

УНИВЕРЗИТЕТ “СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ”

ФАКУЛТЕТ ЗА ДРАМСКИ УМЕТНОСТИ



Докторска дисертација:

**СТРАТЕШКО ПОЗИЦИОНИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈА ОД КУЛТУРАТА И УМЕТНОСТА-
ФУНДАМЕНТ НА ЕФЕКТИВНА КОМУНИКАЦИЈА СО ПУБЛИКАТА**

**STRATEGIC POSITIONING OF ARTS AND CULTURE ORGANIZATION-
A FOUNDATION FOR EFFECTIVE COMMUNICATION WITH THE AUDIENCE**

Кандидат:

м-р Игор Вецовски

Ментор:

Проф д-р Цветко Смилевски

Скопје, 2014 год.

Ментор:

Проф. д-р Цветко Смилевски

Ко-ментор:

Проф. Мартин Панчевски

Членови на комисија:

Проф. д-р Цветко Смилевски

Проф. Мартин Панчевски

Проф. д-р Мирјана Борота Поповска

Вон. проф. д-р Сашко Насев

Вон. проф. д-р Антонио Митриќески

Стартешко позиционирање на организација од културата и уметноста- фундамент на ефективна комуникација со публиката

Апстракт

Позиционирањето е суштинска компонента на развивањето на маркетинг стратегии на организации од секаков тип, вклучувајќи ги оние од областа на културата и уметноста. Определува клучни насоки за детерминирање на елементи на вкупната понуда и имиџ на организацијата кои ја диференцираат од конурентите и кореспондираат со потребите и барањата на постоечката и потенцијална публика. Создава преференцијалност на нејзиниот бренд кај публиката преку формулирање на вредносен предлог и пренесување на убедлива причина за избор помеѓу сите останати директни и индиректни конкуренти.

Позиционирањето претставува процес на детерминирање и управување со начинот на кој организацијата и нејзината понуда се лоцирани во однос на конкуренцијата од перспектива на потрошувачите на уметност. Клучно средство за создавање на посакуваното дистинктивно местото во свеста на потрошувачите се маркетинг комуникациите. Различните комуникациски методи и техники што ја имаат својата основа во стратешката рамка утврдена со позиционирањето овозможуваат постигнување на нивната ултимативна задача - влијание врз посакувано однесувањето на публиката преку кое организациите ги остваруваат своите цели и мисии.

Истражуваната проблематика е актуелна и за домашните уметнички организации во контекст на современи услови на континуирано зголемен конкурентен натпревар, динамични промени на однесување на потрошувачите, нивната сè поголема изложеност на маркетинг пораки и ограничените можности за влијание врз нивниот избор. Соодветно, анализите содржат согледувања на основните теоретски претпоставки за ефективна комуникација со публиката преку стратешко управување со позицијата на организација и нејзината понуда, нивна практична применливост и домашни искуства во овој домен, како основа за понатамошни истражувачки проекти.

Клучни зборови: маркетинг во уметноста, стратешко планирање, маркетинг стратегија, процес на позиционирање, позиционирање на бренд, однесување на потрошувачите, маркетинг комуникации.

Strategic Positioning of Arts and Culture Organization- A Foundation for Effective Communication with the Audience

Abstract

The positioning is an essential component of developing marketing strategies for all organizations, including those in the area of arts and culture. It defines key directions for determining organization's offer and image elements in a manner that differentiates the organization from competitors and corresponds with the current and prospective audience needs and demands. It creates audience preference towards organization's brand, by formulating value proposition and transferring convincing reason to be their choice among all other direct and indirect competitors.

Positioning is a process of determining and managing systematic approach that an organization uses to locate its offer relative to the competition from the arts consumer perspective. Marketing communications are critical vehicle for creating the desirable distinctive place in consumer minds. Different communication methods and techniques that are based on strategic frame set by the positioning enable accomplishment of their ultimate objective- to influence the audience behavior in a desired manner, facilitating fulfillment of organization goals and missions.

The issues researched are also effectual for the local arts organizations in a context of the current environment characterized by continuously increased competition, dynamic changes in consumer behavior patterns, huge amount of marketing messages the consumers are exposed to, and limited possibilities to influence their choices. Consequently, the research includes analyses of theoretical frameworks for effective communication with audience through strategic management of organization and its offer positioning, practical application of these theories and local organizations' experiences in this domain, creating basis for further research projects.

Key words: arts marketing, strategic planning, marketing strategy, positioning process, brand positioning, consumer behavior, marketing communications.

СОДРЖИНА

Вовед	3
1. Актуелност на проблематиката	3
2. Предмет и цели на истражувањето	8
I. Позиционирање: компонента на стратешкиот маркетинг	9
1. Специфики и тенденции кај маркетингот во уметноста.....	10
1.1. Разноликост на перспективи.....	11
1.2. Дефинирање на поимот.....	13
1.3. Општи стратешки аспекти.....	16
2. Релација стратешко планирање- стратешко позиционирање.....	21
3. Импликации врз градење на конкурентна предност	27
4. Позиционирање и останати компоненти на маркетинг стратегија	31
4.1. Сегментација на пазарот.....	32
4.2. Таргетирање	38
4.3. Позиционирање- техники, стратегии и компоненти	41
4.3.1. Конкретни постапки во процесот на позиционирање	43
4.3.2. Стратегии за позиционирање	46
5. Позиционирање на бренд.....	47
5.1. Извори на бренд вредност.....	48
5.2. Компоненти на непрофитен бренд.....	55
5.3. Управување со бренд идентитет.....	58
5.4. Компетитивна бренд позиција.....	60
5.5. Бенефити од изграден бренд.....	64
II. Маркетинг комуникации: средство за креирање на позиција	66
1. Процес на донесување на одлука: импликации врз стратешко позиционирање и маркетинг комуникациите.....	69
1.1. Препознавање на проблем.....	71
1.2. Мотивација	73
1.3. Барање на информации.....	77
1.4. Перцепција.....	81
1.5. Евалуација на алтернативи	85
1.6. Правила на одлучување.....	89
1.7. Избор и купување	92

1.8. Пост-куповен процес	93
2. Креирање на комуникациска стратегија и интегрирање на комуникациите.....	95
2.1. Идентификација и селектирање на целната публика.....	99
2.2. Определување на бренд позиција во комуникацијата и бенефити како поддршка	100
2.3. Утврдување на комуникациски цели	104
2.4. Селекција на комуникациски канали	106
2.4.1. Рекламирање.....	107
2.4.2. Продажна промоција.....	109
2.4.3. Односи со јавноста и публицитет.....	109
2.4.4. Лична продажба	110
2.4.5. Интерактивен/Интернет маркетинг	111
2.4.6. Директен маркетинг	112
2.4.7. Останати/нови медиуми.....	113
III. Предметно истражување: модел на позиционирање во праксата.....	116
1. Интегриран модел на позиционирање.....	117
2. Анализа на ставови кон моделот и неговите компоненти	120
3. Надградување на стратешката позиција на Младински културен центар.....	127
3.1. Сублимиран приказ на истражувањето.....	127
3.2. МКЦ: краток преглед, мисија и стратешки цели.....	129
3.3. Ситуациона анализа.....	132
3.3.1. Екстерни фактори	133
3.3.2. Интерни фактори	139
3.3.3. Досегашни програми и нивен импакт.....	142
3.4. Дефинирање и карактеристики на целната група	146
3.5. Потреби, преференци и перцепции на целната публика	150
3.6. Анализа на компоненти на брендот МКЦ	153
3.7. Постоечко позиционирање на МКЦ и конкуренцијата (перцептивно мапирање) ..	156
3.8. Основни насоки за унапредено позиционирање на МКЦ	158
IV. Заклучни согледувања и препораки	165
1. Заклучоци.....	165
2. Научен придонес и оригиналност во пристапот	174
3. Препораки за идни истражувања	176
Литература.....	178

СТРАТЕШКО ПОЗИЦИОНИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈА ОД КУЛТУРАТА И УМЕТНОСТА- ФУНДАМЕНТ НА ЕФЕКТИВНА КОМУНИКАЦИЈА СО ПУБЛИКАТА

ВОВЕД

1. Актуелност на проблематиката

Планирањето е примарна функција во управувањето на секоја организација. Стратешкото, долгорочно планирање е особено битен сегмент на оваа функција на менаџментот бидејќи ги вклучува клучните одлуки за дефинирање на организацијата и проектирање на косекутивните фази и аспекти на процесот на управување. Како императив претпоставува насочување на напорите на организацијата кон корисниците на крајниот резултат од нивното делување, односно примена на маркетиншка ориентација во работењето. Продукција и презентирање на уметност со релевантна вредност била, е, и секогаш ќе биде примарна задача и централен фокус на мисијата на секоја организација од областа на уметноста и културата. Суштинско значење за нејзината дејност и функција е комуникацијата која се создава и одржува на релација уметник и публика. Без публика организацијата ја губи причината за постоење. Маркетингот ја подржува оваа комуникација- им овозможува на поединците што ја сочинуваат публиката (“потрошувачи” на уметност- во овој контекст терминот се употребува во продолжение на текстот) да пронајдат вредност во директното искуство на следење на театарска претстава или филмска проекција, посета на изложба, слушање на концертна изведба,...

