

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**TRŽENJE KOT IZZIV V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH –
PRIMER DRUŠTVA SLADKI NASMEHI**

Ljubljana, junij 2016

URŠKA PAHOR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Urška Pahor, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Trženje kot izziv v nepridobitnih organizacijah – Primer Društva Sladki Nasmehi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Domnom Bajdetom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 30.06.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE	2
1.1 Opredelitev in značilnosti nepridobitnih organizacij.....	3
1.2 Vrste nepridobitnih organizacij	5
1.3 Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami	7
1.4 Financiranje nepridobitnih organizacij	8
2 TRŽENJE V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH	9
2.1 Opredelitev trženja v nepridobitnih organizacijah	9
2.2 Strateško trženjsko načrtovanje	12
2.2.1 Analiza stanja	13
2.2.2 Poslanstvo, vizija in cilji v nepridobitni organizaciji	14
2.2.2.1 Poslanstvo	14
2.2.2.2 Vizija	15
2.2.2.3 Cilji	15
2.2.3 Segmentacija in ciljanje trgov	16
2.2.4 Pozicioniranje	17
2.2.5 Trženjski splet	18
2.2.5.1 Izdelek ali storitev	19
2.2.5.2 Cena	19
2.2.5.3 Tržne poti.....	20
2.2.5.4 Trženjsko komuniciranje	21
2.2.5.4.1 Oglaševanje	21
2.2.5.4.2 Neposredno trženje	22
2.2.5.4.3 Odnosi z javnostmi	22
2.2.5.4.4 Pospeševanje prodaje.....	23
2.2.5.4.5 Osebna prodaja	23
2.2.5.5 Ljudje.....	24
2.2.5.6 Postopki	24
2.2.5.7 Fizični dokazi	25
2.2.5.8 Proračun.....	25
2.2.6 Realizacija programov	26
2.2.7 Nadzor in ocenjevanje	27
2.3 Vpliv interneta na trženje nepridobitnih organizacij	27
2.3.1 Potencial interneta za nepridobitne organizacije	27
2.3.2 Spletne strani	28
2.3.3 Družbena omrežja.....	29
2.3.4 Elektronska pošta.....	29
3 STRATEŠKI TRŽENJSKI NAČRT NA IZBRANEM PRIMERU	30
3.1 Predstavitev Društva Sladki nasmehi	30
3.2 Strateški trženjski načrt Društva Sladki nasmehi	31

3.2.1 Analiza stanja	31
3.2.1.1 Notranje okolje	31
3.2.1.2 Zunanje okolje	32
3.2.2 Poslanstvo, vizija in cilji	33
3.2.3 Segmentacija	34
3.2.4 Pozicioniranje	35
3.2.5 Trženjski splet	36
3.2.5.1 Izdelek ali storitev	36
3.2.5.2 Cena	37
3.2.5.3 Tržne poti	37
3.2.5.4 Trženjsko komuniciranje	38
3.2.5.5 Ljudje	40
3.2.5.6 Postopki	41
3.2.5.7 Fizični dokazi	41
3.2.6 Proračun	42
3.2.7 Nadzor in ocenjevanje	42
SKLEP	43
LITERATURA	45
PRILOGE	
KAZALO SLIK	
Slika 1: Ciklični proces implementacije strategije	26

UVOD

Okolje, v katerih delujejo nepridobitne organizacije, je polno izzivov. Pravni okviri, davčne olajšave, socialni sistem in status, ki ga ima nepridobitni sektor, vsekakor nimajo pozitivnega vpliva na finančno stabilnost nepridobitnih organizacij (Čandek, 2002, str. 264). Te se razlikujejo po velikosti, po strukturi, po ciljih in po dejavnosti, v kateri delujejo. Vsi tej dejavniki vplivajo na možnosti, ki jih ima nepridobitna organizacija za svoje delovanje. Čeprav njihov cilj ni ustvarjanje profita, se morajo vedno bolj pogosto posluževati orodij, s katerimi si pridobitne organizacije pomagajo pri realizaciji svojih strategij. Poleg tega število nepridobitnih organizacij narašča iz leta v leto, zato morajo resno strateško razmišljati o trženjskih aktivnostih, s katerimi se bodo uspešno prebijale skozi konkurenco.

Trženjska strategija v nepridobitnih organizacijah se ne konča s prodajo standardizirane storitve in se prav tako ne prične z iskanjem potencialnih kupcev te storitve ali izdelka. Proces poteka ravno obratno – nepridobitne organizacije običajno nastanejo zaradi tega, ker želijo reševati določeno problematiko ali pomagati osebam in drugim organizacijam. Se pravi, da najprej prepoznajo obstoj neke potrebe in na podlagi te predlagajo rešitev, ki se običajno pokaže v obliki storitve. Proces pa se konča z ugotovitvijo stopnje zadovoljstva reševanja te potrebe ciljnih porabnikov (Hrovatin, 2002, str. 77–78).

Namen diplomske naloge je predstaviti posebnosti in izzive trženja v nepridobitnih organizacijah. S preučitvijo domače in tuje literature želim prikazati, kako se nepridobitna organizacija sooča s strateškim trženjskim načrtovanjem in poskuša z njegovo pomočjo povečati prepoznavnost in izboljšati svoje delovanje. Ugotoviti želim, ali je tovrstno načrtovanje primerno za nepridobitne organizacije, saj njihovo delovanje ni usmerjeno v ustvarjanje dobička, ampak v izvajanje človekoljubnih dejavnosti. S pomočjo postavljenih teoretičnih izhodišč bom poskušala na konkretnem primeru nepridobitnega društva pregledati posamične korake razvoja strateškega trženjskega načrta. Cilj diplomske naloge je preučiti posebnosti strateškega načrtovanja nepridobitne organizacije in nato na podlagi konkretnega primera analizirati trenutno stanje organizacije, njen pristop do strateškega načrtovanja in na podlagi ugotovitev in opravljenih intervjujev z določenimi predstavniki društva predstaviti predloge za izboljšavo. Pri izdelavi diplomskega dela so me vodila naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kaj so nepridobitne organizacije, kaj so njihove značilnosti, kakšne vrste poznamo in v čem se razlikujejo od pridobitnih organizacij?
- Zakaj je v nepridobitnih organizacij potrebno trženje in kako poteka proces trženjskega načrtovanja?
- Kako se društvo Sladki nasmehi sooča s trženjskimi izzivi in kakšne so njegove aktivnosti za doseganje zadanih ciljev?

- Kako bi lahko Društvo Sladki nasmehi lahko izboljšalo svoje strateške aktivnosti pri doseganju ciljev?

Celotna diplomska naloga je razdeljena na tri dele. V prvem delu bom predstavila nepridobitne organizacije, kako jih opredelimo, kakšne so njihove značilnosti, katere vrste poznamo, načine financiranja in v čem se razlikujejo od pridobitnih organizacij. V drugem delu se bom poglobila v proces trženja v nepridobitnih organizacijah. Opredelila bom značilnosti trženja v teh organizacijah in kakšne koristi ima lahko nepridobitna organizacija od trženja. Predstavila bom elemente strateškega trženjskega načrtovanja in podrobno opredelila posamezne korake, pri čemer bom upoštevala njihovo prilagoditev značilnostim nepridobitne organizacije. V zadnjem delu pa bom predstavila konkretno nepridobitno organizacijo – Društvo Sladki nasmehi in poskušala analizirati njegovo poslovanje, predvsem njegove trženjske aktivnosti. Celoten proces strateškega trženjskega načrtovanja bom aplicirala na omenjeno društvo in na podlagi rezultatov bom podala nekaj predlogov za izboljšavo na manj uspešnih področjih.

1 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

Poleg gospodarskih družb deluje v gospodarstvu vrsta nepridobitnih organizacij, ki se med seboj razlikujejo po velikosti, lastninski strukturi in po ciljih, ki jih te organizacije zasledujejo. In ravno cilji poslovanja so tisti, ki postavijo ločnico med podjetji, katerih temeljni cilj je profit in tistih, katerih cilj ni izključno pridobitna dejavnost (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 9).

Musek Lešnik (2003, str. 15) uvodno poglavje v svoji knjigi prične s temi besedami: »Zakaj je danes tako zapleteno razmišljati o organizacijah? Kaj se je spremenilo od časov, ko se je vse skupaj zdelo toliko lažje? So se spremenili ljudje? So se spremenile organizacije? Se je spremenilo okolje?«. Seveda je jasno, da so se skozi čas spreminjali tako ljudje kot organizacije ter okolje. Vse te spremembe pa so botrovale k neizogibnem razvoju gospodarstva. Opaznejše spremembe v nepridobitnem sektorju se pojavijo v zadnjih tridesetih letih (v Prilogi 1 je primer rasti števila nepridobitnih organizacij v Združenih državah Amerike). Kot navajajo Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič (2002, str. 7), lahko razloge za te spremembe najdemo predvsem v strahu državljanov po izgubi socialne varnosti in blaginje. Omenjeni avtorji navajajo, da se je povečeval dvom v državo kot institucijo, v katero lahko zaupajo ter dvom v prepričanje, da lahko uveljavljene tržne zakonitosti rešijo vse probleme razvitega in nerazvitega sveta. S svojim obstojem naj bi nepridobitne organizacije zagotavljale določene dobrine oziroma storitve, ki jih pridobitni sektor ne more zagotoviti državljanom.

Tradicionalna vloga nepridobitnih organizacij je bila zagotavljanje pomoči in zmanjševanje stiske tistih, ki so bili do nečesa prikrajšani. V zadnjih desetletjih pa se je ta vloga spremenila in tako sedaj nepridobitne organizacije prispevajo k zmanjševanju

revščine, prikrajšanosti in izključenosti. Povečujejo samostojnost pri iskanju rešitev tako posameznikov kot skupin (Mesec, 2008, str. 20–21).

1.1 Opredelitev in značilnosti nepridobitnih organizacij

Ob prebiranju literature ne zaznamo enotne definicije nepridobitnih organizacij. V različnih delih sveta so se ob določenih pogojih, časovnih obdobjih in takratnih razmerah za zadovoljevanje določenih socialnih potreb razvile različne organizacije. Zaradi vseh teh posebnosti različni avtorji take organizacije različno opredeljujejo. Ob tem se lahko vprašamo, zakaj ne obstaja enotne definicije tega na videz enostavno razumljivega pojma. V tuji literaturi lahko najdemo uporabljene izraze, kot so: *nonprofit organization*, *not-for-profit*, *charitable*, *voluntary*, *non governmental*, *not for gain organization* in druge. V slovenski literaturi se tudi uporablja veliko različnih izrazov, in sicer: nepridobitne organizacije, nepridobitne, nevladne, dobrodelne, neodvisne, nedobičkonosne in druge. Za namene tega diplomskega dela bom uporabljala izraz nepridobitne organizacije.

Nepridobitne organizacije praviloma delujejo v tako imenovanem tretjem sektorju oziroma nepridobitnem sektorju. Skupaj z javnim in zasebnim sektorjem v grobem pokriva vse zvrsti organizacij, ki jih poznamo (Sargeant, 2009, str. 5). Velikosti sektorjev se razlikujejo od države do države, vsi trije medsebojno odvisni sektorji pa so enako pomembni za usklajeno delovanje celotnega gospodarstva. Salamon in Sokolowski (v Andreasen & Kotler, 2008, str. 20) ugotavljata, da je velikost nepridobitnega sektorja v posamezni državi odvisna od treh dejavnikov, in sicer od heterogenosti populacije (večja kot je verska in etnična raznolikost v populaciji posamezne države, večjo vlogo imajo nepridobitne organizacije), od velikosti javnega sektorja (več potreb, ki jih pokriva javni sektor, manj potreb je po nepridobitnih organizacijah) in od razmerja financiranja, ki prihaja od donacij (bolj kot populacija želi nekaj, kar zasebni in javni sektor ne moreta ponuditi, več je ta populacija pripravljena plačati za to). Nepridobitni sektor se od ostalih dveh razlikuje v tem, da se obnaša oziroma deluje po drugačnih načelih kot ostala dva sektorja. Gre za poseben sistem organizacij, ki so nastale za pokrivanje tistih potreb, ki jih ne uspeta pokriti ne vladne ne zasebne organizacije.

Na spletni strani Ministrstva za okolje in prostor Republike Slovenije zasledimo definicijo, ki jo uporablja Svet Evrope, ki pravi, da so nepridobitne organizacije »prostovoljna samoupravna telesa ali organizacije, ustanovljene za uveljavljanje ciljev svojih ustanoviteljev in članov, ki po svoji naravi niso namenjeni ustvarjanju dobička« (Nevladne organizacije, b.l.).

Trunk Širca in Tavčar (1998, str. 3) navajata, da je kriterij, po katerem se prepozna nepridobitno organizacijo, cilj oziroma namen ustanovitve le-te. Pravita, da »delujejo v javnem interesu in je njihov namen trajno zagotavljati storitve in dobrine, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote, njenih podsistemov in posameznega človeka in niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička«. Opozarjata pa, da pojmov nepridobitno in javno

ne smemo enačiti, kajti pojem javni ima širši namen in zajema tako pridobitne kot nepridobitne organizacije. Poleg tega pojem nepridobitna organizacija lahko vključuje državne javne službe in tudi službe zasebnega sektorja. Kolarič (2002, str. 31) pri definiranju nepridobitnih organizacij izhaja iz tega, da nepridobitno delovanje temelji na služenju splošnemu družbenemu interesu. Na podlagi tega pojem nepridobitna organizacija zajema dve vrsti organizacij:

- javne nepridobitne organizacije – organizacije, ustanovljene iz strani javnih entitet, ki služijo javnemu interesu in
- privatne nepridobitne organizacije – organizacije, ustanovljene iz strani privatnih fizičnih in pravnih oseb, ki služijo lahko javnemu in skupnemu interesu.

Žnidaršič Kranjc (1996, str. 11) pravi, da doseganje ekonomskega rezultata ni temeljni cilj nepridobitnih organizacij, ampak imajo druge cilje, ki pa so odvisni od zvrsti nepridobitne organizacije. To ne pomeni, da take organizacije ne bi smele ustvarjati dobička, ampak da ta dobiček ne smejo razporejati med lastniki, delavci, člani in drugimi udeleženci. Ker se v takih organizacijah dobiček ne deli, lahko te pridobivajo veliko drugih davčnih ugodnosti. Deležne so tudi raznih donacij, dotacij in ostalih vrst podpor. S tem se strinja tudi Rus (1994, str. 959) in nepridobitne organizacije definira kot skupni pojem za javno upravo, družbene dejavnosti in prostovoljne organizacije, ki lahko poslujejo z dobičkom ali brez njega, ampak dobiček ni njihov temeljni cilj. V kolikor imajo take organizacije dobiček, ga vlagajo nazaj v dejavnost. Drucker (1998, str. 145) na to temo izpostavi, da nepridobitne organizacije znajo bolje porabiti denarna sredstva, saj zanj bolj skrbijo in se o njemu več pogovarjajo kot v ostalih podjetjih. To pa zato, ker ga veliko težje zberejo in ga imajo vedno premalo, kot bi ga potrebovale.

Nepridobitne organizacije pokrivajo veliko področji, kljub temu pa v njih najdemo značilnosti, ki so jim skupne (Mesec, 2008, str. 20):

- Najbolj prepoznavna značilnost nepridobitnih organizacij je nepridobitna naravnost, kar pomeni, da željo po dobičku oziroma profitu zamenjajo motivi, ki so nematerialne narave.
- Na obstoj in razvoj organizacije vpliva več udeležencev, ki so z organizacijo v menjalnem razmerju, kar pomeni, da v organizacijo vlagajo, kar potrebuje in od nje pridobijo koristi, ki so jim v interesu.
- Rezultati delovanja nepridobitnih organizacij so v večini primerov storitve in v manjši meri izdelki, saj so storitve splet fizičnega in duševnega dela ter materialnih sestavin, ki zadovoljuje človeške potrebe.

Kolarič et al. (2002, str. 6) izpostavljajo predvsem naslednje skupne značilnosti, ki kljub ogromni raznolikosti v delovanju, imajo nepridobitne organizacije:

- **so zasebne** (njihovi ustanovitelji so zasebne pravne in fizične osebe),
- **so nepridobitne** (temeljni smisel njihovega obstoja je delovanje v družbeno koristni namen),
- **so organizacije** (imajo osnovno organizacijsko obliko ter pravila, ki se jih morajo držati vsi udeleženci),
- **so prostovoljne** (članstvo ni zakonsko obvezno).

Podobne značilnosti, ki so skupne vsem nepridobitnih organizacijam, sta navedla Salamon in Anheier (1996, str. 13–14):

- **formalnost**, kar pomeni, da morajo biti vse organizacije do neke mere institucionalizirane,
- **organizacijska ločenost od vlade**, kar predstavlja, da so organizacije zasebne v osnovni strukturi, ne pomeni pa, da ne prejemajo nikakršne podpore iz strani države,
- **nepridobitnost**, kar že v samem pojmovanju ločuje te organizacije od pridobitnih (od pridobitno naravnanih organizacij),
- **samoupravnost**, kar pomeni, da take organizacije niso nadzorovane s strani zunanjih subjektov, ampak da same razpolagajo s svojim upravljanjem,
- **prostovoljstvo**, kar pomeni, da imajo take organizacije v svoje delovanje vključeno določeno stopnjo prostovoljstva.

1.2 Vrste nepridobitnih organizacij

V literaturi ponovno ne zasledimo enotne členitve nepridobitnih organizacij. Razlog za to je upoštevanje različnih kriterijev za razvrščanje. Običajno se za razvrščanje uporabi kriterij, komu so namenjene dejavnosti organizacije. V nadaljevanju bom povzela nekaj najbolj smiselnih razvrščanj.

Sargeant (2009, str. 21–23) v svojem delu predstavi ICNPO klasifikacijo (angl. *International Classification Of Non Profit Organization*, v nadaljevanju ICNPO), ki velja za najbolj uporabno mednarodno klasifikacijo nepridobitnih organizacij. Omenjena klasifikacija obsega 12 skupin:

- 1. skupina: področje kulture in rekreacije,
- 2. skupina: področje izobraževanja in raziskav,
- 3. skupina: področje zdravstva,
- 4. skupina: področje socialnih storitev,
- 5. skupina: področje varovanja okolja,
- 6. skupina: področje razvoja lokalnih skupnosti in prebivališč,
- 7. skupina: področje prava in politike,
- 8. skupina: področje promocije prostovoljstva in filantropije,

- 9. skupina: področje mednarodnih aktivnosti,
- 10. skupina: področje religij,
- 11. skupina: področje poslovnih in strokovnih organizacij,
- 12. skupina: nerazvrščene organizacije.

Klasifikacija nepridobitnih organizacij po ICNPO, kljub temu, da prinaša veliko prednosti in zelo olajša pregled in analize tovrstnih organizacij v mednarodnem merilu, ima tudi slabosti. Nekatere nepridobitne organizacije delujejo na veliko področij, zato bi jih lahko uvrstili v več skupin v tem sistemu. Naši ureditvi bližnjo klasifikacijo nepridobitnih organizacij zasledimo v nemški teoriji, v svojem delu pa jo predstavljata Trunk Širca in Tavčar (1998, str. 6), ki nepridobitne organizacije razdeli na državne, napol državne in zasebne nepridobitne organizacije. Celotno razvrstitev omenjene klasifikacije najdemo v Prilogi 2.

V skladu z našo statusno-pravno ureditvijo sta Trunk Širca in Tavčar (1998, str. 7) predstavila še shemo organizacij, ki so razvrščene glede na ustanovitelje. Po tem kriteriju poznamo javne nepridobitne organizacije, na pol javne nepridobitne in zasebne nepridobitne organizacije. Med javne nepridobitne organizacije uvrščamo organe in organizacije, ki izvajajo državne funkcije, organe lokalne skupnosti, javne zavode in javne gospodarske zavode. Med na pol javne uvrščamo gospodarske in obrtne zbornice, med zasebne pa uvrščamo zavode, zadruga, društva, ustanove, verske skupnosti, politične stranke, ipd. Celotno razvrstitev klasifikacije glede na ustanovitelje najdemo v Prilogi 3.

Kolarič et al. (2002, str. 25–27) predstavljajo tipologijo različnih tipov organizacij na podlagi štirih meril, ki so sledeča (Priloga 4):

- **Merilo temeljnega smisla ali cilja obstoja:** to je najsplošnejše merilo, na podlagi katerega lahko razdelimo organizacije na tiste, katerih cilj je maksimizacija profita (pridobitne organizacije) in na tiste, katerih cilj obstoja je delovanje v splošno družbeno korist (nepridobitne organizacije).
- **Merilo lastnika oziroma ustanovitelja:** vse nepridobitne organizacije delimo na javne nepridobitne organizacije, kjer je lastnik država, ter na zasebne nepridobitne organizacije, kjer je lastnik zasebna pravna ali fizična oseba.
- **Merilo formalno pravnega statusa:** na podlagi tega merila vse zasebne nepridobitne organizacije razdelimo v dve skupini. V prvi skupini so organizacije, ki jim je priznan status delovanja v javnem interesu (društva/združenja, zasebni zavodi, fundacije/skladi, socialna podjetja, verske/cerkvene organizacije in druge), v drugi skupini pa so organizacije, ki delujejo v interesu svojih članov (članski klubi in društva/združenja, članske zadruga/kooperative, zbornice in druga poslovna združenja, sindikati, politične stranke in druge).
- **Merilo izvajalca aktivnosti:** po tem merilu lahko v zasebni nepridobitni organizaciji dejavnost opravljajo v celoti z zaposlenimi, v celoti s prostovoljci ali pa v kombinaciji

zaposlenih in prostovoljcev. V tem primeru govorimo o profesionaliziranih, volonterskih in o mešanih nepridobitnih organizacijah.

1.3 Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami

Nepridobitne organizacije se od pridobitnih organizacij razlikujejo v mnogih točkah. Najbolj prepoznavna razlika je običajno njeno poslanstvo, kajti z njim organizacije določajo smisel delovanja, v primeru nepridobitnih organizacijah je ta smisel naravnano na dolgoročno delovanje v človekoljubne dejavnosti. Mesec (2008, str. 24) poudarja, da v primerjavi s pridobitnimi organizacijami morajo nepridobitne vedno iskati določeno ravnovesje med svojim človekoljubno usmerjenim poslanstvom ter ekonomsko usmerjeno logiko poslovanja. Nepridobitne organizacije navežejo globlji stik s svojimi porabniki, njihova ekonomika je težje merljiva, bolj občutljiva zaradi tega ter njihovi viri financiranja so pretežno netržne narave.

Na podlagi značilnosti nepridobitnih organizacij Meggison (v Trunk Širca & Tavčar, 1998, str. 9) izlušči 5 skupin razlik med nepridobitnimi in pridobitnimi organizacijami:

- Poslanstvo in smotri: pridobitne organizacije stremijo k dobičku, nepridobitne pa k boljši kakovosti življenja njenih uporabnikov, dobiček pa vlagajo nazaj v dejavnost.
- Strategije: zaradi razlik v poslanstvu so tudi strategije med tema dvema vrstama organizacij različne (v primerjavi s pridobitnimi imajo nepridobitne organizacije kratkoročno naravnane strategije).
- Predračuni (finančni načrti): njihova uporaba je v nepridobitnih organizacijah omejena na nadzor, medtem ko v pridobitnih organizacijah predstavlja instrument načrtovanja in obvladovanja.
- Prostovoljstvo: to predstavlja srce nepridobitnih organizacij, saj so prostovoljci tisti, ki omogočajo delovanje večine nepridobitnih organizacij (razen v primeru vladnih organizacij).
- Izbiranje managerjev: vloga managerjev je v nepridobitnih organizacijah tudi pomembna, vendar za vodenje teh organizacij niso nujno potrebni, saj v večini primerov vodenje le-teh prevzamejo kar strokovnjaki, specializirani na področju, kjer nepridobitna organizacija deluje.

