC \quad (6)$$

$$q = FC / (p - AVC) \quad (7)$$

Prispevek enote smo določili glede na cene storitev ostalih dejavnosti po aktualnem ceniku storitev PD Elite. Variabilnih stroškov pri izvajanju storitev ni.

Izračun 1: Točke preloma za programe Plesni mix 1, 2 in 3

Za Plesni mix 1:

Prispevek enote $(p - AVC) = 25 \text{ €/mes}$

$FC = 20 \text{ €/vadbena enota} \times 4 \text{ vadbene enote/mes} = 80 \text{ €/mes}$

Točka preloma $= 80/25 = 3,2$

Za Plesni mix 2 in 3:

Prispevek enote $(p - AVC) = 35 \text{ €/mes}$

$FC = 20 \text{ €/vadbena enota} \times 8 \text{ vadbenih enot/mes} = 160 \text{ €/mes}$

Točka preloma $= 160/35 = 4,57$

Izračun 2: Točka preloma za šolski program

Za 1. trijado:

Prispevek enote $(p - AVC) = 15 \text{ €/mes}$

$FC = (15 \text{ €/vadbena enota} \times 4 \text{ vadbenih enot/mes}) + (20 \text{ €/dan} \times 4 \text{ dni / mes}) / 3 = 86,67 \text{ €/mes}$

Točka preloma $= 86,67/15 = 5,78$

Za 2. in 3. trijado:

Prispevek enote $(p - AVC) = 25 \text{ €/mes}$

$FC = (15 \text{ €/vadbena enota} \times 4 \text{ vadbenih enot/mes}) + (20 \text{ €/dan} \times 4 \text{ dni/mes}) / 3 = 86,67 \text{ €/mes}$

Točka preloma $= 86,67/25 = 3,47$

Izračun 3: Točka preloma za družabne plesne v krajevnih skupnostih.

Prispevek enote ($p - AVC$) = 70 €/mes; enota = plesni par

FC = (40 €/vadbeno enoto x 4 vadbenih enot/mes) + (20 €/dan x 4 dni/mesec) =
260 €/mes

Točka preloma = $260/70 = 3,71$