Маркетингот е една од основните функционални области на менаџментот, со клучна улога во ефективната размена на вредности и влијание врз однесувањето на потрошувачите. Неговото правилно аплицирање несомнено создава бенефити за инволвираните страни- организациите и нивната публика. Најголем обем на размена секогаш се генерира во случаи кога понудата на организациите е дизајнирана, збогатена, опишана, и доставена по цена и на начин кој е ускладен со потребите на публиката. Односно, неговата основна парадигма претпоставува ориентација на организациите кон пазарот и нивно прилагодување на потребите и желбите на публиката. Во одреден степен при практична апликација на ваквиот пристап кај дел од организациите создава различна перспектива- може да биде оценет како проблематичен и некомпатибилен од аспект на природата на нивното делување.

Имено, уметничкото творештво во самата суштина тежнее да се спротивстави на секој облик на ограничување (во случајов “вкусот на публиката”), што може да имплицира негова нагласена комерцијализација и деградација. Но ваквото гледиште во основа е однапред детерминирано и не ја зема предвид суштината на маркетингот-систематски пристап како поддршка на размена на вредности (вклучувајќи ги и оние со релевантна уметничка вредност).

Одлика на секој напреден менаџмент во успешните организации од културата и уметноста се континуирани анализи на промените во пазарни услови, на конкуренцијата (директната, во рамки на “светот” на уметноста, но и индиректната, вон овој “свет”), и на постоечката и потенцијална публика. Особено се значајни во современиот контекст на сè покомплексни услови во кои функционираат организациите. Континуирано се зголемува директната и индиректната конкуренцијата, тенденцијата за диференцијација и постојано унапредување на понудите е сè поизразена, промени во средината во која делуваат се динамични, очекувањата и критериумите кај потрошувачите се зголемуваат. Маркетиншкиот настап на креативните индустрии (и посебно “индустријата за забава” како еден од главните конкуренти на уметничките организации) станува сè поагресивен, новите технологии го менуваат однесувањето и преференците на публиката, а практиките на водечките маркетери (особено од комерцијалниот сектор) континуирано ги зголемуваат стандардите на задоволување на потребите на потрошувачите.

Соодветно, стратешкиот пристап во позиционирањето на понудата и комуникацијата со публиката сè повеќе станува централен фокус и кај маркетерите од областа на уметноста. Тие се соочуваат со бројни предизвици - како да стекнат препознатливост на својата понуда; како да создадат нејзина преференцијалност кај целните потрошувачи; како да влијаат врз посакувана промена во нивното однесување; како својата понуда да ја презентираат како реален избор пред понудата на конкурентите; како да ја зголемат посетеноста на својата програма; и како да креираат лојалност кај постоечката публика на подолг рок. Дополнително мора да обезбедат посакуван статус и кај финансиерите (владини институции, меѓународни фондови, спонзори, донатори,...), како и соодветно влијание за поддршка и лобирање кај субјектите вклучени во проблематиката од интерес на конкретна организација. Сублимирано, тие

мора да создадат и одржат конкурента предност. Клучно значење за постигнување на оваа цел е стратешкиот пристап во определување на позицијата на понудата на уметничката организација. Преку стратешкото позиционирање таа создава дистинктивно “место” кај поединците од својот целен пазар. Секогаш е поврзано со евалуација на организација односно нејзината понуда во однос на алтернативите (директната и индиректната конкуренција). Генерално, развојот на стратегија за позиционирање претпоставува анализа на димензиите кои целните јавности ги користат за да ги споредат понудите во категоријата на која и припаѓа организацијата, и завземање на позиција во “просторот” дефиниран со тие димензии. Соодветно, основата на стратешкото позиционирање се податоци кои се добиваат од истражување на пазарот и публиката, конкуренцијата и интерните анализи на организацијата. Директно произлегува од мисијата на организацијата која пак е изведена од нејзината визија- сите три компоненти се исход на стратешкото планирање, односно имаат директни стратешки импликации врз сите маркетиншки активности на организацијата и претставуваат основа за управување со останатите функционални области на менаџментот, односно процесот на управување на организацијата во целина.

Клучен маркетинг инструмент за градењето и одржувањето на посакуваната позиција на организацијата се маркетинг комуникациите. Различните техники и видови на комуникација ја создаваат вкупната претстава за нејзината понуда врз основа на информациите од особено битно значење при изборот на публиката, како што се: што всушност претставува понудата, кои се нејзините одлики, какви бенефити обезбедува, зошто би требало да се избере, кои се нејзините предности,... Основните задачи на маркетинг комуникациите се креирање на силен бренд (самата организација, односно нејзината понуда) и влијание врз посакувано однесување на целната публика како неопходен предуслов за маркетиншки успех и остварување на целите и мисијата на организацијата. Во современиот маркетинг во уметноста неопходноста од комуницирање со публиката не се доведува прашање- прашањата единствено се поврзани со начините, формите и содржините со кои се воспоставува и одржува ефективна и ефикасна комуникација. Јасната позиционираност, ускладена со мисијата и визијата на организацијата обезбедува исклучително битна стратешка насока за секој

поединечен контакт со публиката, но и со останатите целни јавности. Непрецизно дефинирање на прашањата која е основната цел на постоење на организацијата, како би ја остварила оваа цел и кои се нејзините дистинктивни одлики оневозможува јасна и конзистентна комуникација. Недоволната стратешка основа ги девалвира комуникациските (како и сите останати маркетинг) активности и ги претвора во серија од тактички, инцидентно планирани програми, најчесто со слаби резултати. Покрај подобрената комуникација со целните јавности, јасната позиционираност (споделена помеѓу сите членови на организацијата) влијае врз стратешко фокусирање на поединечните комуникациски елементи, односно врз минимизирање на субјективен пристап при нивното планирање и имплементација.

Овие воведни забелелешки за проблематика на стратешко позиционирање на организацијата како фундамент на маркетинг комуникациите добиваат на актуелност во контекст на комплексната средина во која се остваруваат контактите на релација организација-потрошувач. Селектирани карактеристики како кратка илустрација вклучуваат:

- Маркетерите се потешко го привлекуваат и задржуваат исклучително поделеното внимание на потрошувачите. Тие секојдневно се изложени на “информативен напад” од страна на најразличен тип на компании, организации и институции- секој од нив ја промовира својата понуда конкурирајќи за потрошувачкото внимание, време и расположиви приходи. Како резултат потрошувачите во најразвиените пазари секој ден се изложени на огромен број на промотивни пораки- во просек помеѓу 1,500 и 3,000 (во зависност од изворот на податоци кои аналитичарите ги користат). Иако не постојат анализи од слична природа, сосема е извесна претпоставката дека и македонските граѓани (иако, сигурно во помал обем) секојдневно примаат исклучително голем број на маркетиншки пораки од различен карактер.
- Маркетерите се соочуваат со практично неограничен избор на средства и начини за комуникација. Мошне динамичен е развојот на нови комуникациски технологии кои стануваат сè подостапни, и нови медиуми кои сè повеќе се демократизираат (на пр. во многу краток период Интернет пенетрацијата во земјава достигна над 57% во 2012 год. и континуирано расте, со исклучителна

динамика во однос на помалку од 5% само пред 10-тина години). Паралелно, и традиционалниот медиумски простор станува сè пофрагментиран, создавајќи неограничен број на опции за проектирање на медија миксови (на пр. во моментот во Македонија функционираат 58 телевизии и 68 радио станици со значајна експанзија во однос на 90-тите години на минатиот век).

- Конкументноста и во домен на промоцијата станува сè позначајна за секој маркетер од областа на уметноста (што можеби е и најбитна од наведените карактеристики). Покрај останатите маркетиншки инструменти, маркетинг комуникациите се основа за градење и одржување на конкуритивна способност на директните и индиректните конкуренти на секоја уметничка организација. Кај значаен дел од поединечните облици на уметност се зголемува бројот на учесници на пазарот, а сите тие, во поголем или помал обем, со различни комуникациски техники се обраќаат до релативно кохерентна целна група на потрошувачи на уметност (на пр. кон македонската театарската публика од 2012 год. се обраќаат 2 нови професионални театри заедно со постоечките 17; секако конкурираат и зголемената независна театарска сцена, аматерскиот театар, и традиционални и повремени фестивали и гостувања).