V Prilogi 5 lahko najdemo podrobnejše razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami, ki jih je po Young povzela in priredila ter nato zaradi lažjega pregleda v tabelo strnila Mesec (2008, str. 25–27).

1.4 Financiranje nepridobitnih organizacij

Nepridobitne organizacije za svoje delovanje potrebujejo denarna sredstva tako kot pridobitne organizacije. Financiranje take organizacije predstavlja pravzaprav njihovo značilnost, kajti nepridobitne organizacije ne stremijo k ustvarjanju dobička ampak k doseganju ciljev in izpolnjevanju svojega poslanstva. Finančna sredstva organizaciji omogočajo kritje stroškov poslovanja, poleg tega ji omogočajo širjenje vsebine in obsega poslovanja (Trunk Širca & Tavčar, 1998, str. 101).

V svojem delu je Tavčar (2005, str. 246) mnenja, da organizacija za izvajanje dejavnosti potrebuje materialna in nematerialna sredstva. Slednja predstavljajo fizično in umsko delo ljudi, znanje, pravice ipd. Med materialna sredstva pa razvrščamo denar, izdelke, opremo, stavbe, zemljišča ipd. Avtor je prepričan, da so med temi sredstvi za nepridobitno organizacijo najbolj odločilna znanja, zavzetost in veščine ljudi, ki izvajajo dejavnost organizacije. Podrobnejši pregled vrst sredstev je v Prilogi 6.

Podoben pogled na pridobivanje sredstev v nepridobitnih organizacijah predstavljajo Wymer, Knowles in Gomes (2006, str. 6–7). Avtorji navajajo, da v takih organizacijah imajo ljudje zelo pomembno funkcijo iskanja in privabljanja virov sredstev, ki jih potrebujejo za delovanje. Tako v nepridobitnih organizacijah lahko pričakujemo donacije sredstev in donacije časa. Donacije sredstev se nanašajo na donacije posameznikov in drugih organizacij in so lahko v materialni obliki ali v obliki denarne donacije. Donacije časa pa razumemo kot novačenje in ohranitev prostovoljcev.

Rosenbaum (v Andreasen & Kotler, 2008, str. 11–12) pravi, da se vloga nepridobitne organizacije v družbi razvija skozi štiri razvojne faze. V zgodnji, tako imenovani **volonterski fazi** (angl. *voluntary/civic model*) je nepridobitna organizacija odvisna samo od prostovoljnih prispevkov, kajti država organizaciji ne nudi nikakršne pomoči. V **sponzorski fazi** (angl. *philanthropic patronage*) organizaciji pomagajo predvsem premožnejši zasebni družabniki. V naslednji fazi, imenovani **pravice in upravičenosti** (angl. *rights and entitlements*) je država pričela podpirati nepridobitno organizacijo. V zadnji tako imenovani **marketinško tekmovalni fazi** (angl. *competitive/market stage*) nepridobitne organizacije ne morejo več računati na pomoč, ki so je bile deležne v prvih treh fazah, ampak so odvisne od svoje javne podobe, posledično od podpore populacije oziroma javnosti.

Nepridobitne organizacije finančna sredstva lahko pridobijo na tri načine (Salamon & Anheier, 1996, str. 61–62):

- z zasebnimi donacijami: med te se upoštevajo donacije podjetij, posameznikov in fundacij, dotacije ostalih organizacij ter zapuščine,

- z državnimi prispevki: v to skupino upoštevamo raznorazne subvencije (predvsem občinske in državne),
- s prodajo lastnih storitev oziroma izdelkov: to skupino sestavljajo prihodki, ki jih organizacija dobi iz svoje nepridobitne (in pridobitne, če jo ima) dejavnosti, iz članarin ipd.

Andreasen in Kotler (2008, str. 351) poudarjata, da je poleg zagotavljanja pridobivanja finančnih sredstev izredno pomembno predvsem kontinuirano pridobivanje le-teh. Viri, iz katerih se take organizacije oskrbujejo s finančnimi sredstvi, so glede na njihovo naravo praviloma negotovi, zato ima trajna plačilna sposobnost veliko vlogo pri poslovanju organizacije. V njuni opredelitvi izpostavita štiri načine pridobivanja finančnih sredstev, in sicer iz donacij podjetij in fizičnih oseb, na podlagi lastnih aktivnosti (kot je prodaja storitev oziroma produktov) ter iz članarin.

2 TRŽENJE V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH

Nepridobitne organizacije, kot je bilo napisano že v prvem poglavju, obstajajo zato, da pokrijejo tista človekoljubno naravnana področja, ki jih vladne in zasebne organizacije ne. Za delovanje potrebujejo finančna sredstva, ki jih prejmejo od drugih ter prostovoljce, ki bodo pomagali pri izpolnjevanju dejavnosti organizacije. Največji izziv takih organizacij je vplivati na ljudi, da postanejo uspešni – to velja tako za prostovoljce, donatorje, zakonodajalce in tudi predvsem za ljudi, ki so neposredno povezani s področji, ki jih skuša rešiti dejavnost te organizacije. Ampak to morajo početi tudi pridobitne organizacije, ker morajo vplivati na ljudi tako, da kupijo njihove produkte oziroma storitve. Kar pomeni, da oba sektorja uporabljata orodja vedenjskega vplivanja na ljudi in to je natanko kar trženje v svojem bistvu je (Andreasen & Kotler, 2008, str. 6).

V primerjavi s pridobitnimi organizacijami, se poslovne funkcije v nepridobitni lahko malenkost razlikujejo. Za veliko nepridobitnih organizacij funkcija trženja predstavlja pravi izziv, saj nanjo gledajo kot na nedosegljivo orodje, za katero bi morala organizacija odšteti pravo malo bogastvo. Vendar se vedno več nepridobitnih organizacij zaveda, da je trženje tudi za njih postalo nepogrešljivo za preživetje.

2.1 Opredelitev trženja v nepridobitnih organizacijah

Zaradi vedno večjega števila nepridobitnih organizacij, so le-te postavljene v položaj, da se morajo od ostalih organizacij bolj razlikovati, postati opaznejše. Da bi to dosegle, se zavedajo, da morajo veliko več časa in sredstev posvetiti trženju.

Kotler (2004, str. 8–9) pri definiciji trženja razlikuje dve opredelitvi, in sicer družbeno in managersko. Pri družbeni opredelitvi je poudarek na vlogi, ki jo ima trženje v družbi, medtem ko je družbena opredelitev širša: »Trženje je družbeni proces, s katerim

posamezniki in skupine dobijo, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi svobodo izmenjujejo izdelke in storitve, ki imajo vrednost.«

Trženje v nepridobitni organizaciji lahko opišemo na kratko kot uporaba marketinških prijemov za doseganje ciljev organizacije. Drucker (v Egan, 1998, str. 3) predstavi zanimivo teorijo, kjer upoštevajoč dvoje pravil organizacija lažje dosega dolgoročno donosnost (ta teorija se sicer nanaša na pridobitne organizacije, vendar menim, da bi bila osnova tega pristopa zanimiva tudi za nepridobitno organizacijo). Organizacija naj bi ob planiranju in doseganju ciljev upoštevala dvoje: delati pravilne stvari in delati stvari prav (angl. »*Be effective!*« in »*Be efficient!*«). Glede na to, da nepridobitna organizacija nima na voljo istih sredstev za trženje kot pridobitna, je toliko bolj pomembno, da temu posveti dovolj časa in preudarno razporedi in uporabi razpoložljiva sredstva.

Trženje v nepridobitnih organizacijah pa se po pričakovanjih razlikuje od trženja v pridobitnih organizacijah. Rothschild (v Andreasen & Kotler, 2008, str. 22–24) je izpostavil naslednje razlike oziroma izzive, s katerimi se mora soočiti nepridobitna organizacija:

- **Ciljna publika.** Najbolj pomembna razlika je narava ciljne publike. V pridobitno naravnanih organizacijah je ciljna publika njihov kupec. Vloga trženja v teh organizacijah je prepričati kupca, da kupi njihov produkt ali storitev. V nepridobitnih organizacijah pa obstaja še druga pomembna ciljna skupina, to so donatorji. Zmožnost ustvarjanja dobička iz prodaje izdelkov ali storitev v nepridobitnih organizacijah zelo variira med organizacijami, poleg tega se nobena od nepridobitnih organizacij ne more zanesti samo na take vrste prihodka.
- **Vrsta vedenj, na katere mora vplivati.** Dejavnosti nepridobitnih organizacij zajemajo velikokrat neprijetna in kontroverzna področja, kar lahko predstavlja dodaten izziv.
- **Nevidne koristi.** Velikokrat so koristi, ki nastanejo pri izvajanju dejavnosti nepridobitnih organizacij, nevidne. To pomeni, da ob preventivnem izvajanju določenih aktivnosti ne opazimo koristi, ki jih to prinaša, ker do težave dejansko ne pride.
- **Ravnodušnost in brez osebne koristi.** Do nekaterih problematik so lahko osebe ravnodušne ali pa ne čutijo nobene osebne koristi od tega, da bi pomagale določenim organizacijam.
- **Prepričati neprepričljive.** Nepridobitne organizacije imajo velikokrat opravka s prepričevanjem oseb, da popolnoma spremenijo določen vzorec v njihovem življenju, običajno se to nanaša na zdravstveno občutljive tematike.
- **Nezmožnost hitrega prilagajanja.** V pridobitnem sektorju tržniki lahko prilagajajo svojo ponudbo, da čim bolj ustrezajo svojim kupcem. V nepridobitnem sektorju je to skorajda nemogoče. Zato morajo biti tržniki pripravljene spreminjati ostale elemente tržnega spleta (o katerem bom napisala več v nadaljevanju tega poglavja).

- **Države v razvoju.** Pogosto je publika, kateri je določena organizacija prvotno namenjena, zaradi narave problematike, nepismena, neizobražena in neseznanjena s postopki spoprijemanja s težavami. Za se dotakniti takih ljudi je potrebno veliko več dela, znanja in potrpežljivosti v primerjavi s pridobitno organizacijo, ki skuša na primer prodati nov izdelek na trgu.
- **Težja predstavitev dejavnosti.** Zaradi nevidnih koristi in neotipljivosti določenih dejavnosti je zelo težko to predstaviti v medijih. Zaradi tega obstaja možnost, da bodo ljudje sporočilo narobe razumeli ali pa da bo pritegnilo napačne ljudi.

Jančič (1999, str. 52) pravi, da je nepridobitno trženje način upravljanja nepridobitnih organizacij. Take organizacije imajo možnost za dvojno trženjsko delovanje, in sicer najprej govori o trženjskem upravljanju samih organizacij, nato pa še o izvedbi posameznih trženjskih programov na področjih, ki jih pokrivajo.

Nepridobitno trženje, kot ga definirajo Wymer et al. (2006, str. 4), je uporaba trženjskih aktivnosti za doseganje ciljev v nepridobitnih organizacijah. Poleg uporabe oglaševanja in odnosov z javnostjo, nepridobitne organizacije koristijo tudi slednje aktivnosti: zbiranje in analiza podatkov v namene planiranja in odločanja v organizaciji, ohranjanje odnosov z vlado, donatorji, prostovoljci in drugimi. Avtorji v širšem pomenu opredelijo trženje v nepridobitni organizaciji kot vodstveno usmeritev, ki pomaga organizaciji širiti svoja obzorja onkraj svojih internih programov na način, da obsega tudi zunanje okolje, ki vpliva na organizacijo.

Sargeant (2009, str. 39) je izpostavil nekaj koristi, ki jih trženje lahko prinese v nepridobitno organizacijo. Prva izmed teh pravi, da trženje lahko izboljša stopnjo zadovoljstva, ki jo doseže odjemalec. S trženjem si lahko organizacija pomaga pri zbiranju finančnih sredstev in pri diferenciaciji med drugimi podobnimi organizacijami (tako da pravilno izpostavi dejavnost organizacije). S pravilnim sistematičnim pristopom k trženjskim aktivnostim bo nepridobitna organizacija nedvomno najbolj učinkovito izkoristila trženjski potencial.

Nepridobitne organizacije se med sabo lahko zelo razlikujejo. Poleg področja, ki ga pokrivajo in vrste, v katere spadajo, zasledimo še nekatere druge pomembne razlike, ki vplivajo na trženje v sami organizaciji. Nekaj teh razlik sta v svojem delu navedla Andreasen in Kotler (2008, str. 25): obseg koristi, ki jih imajo od prostovoljcev, obseg konkurence pridobitnih organizacij, viri finančnih sredstev in narava vedenja, na katerega poskuša nepridobitna organizacija s svojim delovanjem vplivati.

Okolje, v katerem nepridobitna organizacija deluje, se nenehno spreminja. Te spremembe imajo na organizacijo lahko velik vpliv, saj se morajo posledično stalno prilagajati. Spremembe okolja lahko organizaciji predstavljajo izziv, lahko priložnost za izboljšanje delovanja, lahko pa nevarnost, da se mora čemu izogniti. Ne glede na vrsto spremembe, ki

jo organizacija doživlja, pomeni, da mora biti organizacija fleksibilen element gospodarstva, če želi preživeti in se uspešno razvijati in rasti naprej. Kako se organizacija prilagaja tem spremembam pa kaže, kakšna bo v prihodnosti. Zato je izredno pomembno, da uspe predvideti morebitne prihajajoče spremembe in se nanje tudi uspešno pripraviti.

Načrtovanje je proces, v katerem se odločamo o prihodnjih korakih upoštevajoč trenutno stanje, predvidevanja dogajanj ter želeno stanje, ki ga želimo doseči. Strateško načrtovanje pa je »proces, v katerem organizacija definira svojo strategijo oziroma smer ter sprejme odločitve o uporabi virov, da bi uresničila to strategijo« (Cepin, 2007, str. 17–21).

2.2 Strateško trženjsko načrtovanje

Trženjska strategija se v nepridobitni organizaciji prične z ugotavljanjem in opredeljevanjem potencialnega porabnika in njegovih potreb, zaključí pa se z zadovoljitvijo teh potreb (Rus, 1994, str. 960). Rus poudari, da so te potrebe individualizirane, zato je trženje v takih organizacijah najbolj izrazito iskanje niš, ki se zaključí z butičnimi storitvami. Pravi, da le s tako strategijo trženja dosežemo usklajenost med potrebami in organizacijskimi cilji. Kotler (2004, str. 90) opredeli načrt trženja kot osrednji instrument za usmerjanje in koordiniranje trženjskih prizadevanj. Tržno usmerjeno strateško načrtovanje pa opredeli kot managerski proces razvijanja in ohranjanja skladnosti med cilji organizacije, njenimi sposobnostmi in viri ter spreminjajočimi se trženjskimi priložnostmi (Kotler, 2004, str. 118).

Proces strateškega ravnanja v nepridobitni organizaciji je podoben procesu v pridobitni organizaciji. Poudarek pa naj bo dan tistim dejavnikom, ki odločajo naravo in smer razvoja nepridobitne organizacije (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 216).

Preden nepridobitna organizacija prične s planiranjem strateškega trženja, si mora najprej odgovoriti na nekaj pomembnih vprašanj, s katerimi bo bistveno prispevala k učinkovitejšemu planiranju in tudi izvedbi marketinških aktivnosti. Prvi sklop vprašanj se nanaša na celotno organizacijo, in sicer:

- Katere ciljne skupine želimo nasloviti?
 - Katere potencialne stranke?
 - Katere potencialne donatorje?
 - Katere potencialne prostovoljce?
- Kako se pozicioniramo na trg, da smo konkurenčni in uspešni pri doseganju ciljnih skupin?
- Katere trženjske pristope bomo uporabili?

V drugem sklopu se organizacija vpraša, ali pripravlja načrt za celotno organizacijo ali za posamezno specifično akcijo (Andreasen & Kotler, 2008, str. 63). V nadaljevanju bom predstavila model na organizacijskem nivoju.

Nepridobitna organizacija se mora sistematično lotiti strateškega načrtovanja. Andreasen in Kotler (2008, str. 65) v svojem delu prikazujeta diagram, kjer celotno trženjsko strateško načrtovanje delita v tri glavne korake. V prvem delu poteka analiza okolja, kjer se upošteva tako notranje kot zunanje okolje organizacije. Na podlagi analize sledi razvoj strategije, nato pa v zadnjem delu sledi uresničitev te strategije in njen nadzor. Po potrebi se organizacija ob spremljanju rezultatov odloči za morebitne popravke (celoten diagram je v Prilogi 7). V nalogi se bom osredotočila na določene korake in nekatere od njih tudi podrobneje predstavila.

2.2.1 Analiza stanja

Eden izmed začetnih korakov pri strateškem trženjskem načrtu je analiza stanja oziroma okolja, v katerem mora organizacija delovati. Njen namen je, da natančno pregledamo nepridobitno organizacijo oziroma notranje okolje in njeno širše, zunanje okolje. Na splošno lahko opredelimo, da je notranje okolje tisto, nad katerim ima organizacija nadzor in zunanje okolje tisto, nad katerim ga nima.

Zunanje okolje organizacije je sestavljeno iz treh komponent (Andreasen & Kotler, 2008, str. 75):

- Javno okolje: predstavlja skupine ali druge organizacije, ki kažejo zanimanje za dejavnosti analizirane organizacije. Med te lahko uvrstimo lokalne skupnosti, aktiviste, medijsko javnost, nadzorne agencije.
- Konkurenčno okolje: v to skupino spadajo organizacije in skupine, ki tekmujejo za pozornost in lojalnost iste ciljne skupine kot analizirana organizacija.
- Makrookolje: sestavljajo sile, ki lahko zelo krojijo priložnosti in nevarnosti analizirane organizacije. Te sile lahko delimo na demografske, ekonomske, tehnološke, politično-pravne in kulturne.

Ko se organizacija loti analize zunanjega okolja, naj bi kot rezultat te analize dobila vrsto priložnosti, ki jih lahko nepridobitna organizacija izkoristi in nevarnosti, ki ji pretijo in bi se jim morala izogniti. Zelo pomembno spoznanje organizacije mora biti, da če pri analizi pravočasno zazna nevarnost, jo s prilagajanjem lahko spremeni v priložnost.

Notranje okolje nepridobitne organizacije sestavljajo predvsem njihovi viri in sredstva (ljudje, zmožnosti, notranje informacije), trenutna strategija in uspešnost delovanja. Bryson (1995, str. 29) poudarja, da običajno nepridobitne organizacije velikokrat zanemarjajo neizmerljive interne dejavnike organizacije in posvečajo preveč pozornosti preostalim dejavnikom (porabljeni sredstva, porabljen delovni čas, plače za zaposlene). Pravi, da veliko od njih sploh ne ve, kakšna je strategija organizacije, kako je opredeljena kultura organizacije, njeno poslanstvo in ostali dejavniki. Pomanjkanje teh podatkov lahko tudi

negativno vpliva na interesne skupine, ki se zanimajo za določeno organizacijo. Bryson zato opozarja, da morda podatki, ki jih organizacija želi kazati, niso enaki podatkom, ki bi jih interesne skupine želele videti.

Andreasen in Kotler (2008, str. 75) navajata kratko in učinkovito primerjavo obeh okolij: »Notranje okolje načrtovalcu pove, kaj je zaželeno in dopustno, zunanje okolje pa pove, kaj je sploh možno«. Zanimivo primerjavo opredeli tudi Bryson (1995, str. 29), ki pravi da priložnosti in nevarnosti se običajno nanašajo na prihodnost, medtem ko se prednosti in slabosti nanašajo predvsem na sedanje, trenutno stanje. Bryson poudarja tudi, da s pomočjo opredeljenih prednosti in slabosti lahko nepridobitna organizacija določi svoje osrednje oziroma konkurenčne sposobnosti.

2.2.2 Poslanstvo, vizija in cilji v nepridobitni organizaciji

2.2.2.1 Poslanstvo

Poslanstvo predstavlja organizaciji smisel njenega obstoja, njene okvire delovanja. Predstavlja motivacijo za usklajeno delovanje vseh udeleženi v nepridobitni organizaciji. Predvsem za te je poslanstvo ključnega pomena, saj jo ravno to najbolj razlikuje od pridobitnih organizacij. V poslanstvu mora biti razvidno delovanje nepridobitne organizacije, za kaj se zavzema, s čim se ukvarja, komu je namenjena in kaj želi spremeniti. Mesec (2008, str. 29–32) poudarja, da gre pri poslanstvu nepridobitne organizacije predvsem za povečanje kakovosti družbenega življenja. Poslanstvo v takih organizacijah je zaradi nepridobitne narave v tesni povezavi z državnimi pooblastili.

Z odgovori na naslednja vprašanja, nepridobitna organizacija oblikuje poslanstvo:

- »Zakaj obstaja organizacija, katere potrebe zadovoljuje (cilji, nameni, uporabniki)?
- Kako organizacija uresničuje razloge za svoj obstoj, kako zadovoljuje te potrebe (dejavnost, storitve, izdelki)?
- Kakšna načela ali prepričanja vodijo organizacijo in njene člane (kaj usmerja organizacijo pri uresničevanju njenega poslanstva)?« (Mesec Lešnik, 2003, str. 171)

Kotler (2004, str. 92) predpostavi, da dobro opredeljeno poslanstvo ima tri glavne značilnosti. Osredotoči se lahko na omejeno število ciljev in ne sme obljubljeni preveč. Z njim organizacija poudari svoje glavne politike delovanja in vrednote. Poleg tega opredeli glavna konkurenčna področja, znotraj katerih naj bi delovala organizacija.

Nepridobitno organizacijo njeno poslanstvo usmerja k delovanju, ustvari disciplinirano organizacijo in opredeli posamezne strategije za doseganje ciljev. Najboljše nepridobitne organizacije namenijo zelo veliko časa razglabljanju o poslanstvu, vendar se izogibajo praznim besedam o dobrih namenih in se posvečajo ciljem z jasnimi posledicami za delo,

ki ga opravljajo zaposleni in prostovoljci. Namen dobro opredeljenega poslanstva je to, da se nenehno opozarja organizacijo na to, da ne sme zunaj njenega delovanja iskati samo stranke, ampak tudi dejavnike uspeha. Potrebno je paziti, da se delovanje v dobrih namenih ne zamenjamo z dobrimi rezultati, kajti v nepridobitnih organizacijah je zelo verjetno, da se lahko zadovoljimo že s tem, da delujemo z dobrim razlogom, ne glede na rezultat. (Drucker, 2004, str. 145).

Musek Lešnik (2003, str. 175) opozarja, da mora nepridobitna organizacija pri opredeljevanju poslanstva ločiti med dvema dimenzijama poslanstva, in sicer med tem, kaj organizacija dejansko počne in tem, za kar se zavzema. Da bi se lahko v prihodnje organizacija lahko prilagajala spreminjajočim se razmeram v okolju, se ne sme omejevati pri tem, da se pri razmišljanju o poslanstvu osredotoča samo na svoje izdelke oziroma storitve, ampak mora svojo identiteto graditi tudi na svojih vrednotah, prepričanjih in stališčih.

Mesec (2008, str. 29–30) predlaga, da je poslanstvo smiselno obravnavati na dveh področjih. Osnovno poslanstvo bi opredeljevalo porabnike storitev nepridobitne organizacije (člani, zaposleni, prostovoljci, ipd.), interesno poslanstvo pa partnerje, ki organizaciji pomagajo s sredstvi (grafični prikaz se nahaja v Prilogi 8).