Следствено, за да комуницира ефективно секоја уметничка организација мора да применува стратешки пристап во планирањето на маркетинг комуникациите, вклучувајќи детални анализи на средината/пазарот и конкуренцијата, адекватна сегментација и таргетирање на потрошувачите, и јасно и релевантно позиционирање. Мора да изврши оптимален избор на комуникациски тактики и средства и да ги интегрира во промотивен микс ускладен со останатите маркетиншки инструменти. Мора да ја следи ефикасноста и импактот на комуникациите и да ги инкорпорира резултатите од евалуацијата во последователните фази во континуираниот процес на комуницирање.

2. Предмет и цели на истражувањето

Основен предмет на истражувањето во рамките на трудот е улогата, значењето и влијанието на стратешкото позиционирање на уметничките организации врз нивната комуникација со целните публики. Покрај анализа на релеванти теории и меѓународни практики во овој домен акцентот на истражувањето е насочен кон практична апликација на релевантните принципи, методи и техники во работењето на домашните уметнички организации, со акцентирање на Младинскиот културен центар во Скопје (селектиран од повеќе причини, меѓу кои и како организација чија дејност е директно поврзана со театарската односно филмската уметност).

Целите на истражувањето вклучуваат:

- Дефинирање на клучните поими што се предмет на истражување: стратешко позиционирање и маркетинг комуникации како стратешка компонента/инструмент на маркетингот во уметноста;
- Презентирање на процесот на позиционирање, и негова релација со стратешко планирање и останатите елементи на процесот на менаџмент на уметничките организации;
- Анализирање на универзалниот карактер на споменатите маркетиншки концепти во контекст на спецификите на дејноста на уметничките организации;
- Елаборирање на поединечни комуникациски техники и средства, и на фундаменти/методолошка рамка за креирање на комуникациска стратегија.

При истражување на наведените цели и извлекување на соодветни заклучоци детално ќе бидат анализирани следните аспекти:

- Теоретски пристапи и системи кои детално ја елаборираат проблематиката на стратешко позиционирање и маркетинг комуникации;
- Селектирани области од генералниот домен на менаџмент и маркетинг, како и современи практики и тенденции кои се во директна релација со предметната анализа;
- Практични искуства на уметничките организации поврзани со истражуваните сегменти, и примена на релевантните принципи и методи во рамки на функционирањето на Младинскиот културен центар.

I. ПОЗИЦИОНИРАЊЕ: КОМПОНЕНТА НА СТРАТЕШКИОТ МАРКЕТИНГ

Позиционирањето директно се поврзува со термини од клучно значење за маркетиншкиот пристап во работењето на секоја организација од доменот на култура и уметност. Вклучува концепти како што се “стратешко планирање”, “маркетинг стратегии”, “конкурентна предност”, “диференцијација на пазарот”, “брендирање”, “релации со публиката” и “имиџ, перцепции и претстава кај потрошувачите”. Етаблиран е како неизоставен дел од теоретските и практичните пристапи во “стратешко управување со маркетинг комуникации” кои директно влијаат врз посакувано “однесување на потрошувачите при одлучувањето”. Односно, позиционирањето директно или индиректно е составна компонента на безмалку сите поими што го преокупираат вниманието на современиот маркетинг, со оглед на нивниот стратешки значај за организациите. Соодветно на ваквата карактеристика позиционирањето е предмет на толкување и елаборација на бројни теоретски анализи- всушност, веројатно не постои релевантен теоретичар во пошироката сфера на маркетинг и менаџмент што не ја третира ова проблематика. Како кратка илустрација можат да послужат следните сублимирани ставови на истражувачи на маркетингот во уметноста и културата.

Концептот на позиционирање станува се поважен бидејќи имплицира референтна рамка (frame of reference) паралелно кон конкурентите и потрошувачите. Одлуките околу позиционирање се клучни- имаат директно влијание врз перцепциите и одлуките за избор. Позиционирањето започнува од самиот производ (на пр. програма на организацијата), а потоа се фокусира на она што тој креира во “умот на публиката”. Односно, позиционирањето се однесува на имиџот на производот во свеста на целните потрошувачи наспроти конкурентните организации. Вклучува одговори на прашања од критична важност: Кои се примарните и секундарните конкуренти? Како тие се перцепирани и евалуирани? Дали разликите се квантитативно и квалитативно значајни? Вакви прашања акцентираат потреба од анализа на потрошувачите за да се добие подлабоко разбирање на нивните перцепции. Дополнително, потенцираат потреба од внимателна сегментација, односно нужност организацијата да се концентрира само на одредени сегменти. Мониторинг е исто така важен: целите на

позиционирањето треба да се мерливи а стратегијата на позиционирање треба континуирано да се евалуира за да се дијагностицираат стратегии за во иднина¹.

Позиционирањето е тесно поврзано со сегментација и таргетирање како клучни делови од стратешко маркетинг планирање. Како процес и помага на организацијата да креира перцепција за своите производи, и е блиско поврзана со брендирање и градење на имиџ на организацијата².

Заедно со други бројни анализи ваквите ставови го определуваат позиционирањето како стратешко средство што и помага на организацијата да ги оствари своите основни цели и да ја исполни својата мисија. Како и останатите аспекти на стратешкото планирање (воопшто, и маркетингот во уметноста во целина) подразбира адаптирање на општиот концепт што произлегува од традиционалниот маркетинг како првенствено економска дисциплина кон спецификите на уметничко творештво.

1. Специфики и тенденции кај маркетингот во уметноста

Разгледуван во историски контекст развојот на маркетингот во културата и уметноста се поврзува со релативно долгата дебата за “проширување на маркетингот” која започнува од крајот на 60-тите на XX век, кулминира во 70-тите, а останува важна и релевантна сè до денес. Од почетокот маркетинг теоретичарите го анализираат прашањето за областите на општествено делување на кои може да се примени маркетингот. Највлијателните ја застапуваат идејата за поширока перспектива, што значи дека маркетингот (барем за најголемите авторитети во дисциплинатата) ја надминува перспективата на есенцијално комерцијална проблематика што исклучиво се бави со пазарни трансакции. Односно, во значаен број на теоретски концепти маркетингот е анализиран како релевантен за сите организации кои се во релација со потрошувачите и за сите видови на трансакции како резултат на таа интеракција. Главниот фокус на дисциплината е размената на вредности како основа на трансакциите- во оваа смисла маркетингот е разгледуван како апликативен за секој општествен ентитет кој разменува вредност со други, и тоа не само економски туку и вредности од поширока општествена и психолошка природа. Како битен дел од поттикот за проширување на техниките и принципите на маркетингот може да се

¹Chong D.; Arts Management; 2002, Routledge, London, UK; pg. 72

²Verbanova L.; Strategic Management in the Arts; 2013; Routledge, NY, USA; pg. 167

издвои потребата за трансфер на професионални стандарди и ефикасни/ефективни алатки кои успешно се практикуваат во комерцијалниот сектор и на некомерцијалните организации, кои вообичаено се соочуваат со бројни предизвици во работењето. Ова особено се однесува на најголемиот дел од уметничките дејности бидејќи припаѓаат на непрофитниот и јавниот сектор. Потребата за ваквиот трансфер мошне јасно е прецизирана во често цитираната изјава на Kotler и Levy (1969): “Изборот со кој се соочуваат менаџерите на некомерцијалните (вклучително и уметничките) организации не е дали да маркетингаат или не, бидејќи ниту една организација не може да го избегне маркетингот. Изборот е дали тоа ќе го сторат добро или лошо”³.

1.1. Разноликост на перспективи

Една од потешкотиите за анализирање на средината релевантна за маркетингот во уметноста се диверсифицираните активности и форми што го сочинуваат терминот уметност. Иако ова прашање е исклучително комплексно (и не е фокус на трудот, но е директно поврзано со неговата проблематика), често од “практични причини” е користена инклузивната дефиниција на Конгресот на САД (врз основа на која е формирана и функционира федералната агенција NEA- National Endowment for the Arts; подоцна е прифатена од бројни релевантни владини и невладини институции)⁴: “Терминот уметност вклучува, но не се ограничува на музика, балет и танц, театар, фолклор, литература и креативно пишување, архитектура и поврзани области, сликарство и скулптура, фотографија, графички уметности и ракотворби, индустриски дизајн, костими и моден дизајн, филм и видео, телевизија, радио, звучни записи, уметност поврзана со презентирање, изведба, реализација и изложување на овие уметнички форми, и изучување и апликација на уметноста во човечката средина”. Соодветно, современите пристапи во маркетингот во уметноста можат да се раздвојат на две глобални групи (Parson, Maclaran, 2009). Првата е повеќе концентрирана кон карактеристиката на функционална област од менаџментот и го третира маркетингот како средство за презентирање на уметничките дела на конкуритивниот “уметнички пазар”. Користи дефиниции што го определуваат маркетингот во уметноста како функционална целина на менаџментот насочена кон меѓусебни релации на размена со

³ Csaba, F.Fabian., Corporate Branding, Copenhagen Business School Press, Denmark, 2005; pg. 129

⁴ <http://www.csulb.edu>; мај 2013

потрошувачите што креира задоволство и овозможува остварување на целите на организациите и уметниците (деталите на соодветните дефиниции се наведени во продолжение, заедно со анализа на релации на маркетингот и менаџментот како комплементарни дисциплини, селектирани како релевантни за темата на текстот).

Кај втората група на пристапи, маркетингот се разгледува како интегрален елемент на создавањето на уметност, односно се анализира пошироко разбирање на уметноста како контекст за маркетиншки аспекти како што се “уметнички индустрии”, “индустрија на забава” или “пазарни законитости”. Во прв план го истакнуваат фактот дека значаен дел од современото поимање на уметноста е широко перцепиран како “индустрија”, односно дека е блиску поврзан со креативните/културните индустрии (како што се радио и телевизија, рекламирање и дизајн, или облици на популарна култура). Истото, во одреден обем, може да се однесува и за формите кои традиционално го имаат предзнакот “уметност” - на пример филмската уметност. Соодветно, во основа примената на маркетиншките принципи кај одредени облици и форми на уметност е идентична како и кај која било комерцијална компанија што маркетира производ или услуга на пазарот (типични примери би можеле да ги вклучат претставите на дел од театри од Бродвеј и Вест Енд во Лондон, или голем сегмент од холивудската филмска продукција).

Кај одредени интерпретации маркетингот го менува фокусот од “маркетинг на уметноста” кон “уметност на маркетингот”. Вклучуваат директно внесување на маркетиншката содржина со уметничките артефакти, претставувајќи феномени поврзани со маркетингот и потрошувачката што можат да создадат алтернативна перспектива на етаблираните принципи и практики на маркетинг менаџментот. Останатите анализи на “уметноста на маркетингот” се однесуваат на аплицирање на уметничките средства и техники на работата на маркетиншки организации, и при дизајнирање и реализација на промотивни/рекламни кампањи. Во дел од наведената група на пристапи се аргументира дека комерцијалните односи можат да обезбедат повеќе слобода за уметнички израз отколку што е тоа случај со формите на јавно субвенционирање. Дополнително, ја стимулираат комуникативноста и достапноста на уметноста кон пошироката јавност, со што поблиску се поврзуваат уметниците и нивната публика.

Без разлика на наведените пристапи, теориските анализи имлицитно се фокусираат на релациите уметност-публика. Ја акцентираат потребата за нивно создавање, одржување и унапредување што е неопходен услов за постигнување на целите и мисиите на уметничките организации. Секако, ги потенцираат спецификите на уметничкото творештво во целина, но и на посебните облици на уметничко делување во контекст на различна поширока општествена и економска перспектива.

Уметност, маркетинг и постмодерна

Директното поврзување на уметноста и маркетингот во одредени случаи се анализира и во постмодернистички контекст на де-диференцијација на различни аспекти на уметноста, како што е избледување на етаблираната хиерархиска поделба на “висока” и “популарна” култура. Илустрација се рекламните кампањи (односно користените видео материјали, принт огласи или графичкиот дизајн) што стануваат дел од изложби во најреномирани музеи, како што се Tate Modern во Лондон или во MoMA во Њу Јорк. Уште повеќе, дел од глобалните комерцијални компании (Coca Cola, Guinness или Nike) создаваат сопствени “музеи” што се доживуваат како културно (дури и уметничко) искуство од страна на нивните посетители.

Во литературата се цитира и предвидувањето на Andy Warhol (една од најпрепознатливите икони на поп-артот, и можеби постмодерната, а веројатно и еден од најсилните “уметнички брендови”)⁵: “Во иднина (односно сега) сите мега-продавници (department stores) ќе станат музеи, а сите музеи ќе станат мега-продавници”.

Извор: Parson E., Maclaran P.; Contemporary Issues in Marketing and Consumer Behavior; 2009

1.2. Дефинирање на поимот

Кај воопштениот начин на дефинирање, маркетингот во уметноста се разледува како интегриран менаџмент процес фокусиран кон взаемно задоволство на споментатите релации со кои се остваруваат организациските и уметничките цели (Hill L., O’Sullivan C., O’Sullivan T.; 2003). На сличен начин поимот се дефинира и во останати теоретски анализи, но со деталзирање на составните компоненти. Неговата цел се определува преку оптимизирање на односите на размена и максимизирање на задоволството на постоечки и понценцијален пазар - локален или меѓународен (Colbert, 2006).

Маркетингот подразбира четири главни елементи: потреби на потрошувачите, нивно задоволување, релација помеѓу организацијата и нејзините потрошувачи, и

⁵ Parson E., Maclaran P.; Contemporary Issues in Marketing and Consumer Behavior; 2009; Elsevier, UK

оптимизација на профитот на организацијата (односно осврнување на буџетска рамнотежа во непрофитниот уметнички сектор)⁶.

Дихотомијата “уметнички” и “комерцијални” цели се среќава уште од периодот на етаблирање на дисциплината. Двете цели меѓусебно не се исклучуваат, а кај значаен дел од уметничките облици се инхерентно комплементарни (особено кај оние што поради самата своја природа се обраќаат кон масовна публика - на пр. филм или театар). Преку креирање на производи што се вреднувани од страна на значајна група на купувачи (пазарот) маркетерите се обидуваат да ги постигнат целите на организацијата (Mokwa, Dawson, Prieve; 1980)- тие можат да бидат продажба и профит (за комерцијално ориентирани организации), и/или поддршка од публиката, вложувања од донаторите и поттикнување на уметничка слобода (кај непрофитниот сектор во ументоста). Но клучен аспект и во двата случаи е создавање на заеднички интерес кај маркетерот и купувачот- желба за взаемно задоволство.

Дефиниците ги сумираат основните постулати на маркетингот во ументоста. Интеграцијата произлегува од потребата маркетингот да ги хармонизира сите активности на организацијата околу потрошувачот. Одликата на менаџмент процес произлегува од потребата да ја рефлектира визијата и мисијата на организацијата, но и да ја отсликува посветеноста на нејзиниот менаџмент кон неговата примена. Процесот имплицира и постојаност и континуирано унапредување низ операциите на организацијата. Реципроцитетот е основа на маркетингот во ументоста бидејќи функционира преку размена што обезбедува задоволство на двете страни, рефлектирајќи ја суштината на уметничкото доживување како активен и партиципативен процес. Релациите помеѓу организацијата и потрошувачите се важен аспект поради императивот да се развиваат на долг рок наместо да бидат концентрирани на поединечни и изолирани трансакции. Насоченоста кон потрошувачите (публиката) произлегува од нивното ултимативно значење за организацијата- нивните потреби ја дефинираат релеватноста на нејзините производи, а нивните финансиски ресурси (покрај останатите извори на финансирање) го овозможуваат нејзиното функционирање. Маркетингот има клучна улога не само врз опстанокот и развојот на самите организации, туку и врз остварување на нивната

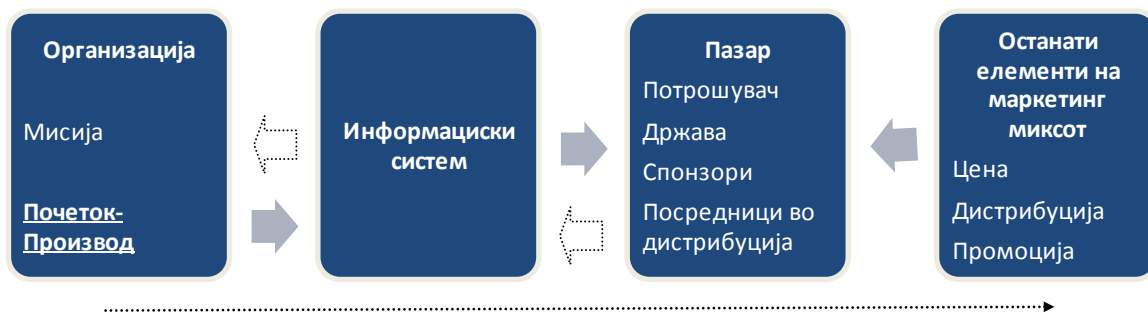
⁶ Kolber F.; Marketing u kulturi I umentosti; 2010; Cio, Srb.; str. 12

заедничка мисија- да ја негуваат и унапредуваат уметноста. Интеграцијата на маркетиншката перспектива во процесот на ументичко создавање претпоставува вклучување на публиката како во раната фаза на планирање на процесот, така и на неговиот крај- изведба, настан, проекција или изложба.