2.2.2.2 Vizija

Če vizijo poskušam najbolj natančno in kratko opredeliti, bi povzela definicijo Cepina (2007, str. 35), ki pravi da je vizija zelena slika nepridobitne organizacije v določenem trenutku v prihodnosti.

Čeprav imata vizija in poslanstvo podobna izhodišča, nista eno in isto. Medtem, ko poslanstvo nakazuje trdne okvirje, znotraj katerih deluje organizacije, je vizija odraz domišljije vodstva. Da bi bila vizija dobra, mora biti enostavna, izzivalna, smiselna, spodbudna, ustvarjalna in realna (Mesec, 2008, str. 35). Poleg tega mora dobra vizija biti odprta do razumevanja drugačnih stališč, dovoliti iskanje informacij tudi izven ožjega strokovnega območja, biti odprta do izobraževanja in usposabljanja in mora negovati odnose z ustvarjalnimi ljudmi. Vizija pomaga nepridobitni organizaciji tako, da ji daje usmeritev, da ji posreduje tako podobo, ki privlači prave ljudi, ima vzgojne lastnosti in spodbuja podjetniško ustvarjanje (Trunk Širca & Tavčar, 1998, str. 115).

Musek Lešnik (2003, str. 247) pravi, da vizija odgovarja na vprašanje »Kako bo videti uspeh organizacije?«. Opredeli jo kot »privlačno duševno predstavo ali podobo, ki je usmerjena v prihodnost in daje usmeritve ali cilje«.

2.2.2.3 Cilji

Ko organizacija zaključi z analizami, mora določiti cilje, s katerimi bo lahko preverjala uresničitev trženjskega načrta. Kot pravijo Podnar, Golob in Jančič (2007, str. 83) je postavljanje ciljev v okviru trženjskega načrtovanja njegov osrednji del. Cilje opredeljujejo kot »natančno zapisane izjave o tem, kaj želimo doseči na izbranem področju v nekem časovnem obdobju z neko tržno znamko, izražene v objektivno merljivih kazalcih«.

Cilji nepridobitne organizacije naj bodo (Tavčar, 2005, str. 152–153):

- **merljivi:** merljive cilje je lažje obvladovati,
- **dosegljivi:** cilji naj bodo realno postavljeni,
- **spodbudni:** cilji naj bodo v skladu z interesi organizacije,
- **skladni:** cilji naj bodo hierarhično skladni med sabo.

2.2.3 Segmentacija in ciljanje trgov

Osrednja trženjska strategija predstavlja glavni del strateškega načrtovanja. V tem delu se organizacija osredotoči na segmentacijo trga, na pozicioniranje nepridobitne organizacije ter na oblikovanje trženjskega spleta.

Segmentacija trga pomeni delitev trga na več manjših skupin, ki imajo neke skupne lastnosti, ki so pomembne za organizacijo. Tržnik segmentov ne ustvarja, ampak jih mora samo prepoznati in se odločiti, na katerega ali katere se bo osredotočil. Posamezen tržni segment je skupina kupcev, ki imajo podobne želje. Organizacija lahko na ta način uspešneje oskrbuje posamezne skupine, ki so za njo relevantne. Tako trženje v segmentih (t.i. ciljno trženje) prinaša veliko več koristi v primerjavi z množičnim trženjem. Potrebno je seveda paziti pri izbiri segmentov, saj ne dajo vsi segmenti pravih rezultatov. Posamezni segmenti so smiselni, če so merljivi, dovolj veliki, dostopni, razločljivi in operativni. Nekateri avtorji poskušajo segmente določiti na podlagi porabnikovih značilnosti, drugi pa tako, da upoštevajo njihove odzive na koristi ali priložnost uporabe. Če pogledamo širše, lahko določimo naslednje poglobitve osnove za segmentiranje: geografske, demografske, psihografske in vedenjske. Nepridobitne organizacije imajo običajno omejena sredstva, zato je tudi od tega odvisno, za katere osnove se bodo odločili pri segmentaciji, saj je pridobitev določenih podatkov morda predrago za nekatere organizacije (Kotler, 2004, str. 279–288).

Za nepridobitne organizacije je segmentiranje zelo pomemben korak. Pravilno segmentiranje trga lahko omogoči nepridobitni organizacije učinkovitejšo porabo sredstev, ki jih ima na razpolago za trženjske strategije. Ko pride do vprašanja katero je pravo število segmentov, je odgovor odvisen od tržnika v nepridobitni organizaciji. Če je segmentov premalo, obstaja možnost, da organizacija in ciljni segmenti ne bodo prejeli vseh koristi od segmentiranja. Če pa je segmentov preveč, lahko organizacija porabi preveč

sredstev in se zaradi večjega števila segmentov ne razlikuje dovolj dobro od konkurentov (Wymer et al., 2006, str. 45–48).

Ko organizacija na podlagi izbranih dejavnikov določi segmente, mora enega ali več segmentov izbrati in se nanje osredotočiti z nadaljnjo trženjsko strategijo (ciljno trženje). Pri nepridobitnih organizacijah je pomembno, da le-te upoštevajo njihov razdvojen trg (na eni strani so državne institucije in druge organizacije, ki darujejo finančna sredstva, na drugi strani so zaposleni, prostovoljci in drugi udeleženci) in morda za oba trga izvedejo segmentacijo.

Na tej točki, ko nepridobitna organizacija segmentira trg in si izbere določene segmente, nastopi odločitev o načinu trženja. Andreasen in Kotler (2008, str. 153) navajata štiri možnosti:

- **Nediferencirano (množično) trženje:** organizacija se odloči nastopiti na celotnem trgu z eno ponudbo in določenim enim trženjskim spletom in na ta način pridobiti čim več novih uporabnikov.
- **Diferencirano trženje:** organizacija se odloči, da za vsak posamezni segment izdelava ločeno ponudbo in trženjski splet, prilagojeno segmentu.
- **Koncentrirano trženje:** organizacija se odloči za samo en segment in trženje posveti samo temu.
- **Množična prilagoditev:** zaradi razvoja interneta je ta možnost postala aktualna in zelo uspešna – organizacija v tem primeru se poskuša prilagoditi posamezniku in zanj prilagoditi trženjsko ponudbo.

Ker so nepridobitne organizacije različne med sabo, so tudi razlike pri izboru strategije trženja segmentov. Velikokrat se zaradi nepridobitne narave organizacij te odločijo za najcenejšo možnost. Če se organizacija odloči za koncentrirano ali diferencirano trženje, mora za to pozorno izbrati najbolj primerne segmente. Za izbor segmentov si pomaga s sledečimi značilnostmi: relativna privlačnost segmenta, pogoji za uspeh znotraj njega ter prednosti in slabosti organizacijske konkurenčne zmožnosti (Andreasen & Kotler, 2008, str. 157).

2.2.4 Pozicioniranje

Nepridobitne organizacije so konkurenčne med sabo na organizacijski stopnji in na stopnji posameznih akcij, ki jih izvedejo. Zaradi tega je za tako organizacijo zelo pomembno, da se poskuša od svojih konkurentov ločiti. Temu pravimo pozicioniranje. Kotler (2004, str. 308) pozicioniranje opredeli kot »dejavnost oblikovanja ponudbe in podobe podjetja, ki v zavesti ciljnega trga zavzame poseben položaj«. Organizacija se sama odloči, koliko značilnosti želi vključiti v pozicioniranje, vendar veliko tržnikov svetuje, da je poudarjanje

ene same koristi najboljše odločitev. Ampak točno pravilo ne obstaja, zato je na trgu tudi veliko organizacij, ki s pozicioniranjem uspešno poudarjajo dve, tri ali več koristi.

Običajno imajo človekoljubna področja že svoje vodje (tiste nepridobitne organizacije, ki so najbolj prepoznavne v povezavi z določenim področjem). Ostale organizacije, ki na tem področju konkurirajo, se lahko odločijo, kakšno strategijo bodo ubrale. Lahko poskušajo posnemati pozicioniranje vodilne organizacije ali pa se osredotočijo na drugačno strategijo. Tri različne strategije pozicioniranja sta navedla Reis in Trout (v Andreasen & Kotler, 2008, str. 161; Kotler, 2004, 309):

- **graditi na svojih prednostih:** izpostaviti svoje ključne prednosti in se na ta način diferencirati od konkurentov,
- **iskanje tržne niše:** zadovoljitev potreb določene skupine potencialnih porabnikov, ki jih ni še nihče (»zasesti prost položaj«),
- **repozicioniranje konkurentov:** pristop, pri katerem predstavimo konkurenčno ponudbo kot slabšo od naše z namenom, da porabnikom pade zaupanje vanje.

Organizacija se za pozicioniranje svoje ponudbe odloči med več načini, in sicer pozicioniranje na podlagi koristi, na podlagi lastnosti, na podlagi uporabnosti, na podlagi uporabnika, glede na tekmeca, na podlagi vrste izdelkov ali storitev ter na podlagi kakovosti ali cene (Kotler, 2004, str. 311–312).

2.2.5 Trženjski splet

Do sedaj sem v preteklih poglavjih opredelila, kako nepridobitna organizacija določi trenutni položaj na trgu (»Kje smo sedaj?«) in kaj bi želela doseči v prihodnosti (»Kje želimo biti?«). V tem poglavju pa bom opredelila, kako nepridobitna organizacija določi elemente trženjskega spleta, ki uporablja za uresničitev svojih strategij.

Trženjski splet je po Kotlerjevi definiciji (Kotler, 2004, str. 15) skupek trženjskih orodij, ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje trženjske cilje na ciljnim trgu. McCarthy je ta orodja razdelil v 4 skupine in jih poimenoval **štirje P trženja**. Te štiri skupine so: izdelek (angl. *Product*), cena (angl. *Price*), tržne poti (angl. *Place*) in trženjsko komuniciranje (angl. *Promotion*). Glede na to, da so nepridobitne organizacije predvsem storitveno usmerjene organizacije, je potrebno trženjski splet temu prilagoditi. Tako mu dodamo dodatne tri P: ljudje (angl. *People*), postopki (angl. *Process*) in fizični dokazi (angl. *Physical environment*). Čeprav organizacija razume, kako določiti posamezni element trženjskega spleta, je zelo pomembno, kako jih kombinira in integrira v celoto. Ključno je, da za vsak ciljni segment razvije prilagojen trženjski splet. (Jobber, 1998, str. 31–32).

Ned glede na to, ali organizacija uporabi model 4P ali 7P, je potrebno strateško oblikovati trženjski splet, da bo zadovoljstvo ciljnih porabnikov višje kot pri konkurenčnih

organizacijah. Jobber (1998, str. 45–46) predstavlja smernice za učinkovito oblikovanje trženjskega spleta. Prvo je potrebno razumeti in se ujeti s potrebami porabnikov, nato je potrebno izpostaviti posebno prednost organizacije, na podlagi tega dosledno oblikovati elemente trženjskega spleta v celoto in na koncu je potrebno poskrbeti, da se trženjski splet ujema z razpoložljivimi viri organizacije. Najuspešnejše organizacije bodo tiste, ki bodo zadovoljile svoje ciljne porabnike ekonomično, ustrezno in z učinkovitim komuniciranjem.

2.2.5.1 Izdelek ali storitev

Izdelek oziroma storitev predstavlja neposreden stik med organizacijo in trgom. V neprofitnem sektorju organizacije običajno ne tržijo izdelke, ampak je njihov namen ponuditi določene storitve ciljnim porabnikom. Andreasen in Kotler (2008, str. 188) opozarjata, da kljub temu se vloga tržnika v obeh tipih organizacij nič ne spremeni – tržnik mora vplivati na ciljne porabnike s tem, da jim ponudi dovolj privlačno storitev, ki je ne bodo mogli zavrniti. Razlika pridobitne od nepridobitne organizacije pri trženju storitev je ta, da slednja želi pomagati reševati določene problematike svojih ciljnih porabnikov in nima namena ustvarjati profita. Ker so običajno nepridobitne organizacije ustanovljene zaradi potrebe po reševanju določenih problemov, je njihova storitev najpomembnejši element trženjskega spleta.

Andreasen in Kotler (2008, str. 197) nam podajata definicijo storitve v nepridobitni organizaciji, ki pravi, da je storitev vsako delovanje ali dejanje, ki ga posameznik ali organizacija ponudi porabniku, ki mora biti neopredmeteno in ne predstavlja lastništva nečesa. Njena izvedba je lahko ali pa ni povezana s fizičnim izdelkom. Ne glede na to, ali se storitve uporabljajo v pridobitni ali nepridobitni organizaciji, imajo vedno iste značilnosti, ki so neopredmetenost (storitve ne moremo otipati, okusiti, slišati, povonjati preden jo koristimo), neločljivost (storitve so proizvedene in porabljene istočasno), spremenljivost (so odvisne od tega, kdo, kje in kdaj jih izvaja), minljivost (storitve ne moremo hraniti) in vključenost ciljnih porabnikov (porabniki igrajo ključno vlogo v nepridobitnih organizacijah).

2.2.5.2 Cena

V pridobitnem sektorju je cena pomemben element trženjskega spleta, ker je edini, ki organizaciji prinaša prihodke in jo je najlažje spreminjat oziroma prilagajat trgu. V nepridobitni organizaciji pa je to dosti bolj kompleksen element, saj se predstavlja v več oblikah, kot na primer donacije, prispevki, šolnine ipd. Že sama ideja o zaračunavanju ali celo povečanju cen za eno ali več ponudb nepridobitne organizacije, se zdi neprimerno. Kajti že po definiciji naj bi nepridobitne organizacije imele nefinančne cilje.

Nepridobitne organizacije imajo pri opravi s cenami običajno manj prostosti kot pridobitne. Pri oblikovanju cenovnih programov za tiste, ki njene storitve plačujejo, so omejene z javnimi interesi in socialnimi vidiki porabnikov. Na drugi strani pa so pri

oblikovanju cenovnih programov za donatorje, sponzorje, prostovoljce in financierje stroški višji od koristi, ki jih organizacija daje porabnikom (Trunk Širca & Tavčar, 1998, str. 64).

Pri oblikovanju cen oziroma cenovne politike mora nepridobitna organizacija upoštevati dvoje, in sicer prvo mora vedeti, kaj želi s tem doseči – postaviti si mora cilje (ali je to povečanje dobička, uporabe, pravičnosti, ipd.). Nato se mora odločiti o primerni strategiji, ki ji bo organizacija sledila (ta je lahko usmerjena v stroške, povpraševanje ali konkurenco) (Andreasen & Kotler, 2008, str. 238).

V nepridobitnih organizacijah imamo poleg denarnih cen tudi nedenarne. Te nedenarne cene so del ponudbe nepridobitnih organizacij, ki jih mora ciljni porabnik vzeti v poštev. Wymer et al. (2006, str. 177–179) so te nedenarne cene združili v šest vrst:

- **Cena časa:** če ciljni porabnik misli, da bo porabil preveč časa za vožnjo do določenega kraja, za dolgo trajajočo ponudbo, za opravljanje prostovoljskega dela, ipd. obstaja možnost, da se ne bo pojavil. Po drugi strani pa nekateri ciljni porabniki lahko menijo, da določena ponudba (oziroma program) ne traja dovolj dolgo, da bi bila vredna njihovega časa.
- **Senzorična (čutna) cena:** velikokrat se pri nepridobitnih programih pojavi neprijetnost zaradi negativnega udara na enega ali več čutil (vonj, sluh, vid, sluh in tipanje).
- **Cena truda:** program lahko zahteva veliko fizičnega ali psihičnega truda.
- **Psihološka cena:** nepridobitni programi lahko prinašajo čustva neugodja, manjvrednosti, neodobravanja in celo straha.
- **Cena lokacije:** to predstavlja na primer stroške za transport, če je lokacija programa precej oddaljena.
- **Oportunitetni stroški:** ti stroški predstavljajo vrednost alternativne odločitve porabe te iste vrednosti. Na primer ko se oseba odloči za donacijo za eno organizacijo, tega istega zneska ne more porabiti za drug namen oziroma za drugo organizacijo.

2.2.5.3 Tržne poti

Ta element trženjskega spleta se nanaša predvsem na razpoložljivost storitev na določenem kraju, v določeni količini in v določenem času. Kotler (2004, str. 505) opredeli tržne poti »kot skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpletene v postopek dajanja izdelka ali storitve v uporabo ali porabo«. Ker so ponudba nepridobitnih organizacij predvsem storitve, ima organizacija na voljo malo možnosti, kako bo te storitve dostavila do ciljnega porabnika. Zato se mora večkrat odločiti tako, da prostore za izvajanje storitev poišče v bližini ciljnih segmentov. Težava nastopi takrat, kadar ima taka organizacija dva ali več ciljnih segmentov (Sargeant, 2009, str. 195).

Ko se nepridobitna organizacija odloča o distribucijskem načrtu, mora odgovoriti na nekaj vprašanj, in sicer ali naj se organizacija odloči za direktno ali indirektno distribucijo, katere distribucijske kanale naj uporabi, kdo naj bo odgovoren, koliko lokacij naj uporabi, kakšen urnik naj bi imela in na kakšen način naj bi nudila pomoč pri distribucijskem postopku (Wymer et al., 2006, str. 136).

Sargeant (2009, str. 195) izpostavi dve skupini, ki sta pomembni pri tem elementu trženjskega spleta, in sicer ponudnik sredstev (npr. prostovoljec, donator) in porabnik sredstev (komur je storitev namenjena). Lokacija, kjer nepridobitna organizacija izvaja svoje storitve, je pomembna za obe skupini. Za prostovoljce je pomembno, da je lokacija čim bližje njihovim domom, za donatorje pa je pomembno, da je lokacija na vidnem mestu, saj je tako bolj privlačna za morebitne donacije in da je čim bolj dostopna. Za porabnike je pomembna dostopnost do lokacije, še posebej, če ima skupina porabnikov kakršnekoli fizične omejitve.

2.2.5.4 Trženjsko komuniciranje

Trženjsko komuniciranje je odgovorno za komunikacijo med nepridobitno organizacijo in ciljnim segmenti. Tržniki v nepridobitnih organizacijah želijo sporočiti svojim ciljnim porabnikom, da njihova storitev obstaja, kakšna je njena vrednost in kje jo lahko najdejo.

Da lahko nepridobitna organizacija razvije uspešno trženjsko komuniciranje, naj bi po Wymer et al. (2006, 158–160) sledila določenim korakom: opredeliti ciljne segmente, nato določiti komunikacijske cilje, proračun, ki ga bomo namenili temu, določiti sporočilo in strategijo, izbrati medij, izvesti komunikacijsko akcijo ter na koncu zbrati povratne informacije.

V primerjavi s pridobitnimi organizacijami, imajo nepridobitne lahko več ciljnih segmentov, kar vpliva tudi na celoten proces trženjskega komuniciranja, ker morajo vsak korak prilagoditi za več segmentov. Najpomembneje je, da za vsak segment določijo natančne komunikacijske cilje. Tej se lahko za posamezno trženjsko akcijo razlikujejo glede na to, na kateri stopnji pri doseganju zelenih sprememb so porabniki v ciljnim segmentu.

Splet trženjskega komuniciranja sestavlja pet oblik komuniciranja, in sicer oglaševanje, neposredno trženje, odnosi z javnostjo, pospeševanje prodaje in osebna prodaja.

2.2.5.4.1 Oglaševanje

Oglaševanje najdemo vsepovsod, v časopisih, revijah, na radiu, televiziji, na spletnih straneh, v elektronski pošti, na zunanjih površinah in drugih medijih. Je vsaka plačana oblika neosebne predstavitve določene zamisli, izdelkov ali storitev, ki jo plača v naprej

znani naročnik. Oglaševanje ima veliko načinov uporabe in oblik, zato njegove lastnosti lahko združimo v naslednje sklope (Kotler, 2004, str. 580, 590):

- javna predstavitev: storitvi da neko legitimnost,
- prodornost: tako sporočilo se večkrat ponovi, porabnik pa ga lahko tudi primerja s konkurenco,
- okrepljena izraznost: uporaba tiska, zvoka in barv omogoči boljšo predstavitev,
- neosebnost: porabnik ne čuti nobene obveznosti, sporočilo je enostransko.

Z naraščanjem razpoložljivih medijev, kjer lahko organizacija oglašuje, se je povečala tudi težavnost izbora najbolj ustreznega medija za določeno organizacijo oziroma trženjsko akcijo. V splošnem vse organizacije iščejo tak medij, s pomočjo katerega bo oglaševanje doseglo največ ciljnih porabnikov po najnižji ceni (Sargeant, 2009, str. 200). Na izbor medija vpliva veliko dejavnikov, Andreasen in Kotler (2008, str. 306) navajata slednje: medijske navade ciljnih porabnikov (določene skupine porabnikov so bližje določenim medijem), produkt, storitev ali vedenje, ki se bo tržilo (mediji so različno prilagojeni za določene predstavitve, razlage, kredibilnost, ipd.), sporočilo (različna primernost medija za določene lastnosti sporočil – nujnost, obsežnost, vsebina) in cena.

2.2.5.4.2 Neposredno trženje

Kotler (2004, str. 620) definira neposredno trženje kot »uporabo neposrednih poti za dosego in dostavo izdelkov in storitev porabniku brez uporabe posrednikov«. Med te poti vključujemo neposredno pošto, telefonsko trženje, interaktivno televizijo, kataloge ipd. Ta vrsta trženja izjemno hitro raste, kar je posledica številnih dejavnikov (med drugimi tudi rast interneta, elektronske pošte, mobilnih telefonov).

Za nepridobitne organizacije je značilno, da so dobre v tem načinu trženja zaradi pravilne uporabe svojih podatkovnih baz, s katerimi dosežejo točno določene porabnike in ne izgubljajo sredstev in časa za segmente, ki jih ne zanimajo in kjer ni možnosti za uspeh. Taktike neposrednega trženja uporabljajo tudi takrat, ko želijo določen odziv od izbranih ciljnih porabnikov, na primer za donacijo ali sodelovanje v določeni dobrodelni akciji.

Neposredno trženje ima za nepridobitne organizacije veliko prednosti. Lahko je zelo osredotočeno, saj ima lahko na majhnem segment velik doseg. Primerno je za občutljiva in zasebna področja, kot so posebna zdravstvena stanja. Stroški pri neposrednem trženju so lahko zelo nizki, kar je za nepridobitne organizacije ključnega pomena glede na njihovo finančno stanje. Rezultati akcij so običajno natančno izmerljivi, rezultati uspešnosti akcije pa takoj vidni, saj se odvisno od namena akcije kažejo v novih naročilih, zahtevah in poizvedbah (Andreasen & Kotler, 2008, str. 309–310).

2.2.5.4.3 Odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi so bili pogosto obravnavani kot manj pomembni element komunikacijskega spleta in ga veliko organizacij ni hotelo uporabljati, češ da je nepotrebno. Vendar odnosi z javnostmi so že kakršni koli stiki z javnostmi (telefonski klici, stik s stranko, sestanki). Po definiciji Kotlerja (2004, str. 616) odnosi z javnostmi vključujejo vrsto programov, ki pomagajo izboljšati ali ohraniti podobo organizacije. Dejavnosti, ki jih opravljajo, so odnosi z mediji, publiciteta storitev, korporacijsko komuniciranje, lobiranje in svetovanje.

Organizacije, ki se zavedajo pomembnosti tega elementa, ga pametno in učinkovito uporabljajo. Nepridobitne organizacije lahko orodja odnosov z javnostmi uporabljajo za doseganje ugodne publicitete, za gradnjo dobrega imena organizacije in za spopadanje in preprečitev neugodnih govoric, zgodb in prireditev.