Битен аспект на спецификата на маркетингање на дела од ументоста или културата е и спротивставеноста на нивните “комерцијални” и “уметнички” цели (паралелно со нивното поврзување). Произлегува од потребата да се усогласи маркетиншкиот принцип за задоволување на желбите на публиката со потребата на уметникот за простор што ќе му дозволи креативен израз без ограничувачките влијанија на пазарот. Квалитетот и вредноста на творештвото зависи од неговата оригиналност, а многу често и од радикални пристапи на уметникот. Карактеристики на “прилагоденост на доминантен вкус” (што веројатно ќе зголеми привлечност за масовна публиката) или “политички очекувања и коректност” (што веројатно ќе помогне во пристапот кон центри за финансирање) најчесто (мошне извесно- никогаш) не се одлика на добра ументост. Оттаму произлегува фокусот кон анализа на спецификите на маркетингот во ументоста во однос на комерцијалниот маркетинг. Симплифицирано објаснување на маркетинг пристапот во комерцијалниот сектор е дека производството и маркетингањето на производ и услуга е диктирано од барањата на потрошувачите. Од друга страна, поради самата природа на уметноста, уметникот создава независно без потреба да се прилагодува исклучиво на ваквите барања. Поради ваквите специфики теоретските расправи во дисциплината на Mokwa, Diggle, Melillo, Hirschman се насочуваат кон производна наместо кон маркетиншка ориентација (Hill, O’Sullivan и O’Sullivan 2003), како доминантен целосно “потрошувачко-центричен” (consumer-centric) концепт што е одлика на современиот комерцијален сектор . Односно, функцијата на маркетингот во уметноста доминантно е претставена како начин на поврзување на уметничките дела и публиката. Или како средство за зголемен избор (на уметнички дела) што им е на располагање на конзументите на уметност, и зајакнување на вкупниот квалитет на искуството на публиката (Chong, 2002). Аргументите се дека конвенционалниот маркетинг треба да се адаптира кон спецификите на уметноста. Уметничките “производи” треба да се третираат независно од пазарните односи, а целта на маркетингот е да се “најдат” потрошувачи за нив.

Пред се, преку адекватна комуникација на организацијата со публиката на која и се обраќа врз основа на јасно и прецизно позиционирање на нејзината понуда. Покрај креирањето на размена, маркетингот има суштинско влијание врз однесувањето на публиката. Неговата правилна примена резултира со бенефити за двете страни вклучени во размената- највисок волумен на размена секогаш се создава кога описот и “пакувањето” на понудата на организацијата (во содејство со останатите компоненти како што се адекватна цена и место на размена) се зајакнати и доставени на начин кој е целосно респонзивен на барањата на публиката. Презентирање на квалитетна уметност е и секогаш ќе биде примарна цел на сите уметнички организации. Но, ултимативното уметничко искуство е комуникацијата помеѓу уметниците и публиката- без оваа релација организациите не можат да ја исполнат својата мисија; всушност без публика тие ја губат причината за постоење⁷. Маркетингот има клучна улога во воспоставувањето и одржувањето на ваквата комуникација.

Сл. 1. Маркетиншки модел кај уметничките организации (производна ориентација)



Адаптирано од Колбер Ф.; Маркетинг во култура и уметност; 2010

1.3. Општи стратешки аспекти

Позиционирањето како стратешки маркетинг концепт и неговите клучните аспекти стануваат актуелни во значаен број на истражувања, особено кај оние од понов датум што ја потенцираат неопходноста од прилагодување на уметничките организации на изменетите услови на “пазарот за уметност”. Фокусот сè повеќе е насочен кон прилагодување на факторите на средината, градење на одржлива конкурентност и воспоставување на долгорочни релации со публиката. Kotler ги потенцира современите предизвици за уметничките организации преку следните забелешки:

⁷ Bernstein J.; Arts Marketing Insight; 2007; Jossey-Bass, USA; pg. 16

“денес (2008) дискреционите приходи се намалуваат, времето на располагање е многу ограничено, и конкурентните активности континуирано се профилираат, со што пополнувањето на местата во (нивните) сали станува сè потешко. Дополнително, во изминатите неколку години постојат значајни промени во животниот стил на луѓето, зголемена спонтаност во изборот на активности во слободно време, и нови очекувања за извонредност и респонзивност на услугите за клиентите... Маркетингот не е изнаоѓање на начини како да се пополнат седиштата. Маркетингот е уметност на создавање на вредност за потрошувачите. Поточно уметност што и помага на публиката да добие повеќе, првенствено преку квалитет, услуги и вредност. Знак на добар менаџмент е анализа на новите услови на пазарот, конкуренцијата и потрошувачите, ревидирање на старите претпоставки, и покренување на нови маркетинг иницијативи што внесуваат нов живот во уметничките дејности”. Односно, маркетингот се разгледува како клучно средство во наптреварот помеѓу уметничките организации за внимание на публиката и поддршка на вкупната јавност, вклучувајќи ги и различниот тип на фондови наменети за стимулирање и помагање на уметничко творештво. Притоа им олеснува да го задржат својот и интегритетот на уметноста што ја продуцираат, што е посебно значајно во услови на значаен потенцијал за негово загрозување од страна на финансиерите (особено кога станува збор за политички контролирани владини субвенции).

Уметнички организации што државата не може (лесно) да ги контролира

Маркетиншката ориентација на организациите им помага и да го намалат директното влијание на владини центри на моќ (кое веројатно секогаш е негативно и се реперкуира врз различни аспекти на уметничкото творештво, а пред сè врз естетските квалитети на уметничките дела), вклучувајќи ги и напредните и развиени средини каде што слободата на уметнички израз е (можеби релативно) “освоена” преку системски решенија во културните политики.

Принципот на “должина на раката” (Arm’s Length) е дел од нив и претставува темел на современите владини политики за финансирање на уметноста. Основниот постулат е дека институциите што управуваат со вакви фондови функционираат независно од централни или локални власти, односно дека се спречува владеачките структури да ги користат политиките за ограничување на креативноста и уметничката интерпретација.

Принципот потекнува од воспоставување на Советот за уметности (Arts Council) на Велика Британија во 1946, по крајот на Втората светска војна кога во Европа започнуваат да се манифестираат ефекти на идеолошки спротивставувања врз слободата на изразување (во случајот на комунистичката идеологија и во форма на целосни забрани). Подоцна владите дистанцирани од ваквите конфликти преку

“должина на раката” ја укинуваат дискреционата моќ да дадат или одземат финансиски средства. Тој станува темел на политиките за поддршка на уметноста - што е потенцирано и во сопствениот опис на Советот како “независно и неполитичко тело што е вон дофатот на “должината на раката” на Владата”.

Основа на принципот е директно учество на професионалци од уметноста во управување со фондовите за поддршка. Групи на уметници и останати специјалисти во одредена уметничка форма ја оценуваат работата на нивните колеги и ваквите оценки се интегрираат во процесот на одлучување. Од ваквиот постулат произлегува слободата на институциите што управуваат со фондовите да ги насочуваат кон нови корисници или нови форми на изразување. Краен и веројатно најважен резултат е осигурувањето на слобода на израз на корисниците, додека владата ја задржува финансиската контрола врз работата на институциите.

За маркетерите принципот на “должина на раката” има импликации за квалитетот на производите и за позиционирањето на нивните организации. Поддршката од професионалците во домен на уметничкото творештво пред сè се базира на квалитетот на уметничкото дело- но делото не постои во изолација. Имиџот на организацијата (особено од аспект на профилот што го има кај критиката и медиумите) има критично влијание врз перцепцијата за квалитет- кај организациите што вистински го интегрираат маркетингот уметничкиот квалитет се рефлектира во сите аспекти на работењето.

Извор: Hill L., O'Sullivan u O'Sullivan; Creative Arts Marketing, 2003

Директните резултати на стратешкото позиционирање (и следствените маркетинг комуникации) се потенцираат и како најзначајни аргументи за подобноста на маркетиншките концепти, средства и техники во современите услови за создавање на уметност⁸:

- Маркетингот и помага на организацијата да привлече публика во конкурентна средина на мноштво од континирано збогатени понуди на креативните (културните) индустии и индустријата на забава.
- Маркетингот го комуницира идентитетот на организацијата кон екстерните јавности и конституенти за тие подобро да разберат зошто и за кого постои организацијата.
- Маркетингот има основна улога за поголема “видливост” на уметничките иницијативи и проекти.

⁸ Verbanova L.; Strategic Management in the Arts; Routledge, USA; 2013; pg. 158

- Маркетингот е битен за зголемување на екстерна поддршка и дополнителни приходи, што е причина за негово често поврзување со стратегии на финансирање, обезбедување на фондови и спонзорства.
- Маркетингот ги зајакнува интерните капацитети на организацијата. Влијае врз унапредување на програмите (вклучувајќи ја и нивната креативност) преку постојани повратни информации од публиката; го поддржува вкупниот процес на одлучување преку анализа на променливата екстерна средина; и помага во елаборирање на стратегии за избегнување на ризици.