Orodja, s katerimi razpolagamo pri tem elementu, lahko strnemo v te skupine (Sargeant, 2009, str. 202):

- izdelava pisnega materiala, kot so letaki, letna poročila, bilteni, revije ipd.,
- celostna podoba organizacije, ki vključuje logotip, brošure, poslovne vizitke ipd.,
- publiciteta,
- oskrba s strokovnjaki,
- telefonske linije za pomoč.

2.2.5.4.4 Pospeševanje prodaje

S pospeševanjem prodaje spodbujamo hitrejši in močnejši odziv porabnika, naj se gre za nakup izdelka, storitve ali pa v primeru nepridobitnih organizacij na primer za donacijo. Običajno se uporablja za doseganje kratkoročnih rezultatov. Namen pospeševanja prodaje je pozivati porabnika v interakcijo z nepridobitno organizacijo. Za uspešno akcijo pospeševanja prodaje je izredno pomembno, da ciljnemu porabniku ponudimo nekaj, kar potrebuje in ima v njegovih očeh določeno vrednost. Velikokrat so v pospeševanje prodaje vključeni elementi, kot so vzorci, darila, kuponi, popusti ipd. (Sargeant, 2009, sr. 201).

Wymer et al. (2006, str. 161) poudarjajo, da je besedo »prodaja« pri tem elementu potrebno gledati iz drugega zornega kota. Pri nepridobitnih organizacijah ni nujno, da se pospeševanje prodaje nanaša konkretno na kratkotrajne prodajne akcije, ampak lahko tudi predstavlja spodbudo za izboljšanje določene težave, slabega vedenja in odpravljanje slabih navad.

2.2.5.4.5 Osebna prodaja

Potočnik (2002, str. 378) osebno prodajo opredeli kot neposredno komuniciranje prodajnega osebja s potencialnimi kupci. Pravi, da je osebna prodaja določen proces, ki v spreminjajočih situacijah uporablja različne dejavnosti in zato temelji na posebni prodajni tehniki in psihologiji prodajanja. V nepridobitnem sektorju se ne gre toliko za prodajo izdelkov, vendar lahko vseeno apliciramo pomen osebne prodaje pridobitnih organizacij na nepridobitne. Običajno se za osebno prodajo odločijo v primeru, ko ima nepridobitna organizacija manjše število visoko-potencialnih strank ali pa ko gre za ožje definirano geografsko območje. Še ena uporaba osebne prodaje, ki jo velja izpostaviti, je novačenje novih porabnikov, najsi bo novih prostovoljcev, donatorjev, članov in drugih.

Kotler (2004, str. 580) je opredelil 3 prednosti, ki jih ima osebna prodaja v primerjavi z ostalimi elementi komunikacijskega spleta:

- osebni stik: pride do takojšnjega in vzajemnega odnosa obeh strani. Dodatna prednost tega je, da obe strani lahko takoj vidijo reakcijo druge strani in se nanjo ustrezno odzovejo,
- poglobljanje razmerja: osebni stik omogoča globlje povezovanje,
- odziv: zaradi osebnega pristopa ciljni porabnik čuti nekakšno obveznost do prodajalca.

2.2.5.5 Ljudje

Kot sem omenila na začetku poglavja o trženjskem spletu, je bilo potrebno klasični trženjski splet s štirimi elementi razširiti na 7 elementov zaradi pomembne vloge in razlik v primerjavi z izdelki, ki jih imajo storitve. Prvi od treh dodanih elementov so ljudje. Ljudje (ali udeleženci) so v širokem smislu vsi, ki sodelujejo z nepridobitno organizacijo upoštevajoč tudi njihovo znanje, zmožnosti in vedenja. Sargeant (2009, str. 205) ugotavlja, da organizacijam, ki svoje storitve ponujajo svojim ciljnim porabnikom (ljudem), le-ti predstavljajo ključen element trženjskega spleta, če ne najpomembnejši. Konec koncev poudarja, da organizacija so ljudje, pa najsi gre za prostovoljce ali plačane zaposlene.

V nepridobitni organizacij ločimo več različnih skupin ljudi. Prvo predstavljajo ljudje, ki dajejo organizaciji legitimnost in sredstva (donatorji), ljudje, ki pretvarjajo ta sredstva v programe in storitve (prostovoljci, delno ali polno plačani zaposleni) in ljudje, ki uporabljajo izide delovanja programov.

2.2.5.6 Postopki

Drugi dodatni element so postopki. Potočnik (2002, str. 426) jih opredeljuje kot »niz vzporednih in zaporednih aktivnosti, ki jih opravimo, da bi uspešno izvedli storitev, obsegajo pa tudi vse druge spremljajoče aktivnosti, potrebne za izvedbo storitve«.

Ko tržnik govori o postopkih, govori o celotnem procesu, ki ga mora opraviti posamezni porabnik storitve, da lahko kupi to storitev in uživa njene koristi. Za storitvene organizacije je seveda vsak korak tega procesa zelo pomemben. Ključnega pomena za nepridobitno organizacijo je ugotoviti, kateri koraki so za porabnika najpomembnejši in se tem bolj posvetiti. Za ostale korake tega procesa, ki niso ključni, pa lahko na njih organizacija minimizira stroške ali celo odstrani iz procesa, če smatra, da so popolnoma nepomembni (Sargeant, 2009, str. 206–207).

2.2.5.7 Fizični dokazi

Zadnji dodatni element je še posebno pomemben za nepridobitne organizacije, to so fizični dokazi ali fizično okolje. Ker so storitve v primerjavi z izdelki neoprijemljive, predstavljajo fizični dokazi vse ostale oprijemljive elemente, ki vplivajo na trženje te storitve.

Sargeant (2009, str. 208) je fizične dokaze opredelil v teh skupinah:

- prostori: prostori nepridobitnih organizacij naj bi bili prijetni, čisti, urejeni, udobni, porabniku prijazni in aktivnostim primerni,
- infrastruktura in oprema,
- oblačila: prezentacija osebja lahko okrepi podobo organizacije,
- poročila: pisna poročila lahko veliko pripomorejo k oceni organizacije, ki jo porabnik išče s pomočjo letnih poročil, brošur in ostalega materiala se lahko porabnik odloči o koriščenju določene storitve.

2.2.5.8 Proračun

Po določitvi trženjskih ciljev in elementov trženjskega spleta, se mora tržnik v nepridobitni organizaciji osredotočiti na proračun, ki ga bo namenil uresničitvi strategij. Glede na to, da so nepridobitne organizacije pri pridobivanju sredstev odvisne predvsem od drugih, kar pomeni, da so prihodki zelo nepredvidljive narave, se lahko osredotočijo na planiranje stroškov, ki jih bodo imele.

Obstajajo različne metode, po katerih si nepridobitne organizacije določijo proračun, ki ga bodo uporabile za trženjske strategije (Sargeant, 2009, str. 210):

- metoda odstotkov od lanskim donacij/prodaje: ta metoda ima veliko pomanjkljivost, kajti ob slabem izidu bi morala organizacija več delati na trženju in na temu, da popravi trenutno situacijo, ne pa da jo še dodatno poslabša,

- metoda odstotkov letnih proračunskih donacij/prodaje,
- metoda posnemanja konkurence,
- metoda dosegljivega: organizacija bo porabila toliko sredstev, kolikor si jih lahko privošči.

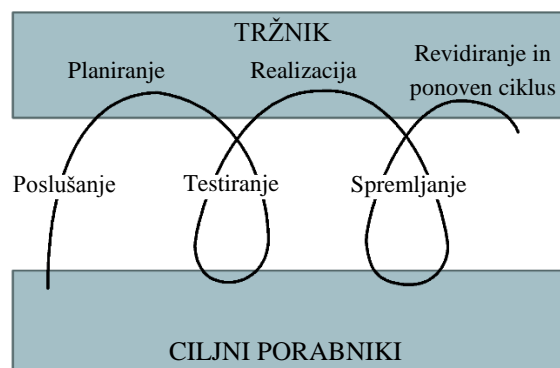
2.2.6 Realizacija programov

V zadnjem delu strateškega trženjskega načrtovanja poteka uresničitve izbranih strategij ter njihov nadzor in ocenjevanje. Kotler (2004, str. 683) opozarja, da čeprav organizacija lahko odlično pripravi strateški trženjski načrt, je to ob neustrezni izvedbi skorajda nepomembno. Izvajanje trženja definira kot proces, pri katerem določene trženjske načrte organizacija spreminja v akcijske naloge in pri tem te akcije izvede tako, da doseže načrtovane trženjske cilje. Pri določanju strategij si organizacija pomaga z vprašanji zakaj in katere trženjske dejavnosti, medtem ko se pri uresničitvi teh strategij mora organizacija odgovoriti predvsem na vprašanja kdo, kdaj, kje in kako.

Na Sliki 1 lahko vidimo proces implementacije neke trženjske akcije, ki sta ga navedla Andreasen in Kotler (2008, str. 85). Kot je razvidno iz slike, se ta proces prične pri ciljnih porabnikih in se k njim stalno vrača da lahko tržnik v organizaciji ugotovi, kako bi akcija lahko bila sprejeta in na koncu kako je dejansko sprejeta.

V veliko pomoč pri realizaciji trženjskih akcij je lahko uporaba časovnega načrta. S takim časovnim načrtom lahko jasno specificiramo, kdaj se bo vsaka posamezna dejavnost akcije odvila, kako in kdaj se bodo uporabila sredstva in tako organizacija lahko poskrbi, da bodo vse dejavnosti izvedene v roku trajanja akcije. Če so dejavnosti porazdeljene med različne osebe ali oddelke, je preko tega časovnega načrta možno spremljati vsakega posebej in določiti odgovornosti za izvedbo (Sargeant, 2009, str. 211).

Slika 1: Ciklični proces implementacije strategije



Vir: A. R. Andreasen & P. Kotler, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 2008, str. 86.

2.2.7 Nadzor in ocenjevanje

Takoj, ko se pričnejo aktivnosti izvajati, se tržniki osredotočijo na spremljanje napredka doseganja trženjskih ciljev, ki si jih je zadala nepridobitna organizacija. Poleg tega spremljajo tudi porabo sredstev v skladu z določenim časovnim načrtom in določeno porabo proračunskih sredstev.

Nadzorni sistemi so za vse organizacije zelo pomembni, za nepridobitne pa so toliko bolj, saj zaradi omejenih sredstev si ne morejo privoščiti slabih izidov. Naloga tržnika je, da zna hitro prepoznati neuspehe in ukrepati tako, da jih poskuša popraviti in prilagoditi v skladu s strategijo. Andreasen in Kotler (2008, str. 464) navajata dva tipa nadzora, ki ju lahko uporabijo nepridobitne organizacije. Prvi je strateški nadzor, ki predstavlja nadzor v širšem pomenu, saj pri tem tržnik spremlja spremembe v okolju, konkurenčnih akcijah in programih, pozicioniranje organizacije, njene prednosti in slabosti in drugo. Drugi tip nadzora pa je programski nadzor. Ta nadzor je namenjen dnevnu spremljanju organizacijskih trženjskih programov in posameznih akcij. Omogoča hitro zaznavo nepričakovanih dogodkov in pripravo popravkov.

2.3 Vpliv interneta na trženje nepridobitnih organizacij

Tale družbeni medij, ki je obrnil pravila igre na področju trženja v zadnjih nekaj desetletjih, je za nepridobitne organizacije lahko prava zlata jama. V veliko državah internet razumejo kot dodatni element trženjskega komunikacijskega spleta, saj ponuja velik potencial za interaktivne stike s potencialnimi porabniki, predvsem zaradi njegove raznolike uporabe. V internetu nepridobitne organizacije vidijo rešitev za mnogo njihovih težav. Ampak veliko teh ga s težavo uporablja za zasledovanje svojih ciljev. Običajno njegovo uporabo omejujejo na elektronsko pošto in na izdelavo enostavnih statičnih spletnih strani za vzpostaviti navzočnost na internetu (Spencer, 2002).

Če nepridobitna organizacija nameni dovolj časa za planiranje, lahko to predstavlja razliko med zgolj priložnostno uporabo interneta in med razvijanjem uspešnih strategij. Take organizacije lahko uporabljajo internet za zbiranje donacij, za povečanje svoje podatkovne baze, za prikazati poslanstvo organizacije in drugo. Preden se organizacija odloči za kakršnokoli akcijo na internetu, si mora odgovoriti na nekaj vprašanj: koga naj ta akcija doseže, kaj želi, da ta ciljna skupina stori potem in kaj bi jih lahko spodbudilo, da bi sprejeli vabilo, ki ga akcija ponuja (ali se gre za donacijo, za članstvo ali drugo). Toliko, kolikor je različnih nepridobitnih organizacij, toliko kombinacij strategij in tehnik uporabe interneta lahko zasledimo.

2.3.1 Potencial interneta za nepridobitne organizacije

Potencial, ki ga internet predstavlja za nepridobitne organizacije, je tema diskusij veliko avtorjev. Landesmann (v Spencer, 2002) izpostavlja, da bi nepridobitne organizacije lahko internet uporabljale za javno izobraževanje, zbiranje sredstev, novačenje prostovoljcev, ponudbo storitev, zavzemanje, raziskave in komunikacijo. Medtem ko Barndt (v Spencer, 2002) pri uporabi interneta izpostavlja koristi mreženja med državnimi nepridobitnimi organizacijami in njihovimi krajevnimi podružnicami.

Spencer (2002) prikazuje najbolj značilne dejavnosti pri uporabi interneta nepridobitnih organizacij:

- **Zbiranje finančnih sredstev:** Najbolj pogosta uporaba interneta pri nepridobitnih organizacijah predstavlja zbiranje finančnih sredstev. Največjo slabost tega predstavlja strah ljudi pred zlorabo podatkov kreditnih kartic.
- **Prostovoljci:** v primerjavi z zbiranjem finančnih sredstev se je pokazalo, da je novačenje prostovoljcev internet zelo dobro orodje.
- **Kredibilnost informacij:** nepridobitne organizacije so zavzete za širjenje informacij o določenem družbenem vprašanju in so pripravljene uporabiti različne izpopolnjene načine (uporaba barv, fotografij, grafov, posnetkov ipd.). Vizualno izpopolnjene vsebine so privlačnejše in v očeh bralca bolj zapomnljive.
- **Zavzemanje:** postopoma se uporaba interneta za namene obveščanja o zavzemanju povečuje. Medtem ko so nekateri mnenja, da so spletne strani preveč statične, da bi ozaveščale ljudi o zavzemanju, lahko le-te bralcu ponujajo veliko informacij v različnih oblikah, ki bralca lahko spodbudijo k sodelovanju. Najbolj uporabno orodje za to je elektronska pošta.
- **Gradnja skupnosti:** s pomočjo interneta si nepridobitne organizacije povečujejo bazo podpornikov in prispevajo k močnejši povezavi skupnosti.

2.3.2 Spletne strani

Vsaka nepridobitna organizacija, ki ima spletno stran, lahko z njo v zameno za letno plačilo domene na nek način oglašuje svoje aktivnosti. Poleg tega, da lahko širši javnosti predstavi poslanstvo organizacije, delovanje, aktivnosti in druge značilnosti, lahko tudi zbira sredstva, donacije. Oglaševanje na spletnih straneh je lahko za nepridobitno organizacijo zelo donosno. Nekdo, ki si ogleduje to spletno stran, je nanjo prišel namenoma – to je prva prednost spletne strani, saj lahko njeno vsebino predstavi organizacije nekomu, ki ga to zanima. Organizacija lahko zelo enostavno sledi gledanosti spletne strani in posameznim elementom na strani (na primer katere podstrani so bile najbolj gledane, kateri oglasi so bili najbolj zanimivi, kateri podatki o organizaciji so bili najbolj iskani, ipd.). Še ena prednost spletnih strani je ta, da se lahko vsebino na njej, poleg tega se lahko določene vsebine prilagodi, da jih vidijo posamezni ciljni segmenti v različnih trenutkih.. (Andreasen & Kotler, 2008, str. 310). Slabost spletnih strani pa je, da potencialni porabnik bo stran morda odprl, pogledal enkrat in nadaljeval z ogledom drugih

strani. Spletne strani sicer ponujajo naročilo na obveščanje (za kar mora porabnik pustiti kontakt), vendar se velikokrat to ne zgodi preko spletnih strani. Zato imajo spletne strani velikokrat povezave na svoje profile na družbenih omrežjih (Nakamine, 2010).

2.3.3 Družbena omrežja

Z razmahom družbenih omrežij so le-ta postala eno izmed ključnih kanalov nepridobitnih organizacij za doseganje specifičnih ciljnih segmentov. Z njihovo pomočjo organizacije lahko svojim porabnikom posredujejo multimedijske vsebine, obvestila o akcijah, dogodkih in ostale informacije. Zaradi njihove narave (običajno so brezplačna, če ne upoštevamo plačila internetne naročnine) so postala priljubljeno orodje nepridobitnih organizacij. Njihova uporaba je tudi preprosta, saj se mora organizacija s svojimi podatki registrirati in takoj lahko prične z uporabo. Z ustvarjenim profilom organizacija zbira »sledilce«, to so osebe ali druge organizacije, ki želijo slediti njenemu profilu.

Z vsakim zapisom na družbenih omrežjih organizacija interaktira s svojimi sledilci in oni s posredovanjem njenega zapisa svojim sledilcem širijo informacijo o organizaciji naprej. Na tak način organizacija pridobiva nove sledilce in potencialne porabnike. Nakamine (2010) navaja, da družbena omrežja omogočajo interakcijo s sledilci, in sicer tako, da organizacija prejme povratne informacije neposredno od odjemalcev, da lahko neposredno odgovori na kritike, pohvale in raznorazna vprašanja, spodbuja določeno vedenje in drugo. Poleg naštetih prednosti avtorica omenja še možnost uporabe družbenih omrežij za izdajo sporočil za javnost. Ni dvoma, da so družbena omrežja eno izmed najbolj učinkovitih orodij kar zadeva razmerja cene in učinkovitosti. Edina slabost družbenih omrežij je ta, da ta zahtevajo veliko časa, saj za vzburjanje in ohranjanje zanimanja svojih sledilcev, mora biti nepridobitna organizacija zelo aktivna in vsakodnevno ažurirati vse profile družbenih omrežij, na katerih je registrirana.

2.3.4 Elektronska pošta

Uporaba elektronske pošte za namene trženja je za nepridobitne organizacije tudi zelo dobro orodje, saj je cenovno zelo ugodno in z dobro podatkovno bazo tudi zelo učinkovito. Ena izmed razlik od družbenih omrežij je ta, da mora organizacija od naslovnika dobiti dovoljenje za pošiljanje elektronske pošte. Najbolj značilna uporaba te oblike trženja je pošiljanje e-poštnega glasila ali e-glasila (angl. *e-newsletter*). To je običajno periodično glasilo organizacije, ki ga le-te pošiljajo svoji bazi naslovnikov, njegova vsebina je informativne narave z dodanimi interaktivnimi povezavami. Prednosti tega tako imenovanega e-trženja so (Cabrera, 2012):

- prihranek na finančnih sredstvih in okolju prijazen: v primerjavi z navadnim glasilom se pri e-glasilu izognemo uporabi tiskalnika, papirja in poštnih storitev,

- prihranek na času: spet v primerjavi z navadnim glasilom je e-glasilo opazno hitreje pri naslovniku,
- povečana intenzivnost pošiljanja: z e-poštnim trženjem si organizacija lahko privošči večkratno pošiljanje, saj kot omenjeno v prejšnjih točkah, s tem nima dodatnih stroškov,
- personalizirano trženje: s pravilno uporabo podatkovnih baz lahko organizacija selektivno pošilja različna glasila različnim segmentom in s tem doseže večjo učinkovitost in odzivnost pri vsakem segmentu,
- širitev dosega: v primerjavi z navadnim glasilom je pri e-glasilu velika možnost, da bo naslovnik posredoval sporočilo svojim znancem.

Učinkovite načine za uporabo e-poštnega trženja predstavljajo Love in Reardon (2005, str. 170). Eden je že zgoraj omenjeno periodično (na primer mesečno) e-glasilo, v katerem organizacija predstavi zanimivosti določenega preteklega obdobja, posebne dosežke, poročila in vabila na prihodnje dogodke in akcije. Drugo so akcijska opozorila, ki so ustvarjena za konkretne akcije, ki zahtevajo posebno pozornost od naslovnika. Nato so akcije »povej prijatelju«, ki od naslovnika zahtevajo, da sporočilo posreduje naprej znancem, prijateljem in družinskim članom, za katere misli, da bi jih vsebina zanimala. Nazadnje omenjata posebne tako imenovane virusne akcije, ki običajno vsebujejo razne animacijske posnetke. Namen teh sporočil je, da s posredovanjem dosežejo čim širšo množico ljudi.

3 STRATEŠKI TRŽENJSKI NAČRT NA IZBRANEM PRIMERU

V tem delu diplomske naloge bom predstavila Društvo Sladki nasmehi. To je nepridobitna organizacija, katere glavni namen je pomagati otrokom v stiski s peko rojstnodnevnih tort in drugega peciva. Z upoštevanjem teoretičnega dela bom poskušala analizirati trenutno stanje društva in na podlagi dobljenih rezultatov predlagati izboljšave na določenih področjih z namenom pomagati društvu razviti boljši trženjski načrt. Za raziskavo sem uporabila podatke, ki sem jih zasledila v internem gradivu društva, njihovi spletni strani, preko osebnega poznavanja in sodelovanja v društvu ter z opravljenimi intervjuji nekaterih oseb, ki so z društvom različno povezane (Priloge 9–11).

3.1 Predstavitev Društva Sladki nasmehi

Pobudnica in ustanoviteljica društva je dr. Polona Pičman Štefančič. Društvo je bilo ustanovljeno 9. junija 2011 s polnim imenom Dobrodelno društvo sladki nasmehi za pomoč otrokom, sedež pa ima v Zalogu pri Cerkljah na Gorenjskem. V nadaljevanju bom uporabljala skrajšano ime društva, ki je Društvo Sladki nasmehi. Ustanoviteljica je povedala, da se ji je ideja za društvo porodila, ko je njeni prijateljici zbolela hčerka in skupaj s prijateljicami so se odločile, da njeni hčerki pripravijo posebno torto s

pikapolonicami za srečo in ji jo odnesejo v bolnico. Pravi, da je bil punčkin radosten pogled na torto neprecenljiv in ravno to je bila pobuda za čaranje sladkih nasmehov.

V društvo lahko posamezne osebe pristopijo na dva načina (Društvo Sladki nasmehi, 2016). S plačilom letne članarine oseba postane redni član društva. S pristopom častnega članstva pa oseba ne plačuje letne članarine, ampak postane aktivni član društva, ki peče torte in drobno pecivo po potrebi. V tem trenutku je 146 častnih članov iz cele Slovenije, vendar se številka lahko iz dneva v dan spreminja.

Častne članice društva (v veliki večini prevladujejo osebe ženskega spola, moški je zaenkrat samo eden) prostovoljno pečejo rojstnodnevne torte in drugo drobno pecivo za otroke do dopolnjenega 15. leta, ki so se znašli v stiski (socialno ogrožene družine, otroci s posebnimi potrebami, bolezenska stanja ipd.). Poleg tega društvo oziroma častne članice podarjajo majhne tortice (v nadaljevanju mafine) tudi večjim skupinam otrok ob posebnih dogodkih v organizacijah, ki so namenjene otrokom v stiski. V društvu se je za častne člane prijel naziv tortopeki oziroma ker so v večini ženske, tortopekarice (ta izraz bom tudi uporabljala v nadaljevanju).