Дополнителен аргумент е неопходноста релациите со публиката да се создаваат и одржуваат на подолг рок како предуслов за градење на ретенција и лојалност кај порошувачите, што е особено значајно во современите услови на зголемена директна и индиректна конкуренција. Клучно потенцијално влијание во ваквиот пристап на “маркетинг на поврзаност” (relationship marketing, кој станува сè позначаен концепт во современите маркетинг теории и практики) е автентичноста на уметничкото искуство (Rentschler R., Radbourne J., 2008). Автентичноста во уметноста е комплексна конструкција (и не е акцентиран предмет на анализа на текстот), но симплифицирано може да се одреди како побудување на “вистинска” ангажираност на публиката преку културно/уметничко искуство од повисоко ниво- обезбедува духовна исполнетост и сопствена актуелизација преку партиципативно следење на дела и настани. Спротивно на релативно површни, “комодифицирани” уметнички искуства без оригиналност и поширок контекст, вообичаено поврзани со пасивно користење на комерцијално ориентирани уметнички форми кои вообичаено се обраќаат на масовниот пазар. Во оваа смисла маркетингот во уметноста е потребно да се концентрира на автентичните карактеристики на уметноста што ја креира и презентира конкретната организација, и да ги базира долгорочните релации со “нејзината” публика на нејзино директно инволвирање во користењето, но и во создавањето на уметност. Тоа не е можно без непосреден контакт помеѓу организацијата односно уметниците што ја создаваат нејзината програма, и публиката која е блиску инволвирана во формата, типот и естетиката на програмата. Оттаму првенствена цел на маркетингот е да ја стимулира оваа релација што обезбедува задоволување на потребите за оригинално, единствено

и лично искуство кај публиката, чувство на исполнетост кај уметниците, и одржливост на ументничката организација и нејзината дејност.

Во овој процес од исклучителна важност за организациите е да го прифатат фактот дека индивидуалните потреби, ставови, интереси и барања на потрошувачите во многу се разликуваат. Не постои организација што може да ги задоволи сите потрошувачи - затоа, секоја организација мора да идентификува “своја” публика кон која може ефективно да ја маркетира својата програма. Оттука произлегува императивната потреба од стратешки пристап во маркетингот, кој им овозможува на организациите да ги определат пазарните можности и да ги развиваат или прилагодат своите понуди за да ги задоволат потребите на потенцијалните пазари. Стратешкиот маркетинг вклучува сегментација, таргетирање и позиционирање⁹ (детално елаборирани во продолжение). Маркетерот прво идентификува различни димензии според кои го сегментира пазарот и развива профили на соодветните пазарни сегменти. Потоа ги селектира сегментите кои претставуваат најдобри целни пазари за неговите активности. На крај развива маркетинг стратегии и ја позиционира организацијата и нејзините производи на начин кој е најстимулативен и најпривлечен за таргетираните потрошувачи.

Целокупниот процес има директни стратешки импликации врз работењето на секоја организација. Анализата на неговите аспекти и компоненти следи во текстот, а како сублимат на претходната анализа може да послужи автентичното гледиште и компарација на Mokwa, Dawson и Prieve- маркетингот може да има клучна “споредна улога” (за организацијата) но “главната улога” секогаш мора да и припадне на уметноста¹⁰:

- Мисијата и целите на уметникот и ументничката организација се основа за формулирање на маркетинг стратегијата. Негативните реакции кон воведување на маркетингот во уметноста (предизвикани од страв дека неизбежно ќе го деградираат уметникот приморувачки го механички бесконечно да создава наследници на дела што забележале успех во минатото) немаат основа. Маркетингот не “му кажува” на уметникот како и што да создава- улогата на

⁹ Kotler P., Scheff J.; Standing Room Only; Harvard College, USA; 1997; pg. 93

¹⁰ Mokwa M., Dawson W., Prieve A.; Marketing the Arts; Praeger Publishers, USA; 1980; pg. 15

маркетингот е да ја поврзе ументичката креација и интерпретација со адекватна публика.

- Маркетингот е инвестиција- неопходен и неизбежен аспект од менаџментот во уметноста. Прашањето не е дали менаџерите на организациите ќе го користат маркетингот, туку дали ќе го користат добро или лошо, односно ефективно или без резултат.
- Маркетингот може да се реализира со стил и софистицираност. Маркетиншките пристапи не мора да бидат гласни, агресивни, груби или наметливи. Всушност маркетинг практиките сами по себе се софистицирана уметност.
- Маркетингот може да убедува, да охрабрува и да води- но не може да ги присили луѓето да купуваат. Многу од најжестоките критичари на маркетингот му придаваат повеќе заслуги отколку што тој вистински заслужува. Маркетингот не е манипулација- поради него луѓето нема да го изберат она што не го посакуваат (иако некои од маркетерите сигурно би сакале да имаат таква моќ).

2. Релација стратешко планирање- стратешко позиционирање

Стратешкото планирање во комерцијалниот секторот и кај непрофитните уметнички организации е концептуално различно. Основни и примарни стратешки цели за комерцијалните компании главно се раст и експанзија базирана на генерирање на поголеми профити. Не се исклучени и пошироки општествени секундарни цели, како што се поддршка на иновации во општеството или имплементација на програми за демонстрирање на општествена одговорност. За разлика од нив кај непрофитните или организациите од јавниот сектор стратешкиот менаџмент како процес е концентриран на основните цели на уметничкото творештво, едукација и вклученост на публиката, заштита на културно наследство, и поттикнување на комуникацијата помеѓу уметниците и публика. Но и покрај ова, и за непрофитните организации е неопходно да вклучат иновативни и претприемачки елементи во нивните стратешки концепти за да можат да задржат постоечка и да развиваат нова публика, и да ги прошират изворите на приходи вон традиционалната поддршка од владини органи и фондации, и (можеби) бизнис секторот и поединци.

Секој тип на уметничка организација треба целосно да се посвети на три взаемно поврзани цели¹¹: да создава уметност со висок квалитет и интегритет; да обезбеди нејзина пристапност кон публиката и да развива нова публика; и да функционира финансиски ефикасно и одговорно кон јавноста. Квалитетот на уметноста (препознаен на меѓународно, национално или локално ниво) и интегритетот на уметникот е основен и најважен аспект на посветеноста. Директно е условена од поттикнување на различноста, оригиналноста и слободата во творештвото, без целосно следење на доминантниот вкус на публиката (што подразбира проактивен наместо едноставно реактивен однос). Важна е и посветеноста кон комуникацијата на идентитетот и имиџот на организацијата кон широк спектар на јавности што влијае врз достапност на уметноста до поширока публика, и врз премостување на објективните и перцептивни бариери кај популацијата што не следи уметност. Стратешкиот дискурс на менаџментот и маркетингот не треба да е ограничен единствено на развивање на свесност, стимулирање на посетеност, поддршка на членовите и соработниците, и обезбедување на фондови и спонзорства. Битен аспект е и одржливоста и долгорочниот ефект на ваквите активности.

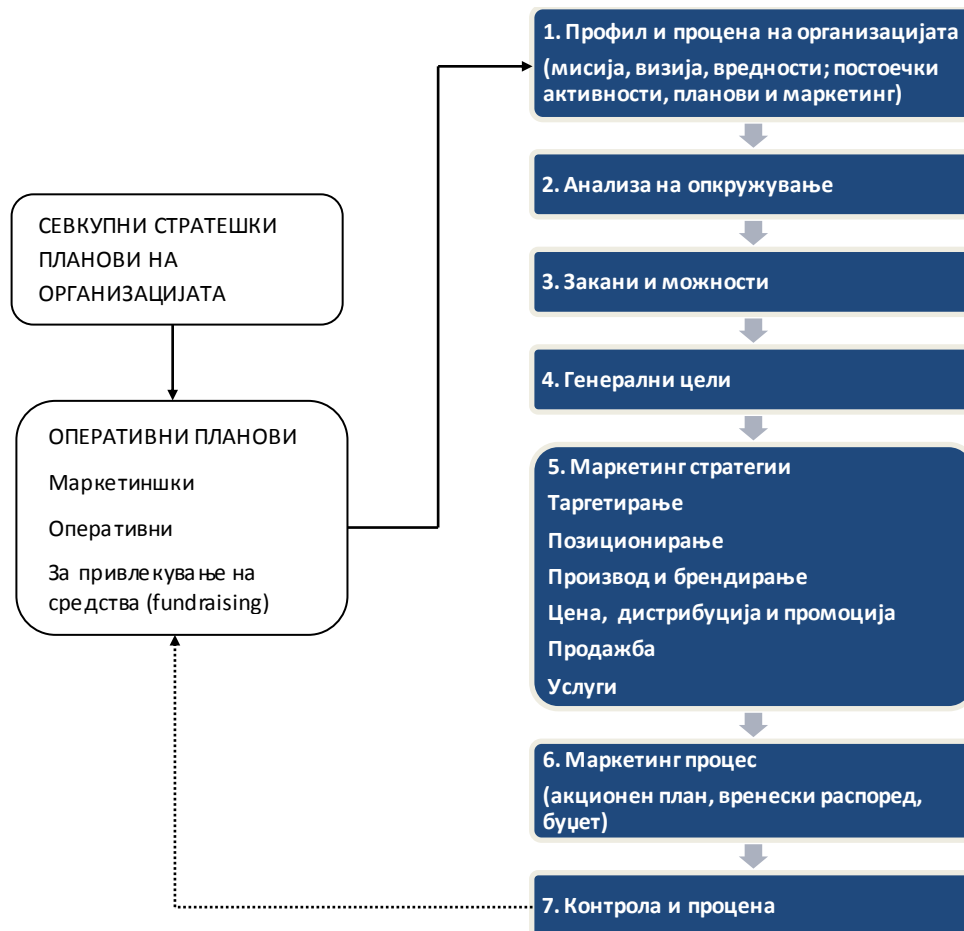
Непрофитните организации типично се водени од потребата да ја исполнат мисијата преку мултиплицирани и често конфликтни цели, што ја зголемува комплексноста на стратешкото планирање и соодветните компоненти. Нивна карактеристика се различните конституенти со различни иманентни очекувања и перспективи за тоа што е најважно за организацијата. Основачите веројатно се концентрирани на стабилност и финансиски аспекти на работењето (традиционално, со дополнителна “ политичка корекност” кога станува збор за јавниот сектор во домашен контекст). Од друга страна, од уметничните директори и уметничниот персонал се очекува да ја подржуваат визијата на организацијата со приоритети поврзани со уметнички вредности, релевантни достигнувања и нови изрази (за жал, можеби само делумно во случај на домашните институции). Дел од креативниот персонал во конкретна организација може првенствено да се фокусира на софистицирани програми за релативно ограничена публика, додека останатите можеби повеќе вреднуваат максимизирање на обемот на потрошувачи кон кои се обраќаат. Приоритетот на менаџментот често е

¹¹ Chong D.; Arts Management; 2002; Routledge, UK ; pg. 14

зголемување на оперативниот буџет со кој би можеле квалитативно и квантитативно да ја подобрат програмата, структурата на вработени и вкупните процеси за да можат да ги исполнат мисијата и поединечните цели на организацијата.

Поради ваквите карактеристики стратешкото планирање е исклучително важно средство за дефинирање на траекторијата по која (треба да) се движи организацијата. Ја насочува да ги идентификува трендовите на краток и особено долг рок, и помага да ги определи клучните стратешки прашања, овозможува подобра комуникација помеѓу клучните членови, и ги подобрува мерењето на резултати од работењето и механизмите за мониторинг. Менаџмент и маркетинг аспектите на процесот се компелементарни и во голем дел содржат идентични компоненти. Менаџмент аспектите вклучуваат (Berns, 2009): организациска анализа (мисија, визија и вредности на организацијата, ситуациона/SWOT анализа, и анализа на ресурси); одредување на приоритети (формулирање на стратегии); развој на цели, план и акциски план (засновани на конкретна стратегија); и процена (повратни информации за прилагодување на стратегијата и следна организациска анализа). Консекутивните фази на маркетиншките аспекти се (Bernstein; 2007): стратешка анализа (SWOT и мисија, задачи и цели на организацијата); маркетинг планирање (конкретни маркетинг цели, клучни стратегии и тактички програми); имплементација на маркетинг планот; и контрола (мерење на резултати и евентуално прилагодување на стратегијата/тактичките детали).

Сл. 2. Пример на маркетинг планирање и процес



Адаптирано од Byrnes W., Management and the Arts; 2009; Elsevier, USA

Истражувањата го адаптираат универзалниот процес на стратешкото планирање на спецификите на непрофитниот сектор (кон кој предимно гравитираат уметничките организации). Дел од нив директно ја посочуваат проблематиката на стратешкото позиционирање и соодветните поврзани излези, а пред сè маркетинг комуникациите: визијата, мисијата, вредностите, целите, целните публики, позиционирањето и персоналитетот (на организацијата) се основните кои ги определуваат сите аспекти на работењето на непрофитните организации, вклучувајќи ги и комуникациите (без разлика дали се однесуваат на прогамските активности, обезбедување на фондови, или влијание во јавноста)¹². Кај други резултатот на позиционирањето и комуникациите се во самата суштина на непрофитниот маркетинг: на општо ниво непрофитниот маркетинг е ориентација на менаџментот која и овозможува на организација да го прошири хоризонтот надвор од интерните операции и програми за

¹² Durham S.; Brandraising; 2010; Jossey-Bass, USA; pg. 41

да ги вклучи и факторите на средината кои влијаат врз нејзиното вкупно функционирање. Маркетиншки ориентирана непрофитна организација го фокусира управувањето со своите активности и екстерни комуникации кон создавање на имиџот во јавноста, односно кон влијание врз начинот на кој јавноста ја перцепира¹³.

Постојат и истражувања кои стратешкото позиционирање го третираат како алтернатива на традиционалната пракса на стратешкото планирање, погодна за компензирање на релативно ограничените ресурси што ги поседуваат непрофитните организации. Долгорочноста и практичноста на позиционирањето како стратегија базирана на анализа на екстерни и интерни фактори (како што се потребите/побарувачката за нивни услуги, конкуренцијата, ефективни модели на програма и предности на организацијата) се наведува како корисен синтетизиран избор за ваквите организации (McLaughlin, 2006). Употребливоста произлегува од фокусот кон креирање на долгорочен поглед кон посакуваната иднина на организацијата во услови на несигурно и континирано променливо опкружување, а како процес (слично како и кај традиционалното стратешко планирање) вклучува¹⁴:

- Реафирмирање на изјава за мисија
- Скенирање на иднината на организацијата наспроти проектирани трендови и обрасци кај факторите на средината, базирани на постоечка реалност
- Скенирање на силните страни на организацијата
- Одлука за посакувани достигнувања на организацијата во следните 5-10 години
- Нацрт на кратка и прецизна изјава за посакуваната стратешка позиција
- Изведување на акционен план за нејзино постигнување

Но и кај потрадиционалните пристапи значењето на адекватна позиција се наведува како неопходен елемент при интергирањето на стратешките маркетинг аспекти со генералната стратегија на уметничката организацијата. Долгорочните стратешки цели се трансформираат во конкретни маркетиншки цел и задачи во однос на пазарни анализи и интерен капацитет на организацијата, за да се утврдат точките на предност и уникатност (всушност нејзината позиција на пазарот). Заедно со останатите клучни

¹³ Wymer, Jr. W., Knowles P., Gomes R.; Nonprofit marketing, Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations; 2006; Sage Publications, USA; pg. 4

¹⁴ Thomas A. McLaughlin; Nonprofit Strategic Positioning; 2006; John Wiley & Sons Inc., NJ, USA; pg. 11

елементи (пред се, маркетинг миксот на организацијата) се содржи во детален маркетинг план фокусиран на четири главни области¹⁵:

- Идентификација на профил на публиката и нејзини потреби и ставови кон (креативните) производи и услуги преку маркетинг истражувања;
- Елаборација на конкурентната предност и уникатност на организацијата, како и на иновативните елементи во нејзината програма и маркетиншки средства;
- Елаборација на маркетинг микс за да се определат адекватни компоненти поврзани со производот, цената, местото и промоцијата што ќе и се понудат на целната публика;
- Определување на маркетиншки буџет.

Поконкретно, стратешкото позиционирање е една од базичните функции на маркетинг менаџментот што ја индицира и опишува методологијата на одлучување во стратешкиот маркетинг. Во теоријата се формулира и преку терминот “поврзување” (matching) и следи по функцијата “барање” (seeking) односно анализа на пазарот, и претходи на секвенцијалните “програмирање” (programming), “довршување” (consumating) и “следење” (auditing), односно определување на маркетинг микс, трансакционо однесување и контрола¹⁶:

1. Почетната функција е пазарна анализа (“барање”) насочена кон дефинирање на карактеристиките на пазарот и факторите на средината, и идентификација на пазарниот потенцијал. Фокусот на анализата се потенцијалните потрошувачи и пазарната средина преку различни форми на маркетинг истражување. Главната цел е да се определат потребите, желбите, очекувањата и можностите на потрошувачите. Особено е значајно анализата да се концентрира на перспектива на потрошувачот а не на организацијата и нејзиниот менаџмент (потрошувачите можеби не го “купуваат” само она што менаџментот претпоставува дека “неговите” уметници го “продаваат”).
2. Стратешкото позиционирање (“поврзување”) се базира на добиените пазарни анализи. Сублимирано, опфаќа развој на селективна продуктна/пазарна стратегија што

¹⁵ Verbanova L.; Strategic Management in the Arts; 2013; Routledge, USA; pg. 159

¹⁶ Mokwa M., Dawson W., Prieve A.; Marketing the Arts; 1980; Praeger Publishers, USA; pg. 19-21

ги поврзува целите и компетенциите на организацијата со адекватни пазарни сегменти (деталите се презентирани во следните делови од текстот).