3.2 Strateški trženjski načrt Društva Sladki nasmehi

Društvo Sladki nasmehi je razmeroma mlado društvo, ki deluje pet let. Društvo je nastalo iz srčnih razlogov in dekleta, ki so v društvu skupaj z ustanoviteljico že od samega začetka, takrat niso imela dovolj izkušenj in časa, da bi za društvo oblikovale strateški trženjski načrt. V tem času obstoja je društvo opravljalo svojo dejavnost, vendar so te zadeve ostale še vedno zanemarjene. Zaradi dobrodelne narave društva je ključnega pomena, da društvo razume in na svoje delovanje aplicira trženjske zakonitosti, saj bo le na ta način lažje preživelo in izboljševalo svoje delovanje in prepoznavnost.

3.2.1 Analiza stanja

V okviru analize stanja se izvede analiza notranjega okolja in analiza zunanjega okolja. S to analizo se bo pokazalo, kakšno je trenutno stanje v društvu ter na katere priložnosti in nevarnosti naj bo pozorno v prihodnje.

3.2.1.1 Notranje okolje

Največjo **prednost** Društva Sladki nasmehi nedvomno predstavljajo člani društva, predvsem častni člani, saj z darovanjem svojega časa in znanja pripravljajo rojstnodnevne torte za otroke, ki si jih zaradi različnih razlogov ne morejo privoščiti. Dandanes je za otroke še toliko bolj pomembno, da lahko s pihanjem svečk na svoji torti praznujejo skupaj s prijatelji in družino. Na dekleta pade celotna organizacija dogovarjanja z družino, peke in tudi dostave torte. Večino teh ima svoje otroke in ravno iz svojega doživljanja tovrstnih

družinskih praznovanj v peko torte dajo svojo dušo. Vsa dekleta se ljubiteljsko ukvarjajo s peko, tako da so podkovane na tem področju. Torte nastajajo v domačem okolju, saj vsako dekle ustvarja v svoji domači kuhinji, kjer je običajno sproščeno in najbolj udobno. Na družbenem omrežju Facebook ima društvo skupino zaprtega tipa za svoje tortopekarice, kjer si izmenjujejo raznorazne recepte, ideje, nasvete in izkušnje na področju peke. Preko te skupine je tudi organiziran večji del logističnega postopka, kjer moderator objavi zahtevo po torti z lokacijo in dekleta, ki so locirana v bližini te lokacije, se javijo. S pomočjo skupine se tudi veliko deklet spozna, ki se zaradi geografske razpršenosti ne bi imele drugače možnosti srečati. Zaradi narave društva in njegovega delovanja v pomoč otrokom je zelo lepo sprejeto v javnosti.

Med **slabosti** v društvu bi kot najbolj izrazito uvrstila nedefinirano poslanstvo, vizijo in ciljev društva. Z opredelitvijo poslanstva in vizije bi društvo lažje opredelilo cilje, strategije na vseh področjih in splošno delovanje. Dekleta v kolektivu imajo premalo znanja in predvsem časa, da bi oblikovala ter izvajala strateške trženjske načrte, saj je njihova vloga v društvu dobrodelna, poleg redne službe in družinskih ter ostalih obveznosti. Težava s pomanjkanjem časa se velikokrat kaže tudi pri izvajanju glavne dejavnosti društva iz strani častnih članov. Ne glede na to, da je v društvu zaželeno, da se prošnja po torti najavi najmanj štirinajst dni pred dostavo, se tega redkokdo drži. Tako se velikokrat zgodi, da pride prošnja do društva dva ali tri dni pred dostavo in takrat se težko najde član, ki je za ta termin prost drugih obveznosti. Društvo je v glavnem odvisno od dveh virov financiranja – od organiziranih spletnih licitacij in od udeležbe na mednarodnem festivalu Sladka Istra, kar seveda kaže na nepredvidljive in nezanesljive finančne vire. Še ena slabost, ki bi jo izpostavila je slabo delujoča spletna stran društva, saj zaradi očitne tehnične napake onemogoča normalno ogledovanje le-te. Poleg tega je vsebina spletne strani ostala ne-ažurirana zadnji dve leti (Društvo Sladki nasmehi, 2016). Morda so vsi ti dejavniki odločilni pri prepoznavanju društva v širši javnosti. Vsekakor menim, da bi bilo lahko društvo s svojim potencialom veliko bolj prepoznavno kot je v tem trenutku.

3.2.1.2 Zunanje okolje

Glede na omejene finančne vire je za društvo največji potencial v izkoriščanju vseh koristi, ki jih nudijo družbena omrežja. Če upoštevamo pospešen razvoj le-teh, bo veliko **priložnosti**, ki bi jih moralo društvo predvideti in se jim prilagoditi. To predstavlja najcenejši način za ozaveščanje javnosti o svojem obstoju in posledično za zbiranje finančnih sredstev.

Priložnost predstavljajo tudi povezovanja z drugimi organizacijami, saj bi na ta način s skupnimi močmi dosegli širšo populacijo in pri tem imeli koristi vsi sodelujoči. Pri tem velja omeniti še povečanje števila dogodkov, festivalov prireditelj na temo prehrane, ki so postali zadnja leta zelo popularni. Sodelovanje na takih dogodkih bi bilo za društvo velika priložnost, saj bi se s ponudbo sladkih dobrot in dobrodelno noto predstavilo obiskovalcem

teh dogodkov. V društvu ocenjujejo, da se solidarnost ljudi povečuje, zato bi lahko razmislili o sodelovanju v akciji »Nič vas ne stane, da ste dobrodelni« (CNVOS, b.l.), kjer spodbujajo možnost, da se lahko vsak posameznik odloči, kam bo namenil pol odstotka svoje dohodnine.

Nevarnosti, ki pretijo Društvu Sladki nasmehi, je kar nekaj. Ozaveščanje ljudi o socialnih problematikah se povečuje, kar je že ali še bo dobro »izkoristilo« veliko nepridobitnih organizacij, ki bodo tako predstavljale večjo konkurenco društvu. V javnosti se pojavlja vedno več akcij za zbiranje donacij določeni osebi, družini v stiski ali konkretnemu dogodku. Osebe, ki bi lahko darovale Društvu Sladki nasmehi svoj prispevek imajo sedaj na voljo večjo izbiro in je zato verjetnost, da bodo izbrale drugega prejemnika svoje donacije, večja. Poleg tega lahko omenim še gospodarsko krizo, ki močno vpliva na zmožnosti darovanja posameznikov. Dodatno nevarnost pa bi predstavljale morebitne spremembe v zakonodaji, ki bi društvu omejila delovanje na določenem področju ali pri zbiranju finančnih sredstev.

3.2.2 Poslanstvo, vizija in cilji

Kot sem že omenila, je ena izmed slabosti društva ta, da nima opredeljenega poslanstva, vizije in niti ciljev. V članku, ki sem ga zasledila na internetu (Šolinc-Ovtar, 2012) sem sicer zasledila, da avtorica članka (ki je tudi članica društva) omenja, da »društvo vodi srčno poslanstvo, da otrokom v težkih trenutkih pričaramo sladek nasmeh«, vendar poslanstva v društvu nimajo definiranega.

Glede na to, da je eden izmed poglavitnih dejavnikov razlik med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami ravno v definiciji poslanstva, bi Društvo Sladki nasmehi moralo opredeliti svoje **poslanstvo**. Če poleg tega upoštevamo še izredno veliko povečanje konkurence na tem področju, bi društvo moralo izkoristiti prednosti poslanstva in se s tem dvigniti nad konkurenco tako, da poudari zakaj se društvo razlikuje od ostalih. Iz poslanstva mora biti razvidno, kaj društvo dela, na kakšen način in zakaj. Pri tem bi v društvu morali biti pozorni, da bi poslanstvo opredelili na način, da je izvedljivo oziroma dosegljivo, da motivira kolektiv in ostale člane ter da se z njim društvo razlikuje od ostalih, podobnih organizacij.

Na podlagi delovanja društva bi predlagala poslanstvo v sledeči definiciji: Poslanstvo Društva Sladki nasmehi je čaranje nasmehov in ustvarjanje lepih spominov bolnim, revnim in otrokom s posebnimi potrebami s pomočjo tortopekov po celi Sloveniji.

Poslanstvo je vsekakor dosegljivo oziroma ne obljublja preveč, saj društvo že sedaj oskrbuje bolne, revne otroke in take s posebnimi potrebami, ampak v Sloveniji je še veliko

družin in institucij, ki z društvom še ne sodelujejo. Na to dejstvo bi lahko v društvu gledali kot izziv in motivacijo za nadaljnjo delo.

Društvo Sladki nasmehi nima definirane **vizije**. Če bi društvo opredelilo svojo vizijo, bi si s tem določilo usmeritev delovanja v prihodnosti. Na ta način bi društvo poskrbelo, da bo njegovo delovanje potekalo v okvirih poslanstva, da bi se društvu pridružile osebe, ki podpirajo njegovo vizijo in bi za svoje člane postavilo ciljno točko, ki naj bi jo zasledovali.

Predlog vizije za društvo bi bil: Društvo Sladki nasmehi bo vsem otrokom v stiski v Sloveniji pomagalo pri praznovanju rojstnih dni s podarjanjem sladkih dobrot. S svojim delovanjem bo prispevalo k ustvarjanju koščkov nepozabnega otroštva teh otrok in jim podarjalo upanje v težkih trenutkih. V svoje vrste bo privabilo veliko ljubiteljskih in poklicnih slaščičarjev, ki se bodo zavzemali za širjenje delovanja društva, za medsebojno izobraževanje in za ozaveščanje o socialnih problematikah.

Na podlagi analize stanja, poslanstva in vizije lahko organizacija določi **cilje**, ki jih želi doseči s pomočjo trženjskega načrta. Društvo Sladki nasmehi nima definiranih ciljev, zato je celotno strateško trženjsko načrtovanje toliko težje izvedljivo. V statutu je bil ob ustanovitvi sicer definiran namen Društva Sladki nasmehi, ki je (Društvo Sladki nasmehi, 2011b): pomagati otrokom in njihovim družinam v stiski, spodbujati medsebojno razumevanje in sodelovanje za pomoč otrokom, seznaniti širšo javnost z dejavnostjo društva ter gojiti dobrodelnost in razumevanje v duhu s cilji Društva Sladki nasmehi.

Upoštevajoč interno gradivo društva, osebno poznavanje in opravljene intervjuje z udeleženci društva, bi lahko za društvo predlagala naslednje tržne cilje:

- organizirati dogodek »Peka z znanimi« vsako četrtoletje,
- uvrstiti se na seznam nepridobitnih organizacij, ki omogoča prejemanje polovice odstotka dohodnine,
- povezati se z desetimi novimi podobnimi društvi ali drugimi institucijami, ki nudijo pomoč otrokom in njihovim družinam v stiski
- udeležiti se vsaj treh novih prireditev, dogodkov ali sodelovanj v raznih akcijah v naslednjem koledarskem letu,
- v regijah, kjer ni registriranih tortopekaric, pridobiti vsaj tri tortopekarice na regijo do konca koledarskega leta,
- pridobiti dolgoročno partnersko sodelovanje z dvema večjim podjetjema v roku treh let.

3.2.3 Segmentacija

Za Društvo Sladki nasmehi je pomembnih več različnih ciljnih segmentov. Kot je za nepridobitne organizacije značilno, so tudi za društvo pomembni določeni segmenti na

strani darovalcev in na strani zaposlenih oziroma prostovoljcev. Način segmentiranja je potekal na osnovi interesov, ki jih imajo posamezniki do društva.

Ciljni segmenti, ki so relevantni za Društvo Sladki nasmehi, so:

- **otroci v socialni stiski:**
 - **otroci oziroma njihove družine**, ki bi potrebovale storitve društva,
 - **socialne ustanove** (centri za socialno delo, varne hiše, krizni centri, ipd.) oziroma ustanove, preko katerih društvo pridobi informacije o otrocih, ki bi jih lahko razveselili,
- **osebe, ki bi rade sodelovale v društvu:**
 - **potencialni redni člani društva:** to so tiste osebe, ki bi rade društvu pomagale, vendar ne s peko tort, ampak plačilom letne članarine društva,
 - **potencialni častni člani društva:** to skupino predstavljajo vse osebe, ki se ljubiteljsko ukvarjajo s peko oziroma jih peka sladice veseli in osrečuje ter bi radi pomagali osrečevati otroke v stiski,
 - **potencialni sodelavci:** prostovoljci, ki pomagajo pri delovanju društva (na primer skrb za računovodske storitve),
- **drugi prostovoljci in donatorji** (društvo potrebuje tudi osebe, ki bi mu lahko darovale finančna sredstva, materialna in nematerialna sredstva):
 - **prostovoljci:** osebe, ki bi nudile pomoč pri prevozu tort do naslovnikov, pomoč pri sodelovanju na dogodkih in organizaciji delavnic, pomoč pri delu na stojnicah (na prireditvah, festivalih in drugih dogodkih, kjer bi društvo sodelovalo in se predstavljalo javnosti), ipd.,
 - **donatorji:** fizične ali pravne osebe, ki bi društvu pomagale s finančnimi in materialnimi prispevki,
- **spozorji:** so ključnega pomena predvsem pri gostovanju na raznih prireditvah, saj lahko pomagajo pri financiranju stojnice, materiala in podobnih zadev.

Za Društvo Sladki nasmehi so vsi zgoraj omenjeni ciljni segmenti pomembni, zato se osredotoča na vse in ne samo na enega ali dva izmed njih. Glede na to, da so si ciljni segmenti med sabo različni, društvo nanje cilja z diferenciranim trženjem.

3.2.4 Pozicioniranje

Društvu Sladki nasmehi predstavljajo konkurenco v širšem smislu vse nepridobitne organizacije, ki izvajajo humanitarno dejavnost na področju socialnega in zdravstvenega varstva. V ožjem smislu lahko konkurenčne organizacije omejimo na tiste, ki izvajajo te dejavnosti za otroke in mladostnike. Konkurenčna prednost Društva Sladki nasmehi je vsekakor njegova primarna dejavnost. V društvu so prepričani, da si vsi otroci zaslužijo razposajeno in brezskrbno otroštvo. Na žalost je veliko primerov, ko je to iz različnih razlogov onemogočeno. Zato so v društvu mnenja, da če lahko vsaj za en dan otroku in

njegovi družini narišejo nasmeh na obraz, je to vredno obstoja in delovanja društva. Pa čeprav gre samo za malenkost, kot je rojstnodnevna torta, predstavlja to družinam veliko slavlje.

Društvo Sladki nasmehi se od podobnih nepridobitnih organizacij loči predvsem po:

- Svoji primarni dejavnosti, ki je peka rojstnodnevnih tort za otroke v stiski. Veliko nepridobitnih organizacij je usmerjenih v delovanje za pomoč otrokom in mladostnikom, vendar imajo vse široko opredeljeno področje pomoči (zbiranje denarnih sredstev, šolskih potrebščin, oblek ipd.).
- Svojih častnih članih, to so tortopekarice. Ta skupina deklet je posebna zaradi svojega nesebičnega in srčnega udejstvovanja pri vseh aktivnostih društva, kjer je potrebna njihova prisotnost. Ker je delovanje društva kar precej ozko usmerjeno, so tudi članice s specifičnimi karakteristikami in znanjem.

Društvo si je svojo konkurenčno pozicijo utrdilo predvsem s pomočjo družbenih omrežij (Facebook-a) in s prisotnostjo na mednarodnem festivalu Sladka Istra. Obiskovalci festivala društvo že poznajo zaradi stojnice, ki je obarvana v značilno roza barvo in je polna sladkih dobrot, vseh barv in oblik ter po vedno nasmejanih in razposajenih dekletih v roza majčkah, ki stojijo za stojnico.

3.2.5 Trženjski splet

V tem delu bom opredelila posamezne elemente, ki tvorijo trženjski splet. Ker gre za storitveno dejavnost, je klasični trženjski splet, sestavljen iz štirih elementov (storitev, cena, tržne poti in trženjsko komuniciranje) dopolnjen z dodatnimi tremi elementi, ki so ljudje, postopki in fizični dokazi.

3.2.5.1 Izdelek ali storitev

Glavna storitev, ki jo Društvo Sladki nasmehi ponuja, je peka rojstnodnevnih tort za otroke v stiski. Glede na to, da je povpraševanje po tej storitvi odvisno od otrokovega rojstnega dne, donator s svojim prispevkom ne kupi neposredno ene storitve (se pravi z njegovim prispevkom se ne financira točno določena torta za točno določenega otroka), ampak pripomore k njeni uresnitvi v prihodnosti, ko se za njo pojavi potreba. Torte so v večini primerov pripravljene po zahtevah družine otroka – tortopekarica se prilagodi in izpolni želje, ki jih ima otrok (običajno se to nanaša na okus in dekoracijo). Med zahteve, ki jih dobi tortopekarica, se vse bolj pogostno znajde tudi prisotnost določenih sestavin oziroma njihova izključitev zaradi alergij in zahtev, ki jih narekujejo določene bolezni.

Dodatna storitev društva je peka mafinov oziroma majhnih tortic za večje skupine otrok ob posebnih organiziranih dogodkih v ustanovah, ki so namenjene otrokom v stiski ali bolnim

otrokom. Običajno med te dogodke spadajo prazniki, obletnice, nastop počitnic ali izletov, pričetek ali konec šole.

3.2.5.2 Cena

Redni člani ob včlanitvi v društvo plačajo letno članarino v višini dvajset evrov, častni člani pa letne članarine nimajo, vendar imajo zadolžitev izdelave tort. Druga vrsta cene, ki je definirana v denarni obliki, so donacije. Višina le-teh je nepredvidljiva, saj je odvisna od donatorjevih finančnih zmožnosti in osebne presoje. Finančna sredstva društvo zbira na različne načine, in sicer preko nakazil na tekoči račun društva, v obliki prostovoljnih prispevkov na stojnicah raznoraznih prireditelj, ko v zameno za prostovoljni prispevek dobi kos doma pripravljene sladice, preko dobrodelnih dražb, ki jih društvo organizira na družbenih omrežjih in preko SMS akcij.

Na tem primeru lahko opredelim še nederarne elemente cene. Najpomembnejšo vlogo v društvu imajo tortopekarice. One si vzamejo čas za izdelavo torte in celotne dekoracije, v to vložijo veliko truda in ne glede na to, torte izdelujejo z veseljem in srčnostjo, od društva pa prejmejo znesek za povračilo osnovnih stroškov. Pričakovanje in veselje otroka, ko to torto prejme je veliko večje od cene časa, truda in oportunitetne cene. Postavi jih na drugi tir. Senzorična cena ima v tem primeru zanimivo vlogo, saj ne predstavlja neprijetnih izkušenj, ampak obratno – pri peki torte se sproščajo prijetne vonjave in okuša se dobre izdelke). Cena lokacije predstavlja stroške transporta torte do končne lokacije (ali doma otroka ali do ustrezne ustanove, kjer se ta otrok nahaja). Edina cena, ki bi bila lahko v tem primeru izredno visoka, je psihološka cena. Dekleta v društvu so velikokrat priča zelo žalostnim in težkim zgodbam otrok in njihovih družin. Po drugi strani jim to predstavlja potrditev, da je njihovo delo dobro in da na nek način prispevajo žarek upanja v življenje tega otroka.

3.2.5.3 Tržne poti

S tržnimi potmi opredelimo vse medsebojno odvisne lokacije, ki so vpletene v distribucijski postopek storitve. Društvo Sladki nasmehi je registrirano v Zalogu pri Cerkljah na Gorenjskem. Posebnost tega društva pa je, da nima določenih prostorov za delovanje, ampak vsaka tortopekarica izdeluje torte na svojem domačem naslovu. Skupaj s prejemnikom (družinskimi člani otroka) se dogovori o lokaciji dostave torte, običajno za dostavo poskrbi sama tortopekarica ali drugi prostovoljec društva, redkokdaj pa se zgodi, da iz raznoraznih razlogov prejemnik pride sam prevzeti na lokacijo tortopekarice.

Vsa komunikacija društva oziroma njenih predstavnic s končnimi porabniki se dogaja v elektronski obliki, zato ima društvo spletno stran, elektronske naslove in profile na družbenih omrežjih. Preko družbenega omrežja Facebook društvo organizira tudi dvakrat letno dobrodelno dražbo, kjer obiskovalci virtualno licitirajo izdelke ali storitve na dražbi

(Društvo Sladki nasmehi, 2011a). Po končani dražbi društvo poveže ponudnika in zmagovalca dražbe in se sama dogovorita o prevzemu izdelka oziroma storitve (običajno se dogovorita za prevzem po pošti).

3.2.5.4 Trženjsko komuniciranje

Izvajanje trženjskega komuniciranja je odvisno od zastavljenih trženjskih ciljev. Ker v Društvu Sladki nasmehi teh ciljev nimajo definiranih, bom pregledala preteklo delovanje društva na določenih orodjih komunikacijskega spleta, saj je do sedaj uporabljalo le nekatere.

Glede na to, da društvo vsa pridobljena finančna sredstva nameni izdelovanju tort za otroke, ne ostane nič za trženjsko komuniciranje. Iz tega razloga se društvo poslužuje predvsem tistih načinov trženja, ki so za njih brezplačna. Do tega trenutka je za društvo bilo najbolj pomembno in najbolj uporabljeno orodje **odnosov z javnostmi**. Društvo se je skozi leta redno pojavljalo v raznih časopisih, revijah in tudi nekaterih spletnih portalih (Društvo Sladki nasmehi, 2016). Objavljeni so bili članki in intervjuji s fotografijami, omembe društva v raznih akcijah in prireditvah, poleg tega je društvo gostovalo tudi na radijskih postajah (Radio 1, Radio Koper, Radio Kranj, Radio Slovenija 1). Društvo na ta način krepi svojo podobo v očeh javnosti in poskuša ljudem predstaviti pozitivne učinke njegovega delovanja. Na tem področju je društvo že precej dejavno, lahko bi samo predlagala, da poskuša pridobiti več novinarjev, ki bi bili pripravljeni napisati članek ali opraviti intervju. Na ta način bi društvo pridobilo več pozornosti javnosti, medij pa več pozitivne podpore za opravljeno dobro delo.

Ene izmed najuspešnejših akcij so tako imenovane »Peke z znanimi« (Društvo Sladki nasmehi, 2016). Taka vrsta sodelovanja z znano osebo predstavlja za društvo odlično vrsto promocije, saj je taka zgodba medijem bolj zanimiva, poleg tega pa se v medijih ne izpostavlja otrok, kar je tudi ključno za društvo. Do sedaj so z Društvom Sladki nasmehi sodelovali ansambel Modrijani, Jasna Kuljaj, Manca Špik, Sara Kobold in ansambel Gadi, modna oblikovalka Urša Drogenik, Tokac iz skupine Dan D, slovenski Orli in Hamo iz skupine Tribute 2 love (Društvo Sladki nasmehi, 2016). V društvu že planirajo nova sodelovanja, vendar naj bi zaenkrat ostala skrivnost, kdo bodo naslednji gostje.

Orodje **osebne prodaje** društvo uporablja predvsem takrat, kadar gostuje na prireditvah in mimoidoče poziva k donacijam oziroma k nakupu ponujenih izdelkov za dobrodelne namene. Kot so povedali v društvu, tak način lahko postane neprijeten, saj se marsikomu to zdi kot nadležno prosjačenje. S pomočjo dodatnega materialnega gradiva (napisi za stojnico, plakati in fotografije) lahko določene osebe privabimo k stojnici in jih šele v tistem trenutku nagovorimo in predstavimo društvo.

V društvu podpirajo načelo, da novih tortopekaric ne želijo aktivno iskati, ampak pustiti, da le-te pridejo same do društva, kot so prišle vse dosedanje tortopekarice. Zaradi specifične problematike, ki se ga društvo dotika, je ravno želja po sodelovanju tista, ki k društvu pritegne prave ljudi. Glede na to, da v društvu želijo pridobiti novo pomoč pri peki, bi predlagala, da se za to posebej pripravijo predvsem na raznih prireditvah in dogodkih, kjer lahko delovanje društva in predvsem vlogo tortopekaric v društvu predstavijo tistim osebam, ki pridejo do stojnice društva. V ta namen lahko v društvu pripravijo tudi za to posebej oblikovane letake ali zloženke, ki jih lahko zainteresirana oseba vzame s sabo in po želji nato kontaktira društvo. Na podoben način bi lahko društvo pridobivalo tudi nove donatorje.

V društvu si želijo pridobiti pomembnejša dolgoročna partnerska sodelovanja. Pri tem bi priporočala, da društvo zelene partnerje kontaktira osebno ali pisno. Za sklepanje takih partnerstev je izredno pomemben pristop, saj je društvu v interesu, da se predstavi v najboljši luči in predvsem, da izpostavi prave prednosti in druge značilnosti delovanja.

Pospeševanje prodaje, kot sem opredelila v drugem poglavju, vpliva na ciljnega porabnika tako, da kupi takoj in kupi več. V nepridobitnem sektorju je potrebno opredeliti pojem prodaje oziroma nakupa, če gledamo iz strani porabnika, na drugačen način. Društvo Sladki nasmehi ni prodajno usmerjeno podjetje, zato v tem primeru pojem »kupiti« za porabnika predstavlja ustvariti donacijo.

Pospeševanje prodaje ne predstavlja ključne vloge v društvu, saj v društvu niso še organizirali kakšnih natečajev, tekmovanj in nagradnih iger. Razen v enem primeru, ko je Društvo Sladki nasmehi sodelovalo na Sladki Istri in ob stojnici postavilo točko, kjer so se obiskovalci lahko fotografirali s posebnimi rekviziti in nato to fotografijo objavili na družbenem omrežju Facebook. Izmed vseh objavljenih fotografij je društvo izžrebalo eno, lastnik te pa je prejel majčko društva. Predlog za društvo bi bil seveda, da poskuša organizirati več podobnih interaktivnih akcij in iger, vendar bi morale pred tem določiti izbor nagrad, ki bi tem osebam bile dovolj privlačne, da bi sodelovale v čim večjem številu. Poleg materialnih nagrad (kot je na primer majčka) bi si društvo lahko omislilo bolj izvirna darila, kot morda ozadje za računalnik, za telefon ali tablico, koledar (v elektronski obliki), sodelovanje na naslednji delavnici ali prireditvi, kjer bo društvo sodelovalo ipd.

V Društvu Sladki nasmehi ne izvajajo **neposrednega trženja**. Lahko bi ga, vendar bi prej morali dobiti bazo ciljnih porabnikov. Tako bazo bi lahko pridobili na enostaven način, in sicer da bi na čim več mestih ponudili potencialnim porabnikom naročilo na spletne novice. Od društva je odvisno, katere podatke bo od teh porabnikov zahtevalo. V neformalnem razgovoru so mi v društvu povedali, da sicer že obstaja baza podatkov, to je baza rednih in častnih članov oziroma tortopekaric. Priprava spletnih novic zahteva precej časa, kar ga pa pri dekletih v vodstvu društva že tako primanjkuje. Stroškovno gledano pa

je to orodje brezplačno, saj na spletu najdemo veliko ponudnikov, preko katerih izvajamo to storitev.

Če v tem trenutku ne upoštevamo faktorja časa, bi društvu predlagala, da prične z izvajanjem spletnih novic preko elektronske pošte. Elektronska pošta poleg tega, da je hitra, poceni in vsestranska, omogoča personalizirano komuniciranje s ciljnim porabniki. Z izdelavo dobre podatkovne baze lahko društvo enostavno in hitro izbere tisti segment, ki mu želi poslati določeno vsebino (tortopekom, potencialnim donatorjem, rednim članom, drugim prostovoljcem) (Kivi, 2013, str. 317). Tortopekom bi društvo lahko pošiljalo razna obvestila o novih povpraševanj po tortah, o prihajajočih dogodkih in prireditvah, zahvale iz strani srečnih prejemnikov (v društvu velikokrat prejmejo zahvalna pisma staršev oziroma skrbnikov otrok in tudi otrok samih) in druge za njih pomembne informacije. Potencialni donatorji bi predstavljale tiste osebe, ki bi se preko različnih medijev naročile na prejemanje spletnih novic, vendar z društvom še ne sodelujejo. Temu segmentu bi društvo s spletnimi novicami lahko poslalo splošna obvestila o društvu, o njegovem delovanju, o preteklih dogodkih in uspehih, o nabranih donacijah in podobno. Prostovoljcem, ki pomagajo na raznorazne načine bi društvo tudi lahko s spletnimi novicami obveščalo o uspešnih akcijah, o prihajajočih dogodkih in nasploh zadev, kjer lahko oni prispevajo svoj delež, predvsem pa bi lahko spletne novice izkoristilo za zahvalo. Pomembna lastnost spletnih novic oziroma elektronske pošte je ta, da prejemnik lahko posreduje sporočilo znancem in prijateljem ter tako vzbudi zanimanje za društvo še njim.

Pri sestavljanju sporočila za spletne novice lahko društvo upošteva nekaj dejavnikov, s katerimi lahko doseže večjo učinkovitost. Zelo pomemben je naslov sporočila, saj ne sme biti dolgočasen, prezapleten ali vsiljiv. Zaželena je uporaba pogovornega jezika in tematsko primernih fotografij. Vedno bolj pomemben dejavnik pa je prilagodljivost takih sporočil za pregledovanje preko mobilnih telefonov. Društvo mora paziti, da je sporočilo, ki ga pošilja, prilagojeno prejemni skupini in da v njem ni nepotrebnih priponk ali povezav na razne dokumente. V vsakem takem sporočilu pa naj ne bi manjkal določen poziv, ki mora biti vsekakor prilagojen za posamezno skupino (Kivi, 2013, str. 317–320).

Edino orodje trženjskega spleta, ki se ga društvo še v nobeni obliki ni poslužilo, je **oglaševanje**. Razlog je preprosto pomanjkanje finančnih sredstev.

3.2.5.5 Ljudje

Vsi, ki v Društvu Sladki nasmehi sodelujejo, so prostovoljci, saj društvo nima nobenega zaposlenega. Te osebe lahko v grobem delimo na vodstvo društva in na člane (redne in častne). Vodstvo predstavlja sedem deklet, ki skrbi za osnovne funkcije delovanja društva, da le-to poteka karseda nemoteno in tekoče. Vsi ostali so redni in častni člani, vendar velja poudariti, da pri peki tort sodelujejo tudi dekleta v vodstvu društva. Ker je Društvo Sladki nasmehi namenjeno risati otrokom nasmeha na obraz, so ljudje oziroma prostovoljci, ki

pristopijo do društva z željo po sodelovanju, pripravljeni za svoje delo žrtvovati veliko, da bi v zameno videli otrokov nasmeh. Glede na nepredvidljivost prošenj po tortah je pomembno, da so prostovoljci v tem društvu pripravljeni na nenapovedano delo in na hitro ukrepanje v določenih situacijah, kar vpliva na njihov čas in finančna sredstva.

Za društvo so poleg prostovoljcev izredno pomembni sponzorji in donatorji. Sponzorji društvu omogočajo sodelovanje na raznoraznih prireditvah in s tem ima društvo večje možnosti, da si poveča prepoznavnost v javnosti. To lahko predstavlja morebitne nove prostovoljce in donacije. Donatorji društvu v tem trenutku ne predstavljajo glavnega vira financiranja, vendar prispevajo svoj delež.

3.2.5.6 Postopki

Postopek predstavlja vse aktivnosti, ki se dogodijo v procesu izvedbe storitve. Društvo kontaktirajo družinski člani otroka ali socialne ustanove, kjer se trenutno otrok nahaja, preko enega izmed komunikacijskih kanalov (običajno je to preko elektronske pošte, družbenega omrežja Facebook ali redkeje po telefonu). Društvo v svoji za javnost zaklenjeni skupini na Facebook-u objavi prošnjo po torti z datumom dostave in lokacijo ter z zahtevanim okusom in dekoracijskim motivom. Tiste tortopecarice, ki so za ta termin razpoložljive, se pod to objavo oglasijo. Običajno velja pravilo, da kdor se prej javi, ta dobi naročilo, ampak v društvu spodbujajo tudi enakopravno razporejene zadolžitve, zato ponujajo prednost tistim, ki ne pridejo tako pogosto na vrsto. Ko se določi tortopecarica, ji društvo poda kontakt družine ali ustanove in od tu naprej se med seboj o dostavi in ostalih podrobnostih dogovarjajo sami. Velikokrat društvo po elektronski pošti ali preko družbenih omrežij prejme čustvene zahvale in tudi fotografije praznovanja. V društvu zagotavljajo anonimnost, zato v javnosti objavijo samo slike z dovoljenjem staršev oziroma skrbnikov otrok. Zaradi v večini elektronskega komuniciranja poteka komunikacija hitro in brez zapletov.

3.2.5.7 Fizični dokazi

Fizični dokazi predstavljajo vse oprijemljive elemente, ki vplivajo na trženje storitev. Najbolj pomemben fizični dokaz Društva Sladki nasmehi predstavljajo torte in drugo drobno pecivo, ki jih tortopecarice izdelujejo za otroke v stiski. Ker so te torte namenjene praznovanju rojstnega dne otrok, ki živijo v posebnih razmerah, je v njihovo izdelavo in izgled vloženo veliko truda. Dokaz zadovoljstva društvo prejme v obliki fotografije otroka s svojo torto, ki jih društvo ob dovoljenju staršev oziroma skrbnikov objavlja v foto albumih na družbenih omrežjih in spletnih straneh.

Prostorov delovanja društvo nima, ampak ker je osnovna storitev izdelava torte, morajo biti prostori (se pravi domače kuhinje prostovoljk) čiste, urejene in na splošno primerne za tako delo. Pomemben fizični dokaz društva predstavljajo tudi tiskovine, s katerimi se društvo

lahko predstavi. V društvu imajo v tem trenutku oblikovano zloženko, vizitke ter letno poročilo. V tem delu lahko omenim še majčke z natisnjnim imenom društva, ki jih prejmejo člani (redni ob plačilu letne članarine in častni ob izdelavi prve torte). Za posebne dogodke v društvu uporabljajo tudi predpasnike z natisnjnim imenom društva.

3.2.6 Proračun

Društvo Sladki nasmehi pridobiva finančna sredstva iz različnih virov, katere sem omenila že tekom prejšnjih poglavij. Za društvo, ki je odvisno samo od donacij je pomembno, da si priskrbi več različnih virov, od koder pridobiva ta sredstva, ker manj kot jih ima, bolj nepredvidljivo in nenatančno lahko načrtuje razne trženjske aktivnosti. Glavni in zaenkrat najpomembnejši vir financiranja za Društvo Sladki nasmehi predstavlja mednarodni festival Sladka Istra (festival sladice in sladkih izdelkov). Ta festival poteka vsako leto v mesecu septembru v Kopru in traja dva dni. Društvu vsako leto gostovanje na festivalu financira Mestna občina Koper. Na svoji stojnici prodaja sladice, ki so jih pripravile prostovoljke, članice društva.

Drugi najdonosnejši vir financiranja predstavljajo spletne dražbe, ki jih društvo običajno dvakrat letno organizira preko družbenega omrežja Facebook. Izdelke ali storitve za spletno dražbo darujejo posamezniki ali podjetja in jim določijo začetno ceno. Dražba poteka v določenem časovnem obdobju. Na koncu dražbe se potrdi posamezne zmagovalce in le-ti nakažejo znesek posameznega izdelka na transakcijski račun društva. Nato se z darovalcem izdelka ali storitve dogovorijo o njegovi dostavi.

Druge oblike virov financiranja so še sodelovanje na številnih dogodkih po Sloveniji, donacije preko neposrednih nakazil na tekoči račun in preko SMS akcij. V Društvu Sladki nasmehi pravijo, da raje kot v denarju štejejo sredstva v številu tortic, ki jih lahko pripravijo. V preteklem letu 2015 je društvo otrokom podarilo 91 tort in preko 150 mafinov.

Društvo bi moralo izkoristiti možnost pridobitve dela dohodnine (pol odstotka), ki je namenjen donacijam. To pomeni, da fizična oseba lahko zahteva, da ta del dohodnine, ki bi bil drugače namenjen državnemu proračunu, nameni največ petim nepridobitnim organizacijam po svojem izboru. V intervjuju mi je predsednica društva namignila, da si želijo izkoristiti to možnost, vendar, vendar morajo naprej pregledati, če izpolnjujejo vse zahteve za uvrstitev na seznam upravičencev.

3.2.7 Nadzor in ocenjevanje

Za uspešno delovanje društva je pomembno, da sproti spremlja aktivnosti in preverja njihovo uspešnost. V primeru Društva Sladki nasmehi bo uspešnost preverjalo z zbranimi sredstvi in s preverjanjem prepoznavnosti v javnosti. Ker ima društvo nedefinirane

poglavitne elemente strateškega trženjskega načrtovanja, je težko na tem mestu govoriti o ocenjevanje uspešnosti le-tega. Zato lahko navedem priporočila, ki bi se jih lahko društvo držalo. Na podlagi določenih ciljev lahko društvo spremlja uspešnost njihovega doseganja.

Če želi društvo organizirati letno štiri dogodke na temo »Peke z znanimi« je potrebno organizacijo spremljati vsaj na mesečni ravni, saj je zaradi vpletenosti medijsko izpostavljenih oseb taka organizacija zelo tvegane narave. Običajno imajo medijsko izpostavljene osebe v naprej določen urnik, dogovarjanje pa poteka preko več posrednikov, kar lahko vpliva na dolgotrajnost postopka. Pri uresničevanju cilja za uvrstitev na seznam nepridobitnih organizacij za dohodnino bi predlagala društvu, da se pri izvajanju nadzora prilagodi posameznim korakom postopka uvrstitve na ta seznam, ki ga vodi Ministrstvo za finance. Pri iskanju novih sodelovanj s podobnimi organizacijami lahko društvo izvaja nadzor na mesečni ravni ali celo tedenski ravni zaradi spremljanja komunikacije med potencialnimi sodelujočimi društvi in aktualnega spremljanja novih društev. Priporočljivo je, da društvo redno išče in spremlja objave dogodkov, na katerih bi rado sodelovalo po različnih medijih, kot so spletne strani občin, medijev, podjetij ipd. Ker običajno take prireditve zahtevajo dolgoročno načrtovanje, so informacije za njihov obstoj lahko razpoložljive mesece prej, zato bi društvu predlagala, da pregledovanje obstoječih prireditev izvaja četrtletno ali polletno. Društvo nove člane pridobiva s sodelovanjem na takih prireditvah in dejansko preko vseh akcij, ki jih izvaja, zato bi društvu predlagala, da tedensko spremlja nove včlanitve, saj bo tako spremljalo tudi uspešnost vseh akcij in na podlagi tega prilagajajo pogostost določenih akcij v primerjavi z drugimi. Predvsem pri izvajanju kratkoročnih ciljev je pomembno, da društvo spremlja uspešnost doseganja ciljev da lahko hitro oziroma pravočasno ugotovi odstopa in pripravi ustrezne ukrepe. Pri gradnji dolgoročnih partnerskih sodelovanj je pomembno graditi na zaupanju in dobrem odnosu, za to pa je potreben čas. Društvo mora posamezne potencialne partnerje dobro poznati in preučiti, da se bo lahko osredotočilo na najbolj primerne.

SKLEP

Nepridobitne organizacije so prišle do točke, kjer morajo za preživetje uporabiti orodja, ki so jih uporabljale predvsem pridobitne organizacije za doseganje dobičkonosnih ciljev. Na trgu se pojavlja vedno več potreb, ki jih lahko zadovoljujejo samo nepridobitne organizacije in te imajo običajno vedno premalo finančnih sredstev za uspešno zadovoljevanje teh potreb oziroma za sodelovanje pri reševanju družbeno-socialnih problematik. Nekatero nepridobitno organizacije so še vedno skeptične do uporabe trženja, saj ga povezujejo samo s pridobitnim delovanjem. Tiste pa, ki so spregledale onkraj tega zidu, so ugotovile, da lahko ta orodja spretno uporabijo v svoj prid, vendar morajo biti pozorne pri upoštevanju zakonitosti nepridobitnega sektorja.

Društvo Sladki nasmehi je dobrodelno društvo, ki s peko tort osrečuje bolne, revne in otroke s posebnimi potrebami, katerih starši oziroma skrbniki si zaradi raznoraznih

razlogov rojstnodnevne torte sami ne bi mogli privoščiti. V društvu so prepričani, da si vsak otrok zasluži torto, ki zanj pomeni trenutek brezskrbnega otroštva. Dekleta, ki društvo vodijo, so društvo ustanovila, da skrbno izpolnjujejo njegovo poslanstvo in ves prihodek, ki ga v društvu dobijo, namenijo poleg obveznim stroškom, ki jih ima društvo, izključno za izdelavo tort. Na tej točki je društvo še vedno nezmožno investirati v trženjske aktivnosti, ker finančnih sredstev ni na voljo toliko, da bi si to lahko privoščili. Vendar to lahko za društvo predstavlja tudi začarani krog – finančnih sredstev ne investira v trženje, ker jih nima dovolj in finančnih sredstev nima dovolj, ker zaradi trženjske neaktivnosti ne pridobi novih donatorjev.

Pri analizi trenutnega stanja društva sem ugotovila, da v društvu nimajo opredeljenih osnovnih elementov za razvoj kakršnekoli trženjske strategije. Z definiranjem poslanstva, vizije in ciljev, ki jih želijo doseči, bi v društvu lahko razvili ustrezne strategije, s katerimi bi poskušali doseči zadane cilje. Z dobro razvito strategijo bi imeli boljši pregled nad porabljenimi sredstvi in bi na ta način z njimi tudi učinkoviteje ravnali. V društvu bi morali upoštevati svoje ciljne segmente in za vsakega prilagoditi svoj trženjski načrt, kajti samo tako bi učinkovito porabili čas in denar ter z večjo verjetnostjo dosegli zelen odziv od tega segmenta. Društvo bi moralo tudi izkoristiti svoje konkurenčne prednosti in se z njimi postaviti pred konkurenco v očeh ciljnih porabnikov. Pri analizi društva sem izpostavila predvsem dve taki prednosti, za katere menim, da so lahko zelo privlačne za potencialne donatorje. Prva je sama dejavnost društva, ki otrokom, potrebnim pomoči, riše nasmeh na obraz, za kar menim, da je že dovolj dober razlog, da se potencialni donator odloči pomagati društvu. Druga prednost pa je v samih častnih članih oziroma tortopekaricah, ki predstavljajo srce in dušo društva.

Pri pregledu komunikacijskega spleta sem ugotovila, da v društvu ne izkoriščajo vseh njim razpoložljivih orodij, predvsem tistih brezplačnih ali zelo nizkocenovnih. Menim, da bi se lahko z reorganizacijo del bolje osredotočili na določene trženjske aktivnosti in bi nad tem imeli tudi boljši pregled. Osrednja skrb društva je še vedno pridobivanje finančnih sredstev, saj je njegovo delovanje odvisno izključno od donacij. Pri analizi sta izstopala dva poglobljena vira, to sta spletne dražbe in sodelovanje na mednarodnem festivalu Sladka Istra. Glede na ta rezultat bi lahko društvo okrepilo delovanje na teh dveh področjih in poskušalo najti dodatne vire, da ne bi bili odvisni zgolj od teh dveh.

Splošna ugotovitev pri pregledu delovanja društva, ki jo lahko izluščim, je ta, da se je društvo do sedaj posvetilo z vsemi sredstvi zadovoljevanju povpraševanj po tortah, saj bi bila izpustitev kateregakoli otroka za dekleta v društvu nesprejemljiva. Vsa sredstva, vso znanje in ves čas so načeloma namenile pokrivanju vseh prošenj po tortah in zbiranju sredstev za pokritje teh. Če želi društvo v prihodnosti uspešno delovati in se izboljševati, bo moralo nujno usmeriti nekaj sredstev, časa in človeških virov v razvoj konkretne trženjske strategije. Strateško trženjsko načrtovanje poteka v medsebojno odvisnih korakih. Po opravljeni analizi društva menim, da najbolj kritično točko v načrtovanju predstavljajo

neopredeljeni trženjski cilji. Na podlagi postavljenih ciljev, ki jih želi doseči, bi društvo lahko načrtovalo potrebne strateške aktivnosti za njihov doseg in z nadzorom bi preverjalo uspešnost teh strategij. Brez definiranih ciljev društvo po nepotrebem nekontrolirano in nenačrtovano zapravlja čas in sredstva.

Kot poudarja Musek Lešnik (2003, str. 35) sta »nujna pogoja za uspeha vsake organizacije poznavanje tako njene trenutne stvarnosti kot tudi usmeritev oziroma želenega stanja, ki naj bi ga dosegla«. To samo podpira dejstvo, da je dobra osnova pogoj za še boljše rezultate – analiza trenutnega stanja društva je osnova, na kateri naj društvo gradi svoje strategije. Brez poznavanja osnove lahko društvo po nepotrebem zapravi veliko časa, veliko sredstev in morda celo ljudi, ki v društvo zaradi nedoseženih ciljev ne bodo več zaupali.

LITERATURA

1. Andreasen, A. R., & Kotler, P. (2008). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (7th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
2. Bryson, J., M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining srganizational achievement* (Rev. Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
3. Cabrera, D. (2012). *5 Benefits of Email and Newsletter Marketing for Nonprofit Fundraising and Engagement*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.miratelinc.com/blog/5-benefits-of-email-and-newsletter-marketing-for-nonprofit-fundraising-and-engagement/>
4. Cepin, M. (2007). *S strateškim načrtovanjem do uspešnega vodenja NVO*. Ljubljana: CNVOS¹ – Zavod za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
5. CNVOS. (b.l.). *Nič vas ne stane, da ste dobrodelní*. Najdeno 3. junija 2016 na spletnem naslovu www.dobrodelen.si

¹ CNVOS je kratica za Center nevladnih organizacij Slovenije

6. Čandek, S. (2002). Tehnike iskanja in načrtovanja pridobivanja sredstev – dotacij, donacij v neprofitnem sektorju. V Jelovac, D. (ur.), *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij* (str. 249–264). Ljubljana: Radio Študent, Študentska organizacija Univerze.
7. Drucker, P. F. (1998). *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
8. Društvo Sladki nasmehi (2011a). *Facebook*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.facebook.com/pages/Sladki-Nasmehi/141736339229364>
9. Društvo Sladki nasmehi (2011b). *Statut Dobrodelnega društva Sladki nasmehi za pomoč otrokom* (interno gradivo). Zalog: Društvo Sladki nasmehi.
10. Društvo Sladki nasmehi (2016). *O društvu*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.sladkinasmehi.si/>
11. Egan, C. (1998). Market dynamics and marketing strategies. V Egan, C., & Thomas, M. J. (ur.), *The CIM Handbook of Strategic Marketing, A practical guide for designing and implementing effective marketing strategies* (str. 1–30). Woburn: Reed Educational and Professional Publishing.
12. Hrovatin, N. (2002). Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. V Jelovac, D. (ur.), *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij* (str. 71–92). Ljubljana: Radio Študent, Študentska organizacija Univerze.
13. Jančič, Z. (1999). *Celostni marketing*. Ljubljana: fakulteta za družbene vede.
14. Jobber, D. (1998). A strategic perspective on the marketing mix. V Egan, C., & Thomas, M. J. (ur.), *The CIM Handbook of Strategic Marketing, A practical guide for designing and implementing effective marketing strategies* (str. 31–47). Woburn: Reed Educational and Professional Publishing.
15. Kivi, L. M. (2013). *Content marketing for nonprofits : a communications map for engaging your community, becoming a favorite cause, and raising more money*. San Francisco: Jossey-Bass.
16. Kolarič, Z. (2002). Različni znanstveno-teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij. V Jelovac, D. (ur.), *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij* (str. 29–43). Ljubljana: Radio Študent, Študentska organizacija Univerze.
17. Kolarič, Z., Črnak-Meglič, A., & Vojnovič, M. (2002). *Zasebne neprofitno – volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11th ed.). Ljubljana: GV Založba.
19. Love, S., & Reardon, S. (2005). Introduction to building an integrated fundraising strategy. V Hart, T, Greenfield, J. M., & Johnston, M. (ur.), *Nonprofit internet strategies: best practices for marketing, communications, and fundraising* (str. 162–175). John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
20. Mesec, B. (2008). *Družbeni okvir neprofitnih organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
21. Musek Lešnik, K. (2003). *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.

22. Nakamine, M. (2010). *Five Effective Ways Nonprofits Can Use the Internet to Communicate and Market to Their Audiences*. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.guidestar.org/Articles.aspx?path=/rxa/news/articles/2010/five-effective-ways-nonprofits-can-use-the-internet-to-communicate-and-market-to-their-audiences.aspx>
23. *Nevladne organizacije*. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.mop.gov.si/si/nevladne_organizacije/
24. Podnar, K., Golob, U., & Jančič, Z. (2007). *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
26. Rus, V. (1994). Management v neprofitnih organizacijah. V S. Možina, (ur.). *Management* (str. 938–973). Radovljica: Didakta.
27. Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). *The emerging nonprofit sector*. Manchester in New York: Manchester University Press.
28. Sargeant, A. (2009). *Marketing Management for Nonprofit Organizations* (3rd ed.). New York: Oxford University Press.
29. Spencer, T. (2002). *The Potential of the Internet for Non-Profit Organizations*. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu <http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/976/897>
30. Šolinc-Ovtar, L. (2012). *Sladki nasmehi z mufini razveselili več kot 100 otrok*. Najdeno 3. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.mojaobcina.si/vojniki/novice/obvestila/drustva/sladki-nasmehi-z-mufini-razveselili-vec-kot-100-otrok.html>
31. Tavčar, M. I. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
32. Trunk Širca, N., & I. Tavčar, M. (1998). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
33. Wymer, W., Knowles, P., & Gomes, R. (2006). *Nonprofit marketing: Marketing for charitable and nongovernmental organizations*. California: Sage Publications
34. Žnidaršič Kranjc, A. (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Primer rasti števila nepridobitnih organizacij v Združenih državah Amerike	1
PRILOGA 2: Naši ureditvi bližja klasifikacija nepridobitnih organizacij	2
PRILOGA 3: Nepridobitne in pridobitne organizacije v skladu s slovensko statusnopravno ureditvijo	3
PRILOGA 4: Primer tipologije NPO na podlagi štirih meril	4
PRILOGA 5: Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami	4
PRILOGA 6: Načini priskrbovanja sredstev v nepridobitni organizacijami.....	8
PRILOGA 7: Proces strateškega trženjskega načrtovanja v organizaciji.....	9
PRILOGA 8: Poslanstvo v nepridobitni organizaciji, opredeljeno za obe udeleženi strani	10
PRILOGA 9: Intervju s predsednico Društva Sladki nasmehi – Martino Marušič Kos	11
PRILOGA 10: Intervju s predstavnico Društva Sladki nasmehi – Janjo Juvan	14
PRILOGA 11: Intervju s častno članico (tortopekarico) Društva Sladki nasmehi – Matejo Pipan	16

PRILOGA 1: Primer rasti števila nepridobitnih organizacij v Združenih državah Amerike

Tabela 1: Rast nepridobitnih organizacij v ZDA

Leto	Število nepridobitnih organizacij v ZDA
1940	12.500
1950	50.000
1967	309.000
1977	700.000
1989	1.000.000
1995	1.600.000
2002	1.800.000

Vir: W. Wymer, et al., Nonprofit marketing: Marketing for charitable and nongovernmental organization, 2006, str. 11.

PRILOGA 2: Naši ureditvi bližja klasifikacija nepridobitnih organizacij

Tabela 2: Klasifikacija neprofitnih organizacij iz nemške teorije

Skupine neprofitnih organizacij	Smotri in naloge	Vrste in tipi
Državne nepridobitne organizacije		
Izvajalci javnih služb	Opravljajo po demokratični poti določene javne dejavnosti (na državni, občinski itd. ravni)	<ul style="list-style-type: none"> • Javna uprava • Javna podjetja in zavodi <ul style="list-style-type: none"> - Promet, pošta, telekomunikacije, energetika; - Bolnišnice, domovi, ustanove; - Šole, univerze; • Muzeji, gledališča, knjižnice.
Napol državne organizacije		
Samoupravne institucije javnega prava	Opravljajo naloge, ki so jim poverjene na zakonski osnovi; članstvo v njih je obvezno; deloma izvajajo dejavnosti po lastni pobudi	<ul style="list-style-type: none"> • Zbornice: <ul style="list-style-type: none"> - Gospodarske; - Obrtne; - Nameščenske. • Socialni skladi
Zasebne organizacije		
Nepridobitne organizacije na področju gospodarstva	Pospešujejo in zastopajo gospodarske smotre članov	<ul style="list-style-type: none"> • Poslovna združenja • Organizacije delojemalcev • Poklicna združenja • Organizacije potrošnikov • Zadruga («podjetja» članov)
Družbeno kulturne nepridobitne organizacije	Opravljajo skupne dejavnosti v okviru kulturnih, družabnih ipd. potreb članov	<ul style="list-style-type: none"> • Športna društva • Društva za dejavnosti v prostem času • Cerkve, sekte • Zasebni klubi • Spiritistični krožki
Politične nepridobitne organizacije	Opravljajo skupne dejavnosti za obdelovanje in uveljavljanje političnih (idejnih) interesov in vrednot	<ul style="list-style-type: none"> • Politične stranke • Organizacije za varovanje domovine, narave, okolje • Politično usmerjena združenja in društva • Organizirane državljanske pobude
Socialne nepridobitne organizacije	Opravljajo dobrodelne in podporne dejavnosti na področju zdravstva in socialne pomoči potrebne skupine prebivalstva – dobrotelne, dejavnost v občo korist, socialno skrbstvo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacije za pomoč in storitve bolnim, ostarelim, prizadetim, oškodovanim, zasvojenim, ubožnim in zapostavljenim ljudem • Dobrotelne institucije • Organizacije za pomoč pri razvoju • Skupine za samopomoč

Vir: N. Trunk Širca & M. I. Tavčar, *Management nepridobitnih organizacij*, 1998, str. 6.

PRILOGA 3: Nepridobitne in pridobitne organizacije v skladu s slovensko statusnopravno ureditvijo

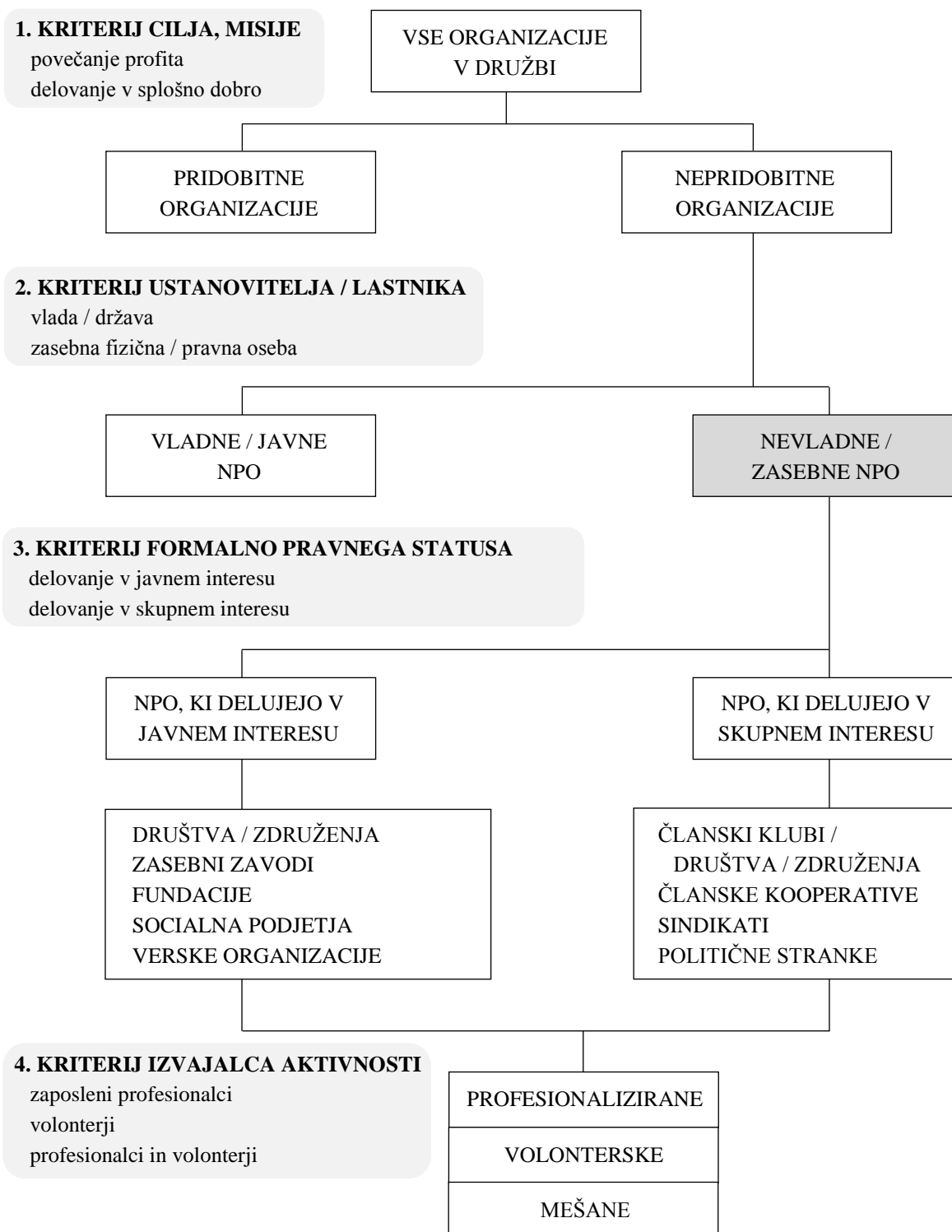
Tabela 3: Klasifikacija nepridobitnih organizacij glede na ustanovitelja

Neprofitne organizacije	Profitne organizacije
Javne organizacije	
<ul style="list-style-type: none"> • Organi in organizacije, ki izvajajo funkcije države • Organi lokalnih skupnosti • Javni zavodi: šole, bolnišnice, zavodi za zaposlovanje, zavodi za zdravstveno zavarovanje ipd. • Javni gospodarski zavodi: Agencija za radioaktivne odpadke, Center za promocijo turizma ipd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Javno podjetje
Na pol javne organizacije	
<ul style="list-style-type: none"> • Gospodarske zbornice • Obrtne zbornice 	<ul style="list-style-type: none"> • Javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala • Zasebna podjetja s koncesijo
Zasebne organizacije	
<ul style="list-style-type: none"> • Zavodi • Zadruga • Gospodarska interesna združenja • Politične stranke • Društva • Ustanove • Verske skupnosti • Sindikati • Poklicna združenja • Dobrodelne organizacije • Organizacije potrošnikov 	<ul style="list-style-type: none"> • Podjetja • Samostojni podjetniki • Gospodarske družbe <ul style="list-style-type: none"> - osebne - kapitalske • Povezane družbe • Banke • Zavarovalnice

Vir: N. Trunk Širca & M. I. Tavčar, Management nepridobitnih organizacij, 1998, str. 7.

PRILOGA 4: Primer tipologije NPO ² na podlagi štirih meril

Slika 1: Primer tipologije NPO



Vir: Z. Kolarič et al., *Zasebne neprofitno – volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*, 2002, str. 27.

PRILOGA 5: Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami

² NPO je kratica za nepridobitne organizacije

Tabela 4: Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami

ZNAČILNOSTI	PRIDOBITNE	NEPRIDOBITNE
OMEJITVE GLEDE CILJEV IN STRATEGIJ		
Strategije in prožnost	Svobodno odločanje o ciljih, panogah odjemalcev in o strategijah do njih. Menedžment lahko hitro izvede spremembe.	Obvezno izvajanje storitev, nedopustno je opuščanje, financerji pogosto togo omejujejo izbiranje strategij.
FINANCIRANJE		
Viri financiranja	Sredstva si priskrbijo s tržno dejavnostjo. Večinoma poskušajo povečevati obseg in vrednost storitev. Pridobivajo nove odjemalce, poskušajo povečevati delež, ki ga imajo na tržišču.	Organizacije, ki prejemajo sredstva od uporabnikov: <ul style="list-style-type: none"> • so odvisne od tržišča • poskušajo povečevati število odjemalcev. Organizacije, ki prejemajo sredstva iz javnih virov: <ul style="list-style-type: none"> • pridobivanje sredstev je le deloma povezano z obsegom in kakovostjo storitev • pomembno je zadovoljstvo virov sredstev • poskušajo omejevati število odjemalcev, če ne vpliva na višino in kakovost sredstev.
STROKOVNJAKI KOT MANAGERJI		
Strokovnjaki: <ul style="list-style-type: none"> • nimajo menedžerskih znanj • imajo strokovne interese, ki niso nujno enaki smotrom organizacije 	Razporejanje na poslovodna mesta upošteva poleg ožjih znanj širša znanja o menedžmentu ter osebnostne značilnosti. Strokovnjaki pogosto počasneje napredujejo kot menedžerji.	Strokovnjaki imajo večjo veljavo kot menedžerji. V nekaterih strokah strokovnjaki še vedno podcenjujejo delo menedžerjev.
UPRAVLJANJE IN USMERJANJE		
Menedžment naj ima na skrbi predvsem učinkovitost, upravljalci usmerjanje in nadzor nad uspešnostjo organizacije	Lastniki posredno obvladujejo organizacijo. upravljalci močno vplivajo na delovanje menedžmenta.	Lastništvo nad organizacijo je pogosto posredno ali zamegljeno. Člani upravnega odbora ne prejemajo plačila; zavzetost je pogosto omejena.

se nadaljuje

Tabela 4: Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami (nad.)

ZNAČILNOSTI	PRIDOBITNE	NEPRIDOBITNE
VRHOVNI MENEDŽMENT		
Za učinkovito poslovanje naj bo dovolj pristojnosti združenih v vrhovnem menedžerju	Vrhovni menedžer ima zelo veliko in nedeljeno oblast	Pogosta je dvojnost poslovanja: <ul style="list-style-type: none"> • v državnih organizacijah politika in aparat • v profesionalnih organizacijah stroka in poslovanje • v prostovoljskih organizacijah prostovoljci in plačani funkcionarji.
VPLIVI POLITIKE		
Politika deluje med mnogimi spremenljivimi interesi	Vpliv je omejen na več načinov. Organizacije upoštevajo interese okolij na analitičen način in dolgoročno.	Vplivi so različni: kratkoročno obnašanje voljenih menedžerjev, upravljalcev, dodeljevalcev sredstev, zahteve javnosti po transparentnosti delovanja, skrivanje informacij zaradi konkurenčnosti.
DOBIČEK KOT MERILO USPEŠNOSTI		
Enotno merilo za zbiranje med alternativami	Dobiček je temeljno merilo za izbiranje. Menedžment uporablja tudi druga merila – po interesih udeležencev.	Ni enotnega smotra. Menedžment težko razvršča smotre po pomembnosti. Različni smotri terjajo različna merila.
Temelj kvantitativnega analiziranja	Primerjanje ocenjenih stroškov z ocenjenimi koristmi.	Ni jasne povezave ved vložki in izločki.
Merjenje uspešnosti delovanja	Dobiček je sinteza sestavin uspešnosti, merilo za uspešnost organizacije.	Količino in kakovost storitev je težko meriti, pretirano poudarjanje finančne uspešnosti lahko škodi.
Vpliv na decentraliziranost	Številni menedžerji vedo, da je dobiček osrednji smoter in merilo uspešnosti. Menedžment lahko varno delegira odločitve nižjim nivojem.	Organizacija ima številne cilje, ne pa enotno merilo uspešnosti. Menedžment težko delegira odločitve; centralizirano odločanje poraja birokracijo.
Primerjanje raznolikih enot	Enotna merila za primerjanje enot v organizaciji med seboj.	Mogoče je primerjati le istovrstne enote v organizaciji ali organizacije med seboj.

se nadaljuje

Tabela 4: Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami (nad.)

ZNAČILNOSTI	PRIDOBITNE	NEPRIDOBITNE
DAVKI		
Davek na dobiček	Obdavčitev dobička, ugotovljenega v davčnem izkazu uspeha.	Obdavčitev dela dobička, doseženega s pridobitno dejavnostjo.
Obdavčitev plač	Prispevki na plače, davki na plače.	Povračila v zvezi z delom; prehrana, prevoz itn.
Davčne olajšave	Za prva leta zaposlovanja invalidov, sedež na demografsko ogroženih področjih.	Neobdavčen del dobička iz pridobitne dejavnosti, neobdavčene plače.
PRAVNE ZADEVE		
Lastništvo	Delničarji vložijo svoja sredstva v kapital družbe oziroma rast vrednosti svojega deleža	Vložki darovalcev. Družba s prihodki in premoženjem ne more razpolagati v korist posameznikov. Ob prenehanju se premoženje in sredstva prenesejo na drugo neprofitno organizacijo, državo ali lokalno skupnost, kjer je delovala, nikdar na posameznika.
Pridobitna dejavnost	Pridobitna dejavnost je osnovna dejavnost.	Lahko jo opravljajo: <ul style="list-style-type: none"> • v samostojni in ločeni organizaciji • v posebni entiteti, ki je v celoti last neprofitne organizacije
Ustvarjanje in delitev dobička	Družba razporeja dobiček med deležnike, v povečanja kapitala ali rezervni sklad.	Lahko ustvarjajo presežke sredstev; tako zbirajo potrebna sredstva za delovanje, za širitev, za rezervni sklad. Ne izplačujejo denarnega presežka kot denarne dividende.
STORITVENA DEJAVNOST		
Izvajanje	Lažje obvladovanje izvajanja in izvajalcev zaradi jasne strukture pristojnosti in odgovornosti; praviloma so izvajalci plačani.	Težje obvladovanje izvajanja. Izvajalci so v mnogih organizacijah prostovoljci ali pa so plačani pod tržno ceno.
Kakovost	Mnogokrat bolj strokovni in spodbujeni izvajalci, materialni dokazi, reference.	Mnogokrat manj kakovostni in spodbujeni izvajalci, manj materialnih dokazov, referenc.

Vir: B. Mesec, *Družbeni okvir neprofitnih organizacij*, 2008, str. 25–27.

PRILOGA 6: Načini priskrbovanja sredstev v nepridobitni organizacijami

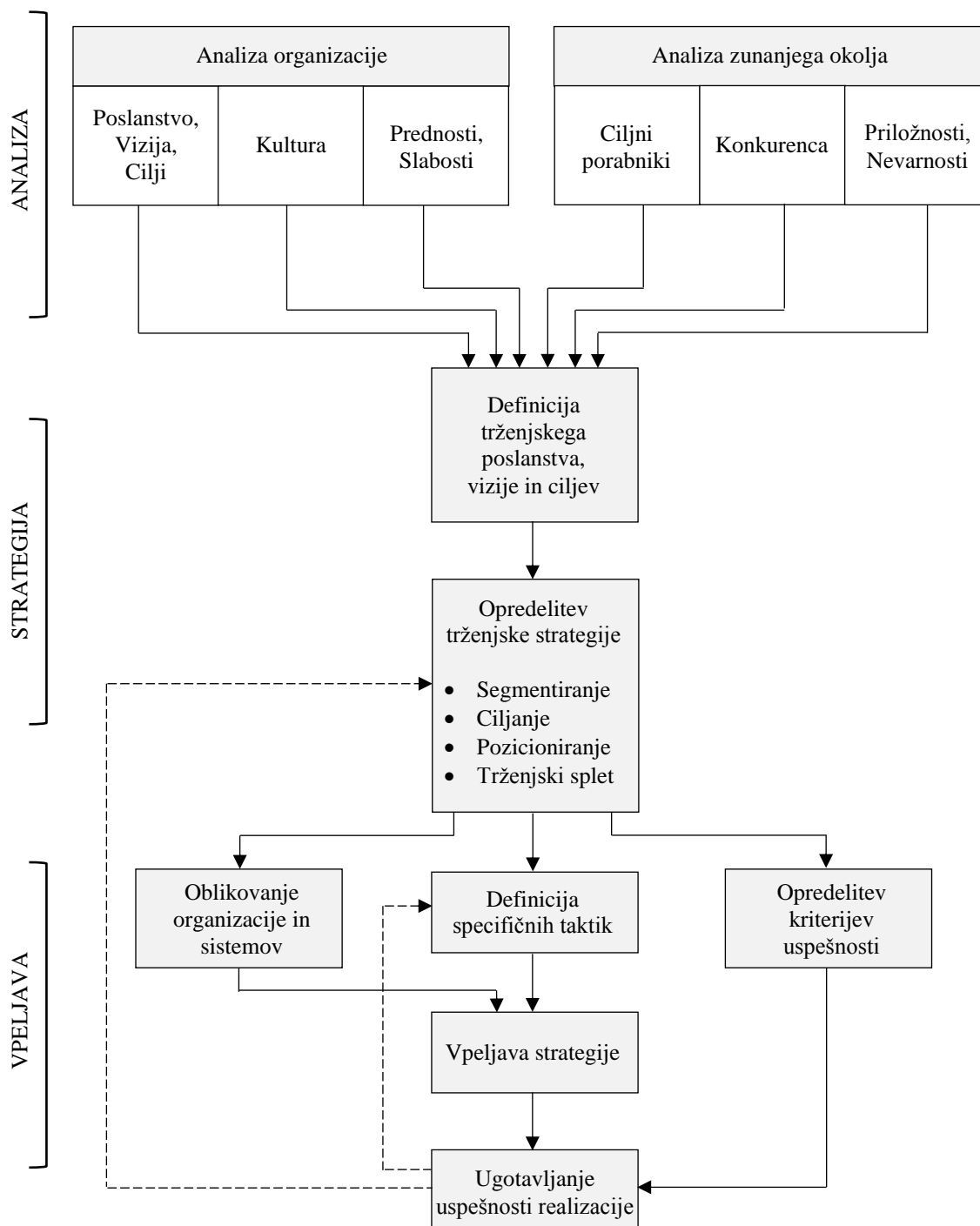
Tabela 5: Vrste sredstev

SKUPINE	VRSTE	VSEBINA
Finančna sredstva	Nepovratna sredstva	<ul style="list-style-type: none">• Financiranje iz državnega, občinskega ipd. proračuna, mednarodna pomoč, pomoč raznih organizacij, združenj, zbornic ipd.
	Izposojena sredstva	<ul style="list-style-type: none">• Krediti bank, posojila organizacij, posameznikov.
Jamstva	Jamstva za najemanje posojila	<ul style="list-style-type: none">• Jamstva fizičnih ali pravnih oseb v nepridobitni organizaciji.
Materialna sredstva	Darila v naravi Brezplačna uporaba	<ul style="list-style-type: none">• Materiali, izdelki, naprave, objekti, zemljišča.• Zemljišč, stavb, prostorov, opreme, infrastrukture (telekomunikacijske, računalniške mreže ipd.).
Nematerialna sredstva	Fizično delo Umsko delo Pravice Ugled in vpliv	<ul style="list-style-type: none">• Izvajalsko delo prostovoljcev.• Strokovno delo prostovoljcev.• Imena, industrijska lastnina, avtorske pravice.• Uglednost – podoba v javnostih.• Vpliv pri oblasteh, financerjih.

Vir: M. I. Tavčar, *Strateški management nepridobitnih organizacij*, 2005, str. 247.

PRILOGA 7: Proces strateškega trženjskega načrtovanja v organizaciji

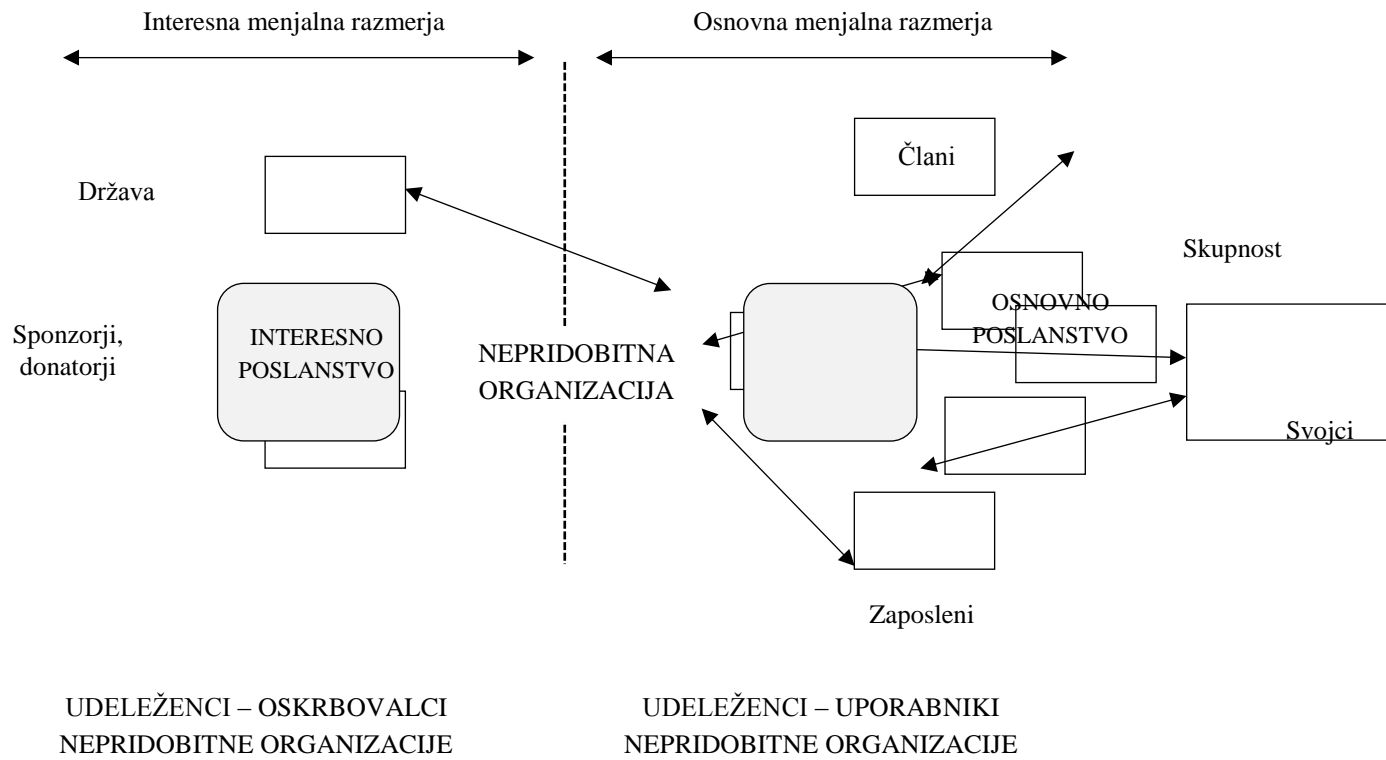
Slika 2: Proces strateškega trženjskega načrtovanja v organizaciji



Vir: A.R. Andreasen & P. Kotler, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 2008, str. 65.

PRILOGA 8: Poslanstvo v nepridobitni organizaciji, opredeljeno za obe udeleženi strani

Slika 3: Poslanstvo nepridobitnih organizacij



Vir: N. Trunk Širca & M. I. Tavčar, Management nepridobitnih organizacij, 1998, str. 42.

PRILOGA 9: Intervju s predsednico Društva Sladki nasmehi – Martino Marušič Kos

Kraj in datum intervjuja: Koper, 21. maj 2016

Ime in priimek ter funkcija: Martina Marušič Kos, predsednica društva

Zdravo Martina. Najprej naj te kot predsednico društva vprašam, kako se je rodila ideja za to društvo?

Idejo za društvo je dobila njegova pobudnica in ustanoviteljica Polona Pičman Štefančič. Zgodba o začetku je zelo lepa in povedala sem jo verjetno že nešteto krat na intervjujih, pa se je ne naveličam (smeh). Polonini prijateljici je zbolel otrok in ko jo je vprašala, kaj potrebuje, ji je ta rekla, da samo malo sreče. Ker je ravno začela s peko posebnih tort, ji je spekla torto v obliki pikapolonice (za srečo). Ob otrokovem veselju ob njej, se ji je porodila ideja o društvu.

Kakšni so bili začetki društva?

Začelo se je kot se navadno začne – skromno (smeh), z manjšim številom članic in peko za bolne otroke in otroke z motnjami v razvoju. Kasneje se je s širitvijo članic širil tudi krog otrok iz socialno ogroženih družin.

Od kod pa predvsem prihajajo prošnje po vaših storitvah?

Različno. Sedaj imamo vzpostavljena že dobra sodelovanja z varnimi hišami, materinskimi domovi in posameznimi društvi, ki nas kontaktirajo, pa tudi drugimi ustanovami. Poleg tega so tu še posamezniki.

Ali dobite veliko prošenj za tortice? Kdo vas običajno kontaktira in na kakšen način?

Prošenj je v bistvu približno toliko kot tortic v naših foto-albumih (smeh). Redkokdaj zavrremo prošnjo – če morda kriterij ne ustreza ali prepoznamo zlorabo prostovoljstva. Takrat rečemo ne. Sicer pa se vedno potrudimo, če le gre in seveda če nam ne prošnje sporočijo prepozno. Običajno pa nas kontaktirajo kar preko Facebooka in elektronske pošte.

Ali vam ta način najbolj ustreza?

Način ja, škoda je le, da se nekateri, sploh tisti, ki nas dobro poznajo, ne držijo priporočila o prošnji vsaj 14 dni pred praznovanjem. Razumeti je treba, da so naše članice prostovoljke, da se torta dela vsaj 3 dni in da tudi regijsko nismo povsod enako močne. Kot zakleto pa take prošnje večinoma pridejo prav v najbolj neprijaznih termin, okoli praznikov in dopustov.

Kako pa ljudje slišijo za vas?

Druge organizacije običajno slišijo za nas po običaju »od ust do ust«, kakšen krat pa nas tudi zasledijo ali v medijih ali preko družbenih omrežij, nato navežemo tesnejši stik. Tako smo pričeli sodelovati z drugimi dobrodelnimi društvi. Po mojem mnenju je ključna predvsem naša Facebook stran.

Ali meniš, da ste kot dobrodelno društvo dovolj dobro poznani vašim ciljnim skupinam?

Ja, mislim, da imamo kar dobro prepoznavnost v globalu. Kljub temu pa so regije, kjer nas ne poznajo dovolj dobro. Razlogi so lahko različni, morda ni veliko povpraševanja ali pa se ljudje težje obrnejo na nas. So področja, kjer naša dekleta sploh še niso pekla, dnevno pa iz teh regij vidimo poročila o zapiranju podjetij, izgubi delovnih mest. Zanimiva slika o razlikah. Se pa trudimo, da bi tudi tam povečale prepoznavnost, spodbudile ljudi k prošnji za pomoč, saj to vendar ni nič slabega, kajne?

Delujete že 5 let in v tem času se je nabralo kar nekaj tortopekaric. Se število deklet konstantno povečuje?

Vsako leto se nam pridruži nekako enako število novih članov. Veseli nas, da nas je vedno več. Seveda pa bi si želele predvsem enakomerno regijsko pokritost.

A imate v društvu kakšen poseben način novačenja novih članic?

Moram reči, da novih članic prav aktivno nismo nikoli iskale. Prišle so in prihajajo kar same. Pa nas je veliko, v tem trenutku nas je nekaj več kot 140 prostovoljk po Sloveniji. Menim, da je za tako specifično dejavnost kar ogromno število. Ostajamo pa pri načelu »od ust do ust«. Sploh pri prostovoljstvu je to ključno. Oseba mora priti sama, le tako je s srcem zraven.

Kako pa je bilo na začetku, kako ste pridobivali nove članice?

Začelo se je z nekaj znankami, prijateljicami. Vsaka od teh je povedala naprej svojim prijateljicam in tako se je začelo.

Omenjala si Facebook, a ga veliko uporabljate za delovanje društva? Kakšne koristi vidite v temu?

Ogromne koristi. Najprej promocija dejavnosti – od samih tort do sodelovanj. Ker imamo ogromno všečkov, je to dober argument pri raznih podporah in sponzorstvih (kjer smo tudi pohvaljene, saj se lepo zahvalimo). Potem pa je tu še skupina za naše članice, ki se je izkazala za odličen korak, saj se v njej spoznavajo, si pomagajo, se povežejo. Svet tort je že tako ključno povezan in razvit s socialnimi mediji in me nekako pašemo zraven.

A ste že kdaj tudi prirejali kakšne dogodke, s katerimi bi se lahko približali javnosti?

Same jih še nismo, smo se pa priključile mnogim, tudi na povabila. Ključno je že tradicionalno sodelovanje na Sladki Istri, pod okriljem MOK. Tam se predstavimo in zberemo sredstva. Ob tem pa sodelujemo tudi na manjših dogodkih v različnih krajih po Sloveniji. Odlična rešitev promocije je tudi naša peka s slavnimi. Tako lahko medijem

ponudimo zgodbo, ki je zanje zanimiva, obenem pa ne izpostavljam o otrok, to je namreč za nas ključno – zagotovljena anonimnost. V takih primerih sicer torto navadno podarimo otrokom s posebnimi potrebami, ki so navadno že izpostavljeni zaradi zbiranja sredstev za zdravljenje. In na ta način staršem tako kvečjemu se pomagamo pri žal, prepotrebni promociji. Tako da so tudi te zgodbe vedno zgodbe o sodelovanju.

Ali imaš v mislih še kakšna druga sodelovanja, dogodke?

Uh, že dolgo tli ideja o peki v šolah z otroke s posebnimi potrebami v celi Sloveniji na isti teden, kot nek sladek festival. Seveda, ko nam uspe najti čas z organizacijo (smeh).

Da se dotaknemo še finančnega dela. Ste nepridobitna organizacija. Na kakšen način pridobivate finančna sredstva?

Vira sta predvsem dva – spletne licitacije in Sladka Istra. V bistvu bi lahko bi naredile še več, vendar pa ne želimo samo klasičnih sponzorstev, želimo partnerska sodelovanja, kar bi seveda ponovno zahtevalo čas. Še ena zadeva je, ki bi se jo rade lotile, in sicer je to vpis v register organizacij za dohodnino. En večji bi bil več kot dovolj, manjših, ki nam pomagajo predvsem z darovanim materialom, je precej in smo jim tudi zelo hvaležne.

Ali misliš, da vas javnost že dovolj pozna?

Nikoli ni dovolj (smeh), bolj kot nas poznajo, več otrokom lahko pomagamo. To je ključen cilj nase prepoznavnosti.

Je po tvojih izkušnjah in mnenju Slovenija dobrodelna država? So ljudje odprti do takih društev, radi prispevajo kakšen evro?

Ja, smo. Čim na stojnici Sladke Istre povem, da smo dobrodelno društvo, nam pustijo kupon. Mislim pa, da to postaja problem. Prostovoljci in nepridobitne organizacije prevzemamo preveč nalog vlade, ki se preveč zanaša na dejstvo, da bo vedno dovolj ljudi, ki bodo pomagali. In to ni prav. Zlorabljeni moralo in dobroto ljudi je podlo.

Na kakšne načine pa meniš, da bi ljudje najraje (najlažje) prispevali?

Različno – če govorimo samo o nas, bi bila sms akcija ustrezna, najlažje pa darujejo, če v zameno dobijo nekaj sladkega. Tako da so dogodki najbolj donosni, takoj za njimi pa dražba.

Imate v društvu v mislih že načrte za prihodne aktivnosti društva?

Plani so, časa pa ni (smeh). Zagotovo je ključno, kot rečeno, najti partnerskega sponzorja.

Če pogledaš nazaj, kakšne so razlike v društvu na začetku in danes?

Hm, ja. Razlike so, seveda. Glede uspeha. Presegel je pričakovanja. Je pa res, da so članice krasne in da delajo vse s srcem. In to se čuti.

Kje vidiš društvo čez nekaj let?

V vsaki slovenski regiji in na vsakem praznovanju, ki potrebuje poseben otroški nasmeh.

Hvala za tvoj čas in veliko uspehov!

PRILOGA 10: Intervju s predstavnico Društva Sladki nasmehi – Janjo Juvan

Kraj in datum intervjuja: Ljubljana, 4. junij 2016

Ime in priimek ter funkcija: Janja Juvan, logistika tort in trženje

Zdravo Janja. Najprej mi povej, ali si članica v društvu že od samega začetka?

Živijo! Ne čisto od samega začetka. Društvu sem se pridružila par mesecev po ustanovitvi in sicer oktobra 2011. Društvo sem sprva zasledila na Facebooku, preko skupnih prijateljev in jim nato ponudila pomoč pri izvajanju dražb.

Aha, se pravi, da tvoja vloga v društvu ni peka tort?

Tako je, trenutno jaz skrbim za »logistiko« postopka naročila torte. Poleg tega se posvečam tudi trženju.

Kako pa to poteka logistika? Lahko na kratko opišeš postopek?

Seveda (smeh), logistika tortic je po moje ena fraza, ki jo uporabljamo samo članice društva (smeh). Pomeni, da jaz odgovarjam na prošnje, se pozanimam o željah za tortico in družino povprašam za kraj bivanja. Na podlagi tega tudi kasneje kontaktiram tortopekarico, ki naj bi bila čim bližje kraju bivanja otroka.

Kako pa ljudje pristopijo do društva?

Večina nas kontaktira po elektronski pošti ali kar preko Facebook-a. Kakšen krat pa osebno, kadar sodelujemo na kakšnih prireditvah.

Ali misliš, da se določeni ljudje bojijo pristopiti?

Mislím, da v večini primerov ne, nas pa včasih kontaktirajo prijatelji ali sorodniki družin, ki so v stiski.

A pride kdaj tudi do zlorab?

Ob dejstvu, da je društvo v zadnjih letih podarilo cca. 500 tortic, se je že pripetilo, da se je vmes pojavil poskus zlorabe ali pa tudi dejanska zloraba, kar smo kasneje ugotovile.

Kaj pa storite v takem primeru?

Velikokrat sumljive okoliščine ugotovimo že iz pogovora in takrat se odločimo, da torte ne podarimo. Sicer pa je v večini primerov med nami in otrokom še kakšen posrednik, na primer Varna hiša, Karitas, Rdeči Kriz oziroma kakšna druga humanitarna organizacija.

Ali se je kdaj pripetilo, da je tortopekarica doživela kakšno posebno slabo izkušnjo?

Večina jih ima zelo pozitivno izkušnjo, mislim celo, da jo imajo kar vse. Je pa katera že doživela kakšno slabšo. Šlo se je predvsem za odnos staršev, na srečo tega res ni veliko in pozitivne izkušnje odtehtajo slabe.

Kdo pa so ta dekleta, ki delajo torte? Kako se pridružijo društvu?

Med tortopekaricami so tako mamice, kot tudi študentke in punce s karierami. Večina njih nas zasledi na Facebook-u ali v kakšni radijski/TV oddaji.

Tortopekaric je nekaj več kot 140 v tem trenutku. A je to premalo ali dovolj?

Nas je kar veliko, kljub temu pa imamo določena območja v Sloveniji slabše pokrita, tako, da so nove tortopekarice vedno dobrodošle.

Se kdaj pojavi težava in za določeno prošnjo ne najdete razpoložljive tortopekarice?

Žal se občasno zgodi, da za določen datum ne najdemo nobene razpoložljive tortopekarice.

Kakšna pa je tvoja vloga v trženju za društvo?

Organiziram dobrodelne dražbe, peke z znanimi, navezujem stike s podjetji, seveda vse ob pomoči ostalih punc, ki so z mano v ožji ekipi.

A meniš, da bi bilo potrebno storiti še kaj dodatnega?

Sigurno se da še marsikaj storiti. Ideje so, primanjkuje pa nam časa, saj vse v društvu sodelujemo v svojem prostem času in imamo še druge obveznosti.

Kakšne akcije so bile do sedaj najbolj uspešne?

Zelo uspešne so bile peke z znanimi in dobrodelne dražbe.

Na kakšne načine pridobivate finančna sredstva?

S pomočjo donacij podjetij/posameznikov, s članarinami, dobrodelnimi dražbami, sms donacijami in podobno.

Kakšno pa je na splošno vzdušje v društvu?

Odlično, s puncami smo veliko v stiku. Trudimo se, da organiziramo tudi kakšna interna srečanja, ampak so kar logistični zalogaj, saj prihajamo iz cele Slovenije. Upam, da se jeseni spet lahko srečamo v čim večjem številu.

Kje vidiš društvo v prihodnosti, kaj mu je namenjeno?

Društvu je vsekakor namenjeno razveseljevanje otrok, tako, da sem prepričana, da nas bo vsako leto več in da bo podarjenih še veliko tortic.

Hvala za tvoj čas in veliko uspehov!

PRILOGA 11: Intervju s častno članico (tortopekarico) Društva Sladki nasmehi – Matejo Pipan

Kraj in datum intervjuja: Ljubljana, 4. junij 2016

Ime in priimek ter funkcija: Martina Marušič Kos, predsednica društva

Zdravo Mateja. Ti si ena izmed članic društva Sladkih nasmehov (tortopekarica). Povej, kako si društvo sploh spoznala in kdaj?

Društvo sem spoznala prek TV oddaje Dobro Jutro, ko so bile predstavljene tortopekarice. To je bilo leta 2013, ko sem bila doma na bolniški zaradi operacije na hrbtenici, in seveda sem šla takoj na internet poiskati informacije o tem društvu.

Kakšen pa je bil vzrok, da si se včlanila?

Včlanila sem se zaradi tega, ker sem hotela tudi sama pomagati na nek način. Ravno v tistem obdobju so se dogajale akcije »Kava za prijatelja«, »Kruh za prijatelja« in se mi je ta ideja zelo dopadla in sem si želela prispevati tudi sama na svoj način. In ravno tiste dni sem zasledila na televiziji to oddajo in sem spoznala društvo Sladki nasmehi.

Kaj si ob tem (ob včlanitvi) pričakovala?

Pričakovala nisem nič posebnega, bila pa sem navdušena in vesela, da bom lahko tudi sama naredila nekaj lepega, da bom lahko pomagala tistim otrokom in njihovim družinam, ki to res potrebujejo. Doma sem imela čas, saj sem bila takrat brezposelna in sem potrebovala nekaj, kar bi me gnalo naprej. Sladki nasmehi so tudi meni pričarali nasmeh na obraz.

Članica si že 3 let, kakšne občutke imaš? Kako se počutiš v tem društvu?

Ja, v društvu sem cca. 2–3 leta že in se super počutim. Zelo sem ponosna na to, da sem del tega društva. Čeprav osebno ne poznam vseh tortopekaric, imam občutek, da se poznamo zaradi druženja v Facebook skupini (smeh). Vsa dekleta so super, vedno pripravljene pomagati, svetovati, se pohecati. Spomnim se, ko smo imele organizirano delavnico in bilo je zelo lušno, pa še nekaj deklet sem v živo spoznala.

Kakšna je tvoja vloga v društvu, kaj počnete člani?

Moja vloga v društvu, kot vseh ostalih tortopekaric je, da se potrudimo po najboljših močeh za izdelavo najboljših in najlepših tortic za otroke, ki si jih iz takih in drugačnih razlogov ne morejo privoščiti, s tem da poskušamo zadovoljiti njihove želje po okusu torte in po dekoraciji. Poleg tega se tudi udeležujemo prireditvev, delavnic in ostalih prostovoljskih akcij. Na kratko prostovoljstvo in risanje nasmehov na obraze otrok (smeh).

Si mnenja, da je postopek povpraševanja po tortah ustrezen oziroma učinkovit?

Postopek se mi zdi super. Zdi se mi v redu, da se lahko me same menimo glede podrobnosti z družino otroka. Običajno je želja po okusu in dekoraciji izražena že v naprej, dogovori nato potekajo več ali manj o dostavi in drugih podrobnostih.

Koliko tort si že pripravila do sedaj?

Oh, to pa je vprašanje, mislim, da pripravim skoraj eno torto na mesec. Poleg tega sodelujem tudi pri pripravi sladice za Sladko Istro, ampak je to čisto drugi planet (smeh). Drugače pa se mi zdi, da kar veliko pečem, ampak pri temu res uživam.

Glede na to, da pripravljaš kar veliko tortic, se ti zdi, da bi v društvo lahko prišlo več prošenj?

Ja vsekakor mislim, da bi prošenj lahko bilo več. Velikokrat se zgodi, da pride objava oziroma prošnja po troti zelo pozno, tik pred zdajci ko jo potrebujejo, ampak se tudi takrat potrudimo in nekako najdemo razpoložljivo tortopekarico.

Se ti zdi, da javnost dovolj dobro pozna to društvo?

V to nisem ravno prepričana. Ko komu omenim društvo, me ta običajno samo debelo gleda (smeh).

Katere druge organizacije bi opredelila kot konkurenca temu društvu?

Morda organizacijo Rdeči noski, ampak verjetno zato, ker so poznani v javnosti.

Po tvojem mnenju kaj vpliva na odločitev posameznika, da se odloči za donacijo društvu?

Mislim, da vpliva veliko dejavnikov. Morda pa najbolj dejstvo, da razveseljujejo otroke. Vsak pa seveda prispeva v okviru svojih možnosti.

Katere akcije društva meniš, da so najbolj uspešne?

Na splošno se mi zdi, da ima društvo malo organiziranih akcij, kar je velika škoda. Drugače pa mislim, da je za društvo v redu, če sodeluje še naprej na raznih dogodkih in prireditvah, kjer se lahko osebno predstavimo obiskovalcem.

Na kakšne druge načine bi se po tvojem mnenju lahko društvo še predstavilo javnosti?

Glede na to, da so bila dosedanja sodelovanja vedno zelo uspešna, menim, da bi lahko s tem nadaljevali oziroma povečali število teh.

Hvala za tvoj čas in veliko uspehov!