3. Следните основни функции на маркетинг менаџментот се базираат на насоките што ги обезбедува стратешкото позиционирање. “Програмирањето” вклучува одуки за маркетинг миксот кој содржи 4P компоненти- процена и утврдување на вредносен еквивалент (цена/“price”) на конкретна понуда (производи или услуги/“product”), и нејзино комуницирање (промоција/“promotion”) и доставување (место/“place”). “Завршувањето”, односно трансакционото однесување се однесува на имплементација на маркетинг програми (интегрален склоп на 4P компонентите) и реализација на самиот чин на размена/трансакција помеѓу организацијата и публиката. Финалната функција е “следење”- евалуација и мониторинг на маркетинг одлуките/активностите и соодветни резултати и влијание врз пазарот. Контролата подразбира и развој на евентуални корективни одлуки и нивно спроведување.

3. Импликации врз градење на конкурентна предност

Проблематиката на стратешкото позиционирање директно се поврзува со потребата на организациите да креираат конкурентна предност. Претставувајќи еден од најважните предизици на современиот менаџмент, терминот определува способност на организацијата да ги надмине останатите како резултат на поефикасно и поефективно производство на посакувани производи и услуги во однос на конкурентите (Jones, George, 2008). Облиците за постигнување на оваа стратешка цел се супериорна ефикасност, квалитет, иновација и одговорност кон потрошувачите¹⁷. Континуираното истражување на начините за кванитативно намалување на вложени ресурси придонесува кон зголемена ефикасност, вклучувајќи примена на нови технологии или зголемена продуктивност преку унапредени знаења и вештини на вработените. Техниките за унапредувањето на квалитетот на процесите директно резултира со квалитет на крајниот производ. Заедно со потребата за континуирани иновации (во комбинација со брзината и флексибилноста на нивна имплементација) стануваат нужен предуслов за адекватен одговор на конкурентниот притисок. Одговорноста кон потрошувачите од аспект на респонзивност кон нивните потреби и желби е сè поважна

¹⁷ Jones G. R., George J. M.; Contemporary Management; 2008; McGraw-Hill, USA, (превод на Глобал Комуникации); str. 27-29

преокупација на менаџментот во современи услови на натпревар за нивното внимание, време и пари.

Моделите и теоријата на Michael Porter (истражувач кој често се поврзува со проблематика на конкурентност како основен фокус на стратешкиот менаџмент) ги наведуваат начините на остварување на конкурентна предност на определен пазар или дејност. Во основа менаџментот на организациите мора да избере една од две можности за да ја зголеми вредноста што ја создаваат нивните производи¹⁸: диференцирање на производ или намалување на трошоци. Дополнителна одлука е поврзана со опслужување на целокупниот пазар или само еден негов дел/сегмент. Врз основа на овие одлуки менаџментот ги насочува активностите и функционалните целини кон стратегии на ниски трошоци, диференцијација или нивен фокус кон стриктно насочен целен пазар. Во првиот случај (стратегија на ниски цени) конкурентната предност произлегува од намалување на трошоците во однос на конкурентите што овозможува маркетингање на производот по најниски цени на пазарот. Кај стратегијата на диференцијација менаџментот е насочен кон разликување на производот во една или повеќе димензии кои се вреднувани од страна на потрошувачите. Фокусираната стратегија (базирана или на ниски трошоци или на диференцијација) подразбира градење на конкурентност преку специјализирање со насочување на организациите кон опслужување на определен сегмент на потрошувачи. Именувани како “менаџмент на иднината” и “стратегија како позиција”, (Chong, 2002) теориските системи на Porter се релевантни и за уметничките организации, особено што овозможуваат конкурентност преку диференцијација што обезбедува заштита на нивната автономија и минимизирање на влијанието на цени на производите. Ова е особено карактеристично за дел од непрофитниот, субвенциониран сектор каде што размената помеѓу организацијата и потрошувачите не е исклучиво монетарна (што е случај со комерцијалниот сектор). Дополнително, кај значаен дел од уметничките дејности (особено кај изведувачките уметности) постои ограничување на можноста да се намалат трошоците по единица производ (најчесто како резултат на примена на современи технологии на производство). Анализите на Baumol (Colbert, 2010) ги потенцираат овие специфики на зголемени трошоци

¹⁸ Исто дело; стр. 312-314

паралелно со зголемен обем на производство кај уметничките организации, спротивно од принципот на “економија на волумен” (economy of scale) кај комерцијалните компании. Законитоста произлегува од карактерот на трошоците за уметничката продукција кои во најголем дел вклучуваат ангажирање на уметници, и кои не се намалуваат значајно со зголемување на обемот на продукции или примена на технолошки иновации. На пример, продукција на театарска претстава според конкретен текст секогаш претпоставува учество на релативно ист број на актери и потребен број на проби што не можат да се супституираат со друг процес. Ваквите трошоци по единица производ (театарска претстава) не можат значајно се намалат со зголемен обем на производство (годишен репертоар) на организацијата, особено доколку се има предвид дека секое дело е уникатно и никогаш не е потполно идентично со било кое друго. Поради овие специфики фокусираната диференцијација (или комбинацијата од стратегии на диференцирање и насоченост кон определен пазарен сегмент- “niche market”) е особено употреблива за уметничките организации. Преку нејзина имплементација организацијата може целосно да се концентрира на посебноста на својот производ обезбедувајќи единствени бенефити за постоечката или новата публика¹⁹. Од овој аспект концептот на диференцијација е исклучително корисно средство за создавање на долгорочни релации со постоечкиот пазар или за унапредување на развојни стратегии насочени кон проширување на пазарот.

Наведените генерички стратегии непосредно се поврзани со проблематиката на стратешкото позиционирање. Го потенцираат прашањето како организацијата да се позиционира/диференцира наспроти конкурентите на целниот пазар за да обезбеди поголема вредност за потрошувачите. Последователно на одговор на претходно прашање- кон кои потрошувачи да ги насочи своите ресурси. Според Porter, организацијата која доследно не се определува за една стратешка насока (или се обидува да спроведува различни стратегии истовремено) ќе се најде “заглавена во средина”, и во најдобар случај “скапо” ќе ги остварува целите дури по бројни неуспешни обиди. Ваквата организација ќе има ранлива позиција на пазарот и ќе опстојува под континуирана закана од подобро позиционирани конкуренти.

¹⁹ Byrnes W; Management and the Arts, 4th edition; 2009; Elsevier Inc., USA; Pg. 369

Пристапот укажува дека јасно артикулираната позиција е неопходен стратешки предуслов за успех на организацијата.

Стратегиите на диференцирање можат да се базираат на производот, персоналот, каналите на дистрибуција и имиџот²⁰:

1. Карактеристиките на **основниот и изведениот производ** создаваат значајна, често најпосакувана основа за позиционирање од перспектива на потрошувачите.

Позиционирањето може да прогресира во форма на “(нај)висок квалитет”, што обезбедува мошне значајни бенефити за организацијата. Вклучуваат можност за формирање на највисоки цени во категоријата на која и припаѓа, зголемена фреквентност на избор/купување и лојалност на потрошувачите, и позитивни препораки (“word-of-mouth” комуникација). Квалитетот се базира на објективните својства на производот, но перцепцијата кај потрошувачите се зајакнува и преку други “сигнали” и знаци. На пр. повисока цена на влезница сигнализира квалитет, а влијание има и изборот на местото на презентирање на делата, својствата на промотивните активности, и имиџот и репутацијата на организацијата.

2. **Персоналот** кој е во директен контакт со потрошувачот е можност за создавање на силна конкурентна предност преку активностите во домен на услужување на потрошувачите (client service). Негови особено значајни карактеристики што ги вреднуваат потрошувачите се: компетентност (знаење и вештини), љубезност (пријателски однос и почитување), кредибилитет (создават чувство на доверба), доверливост (конзистентност и точност), респонзивност (кон барања и проблеми), и комуникативност (разбирање и јасна комуникација со потрошувачите).

3. Конкурентноста се гради и преку **каналите за дистрибуција**, особено од аспект на погодност или збогатено искуство на потрошувачите. Адекватноста на местото на размена (објект во кој се презентира, изведува или изложува) и начините на продажба на билети (како специфика на дистрибуцијата во контекст на уметнички организации) имаат директен резултат врз зголемена посетеност, повторен избор и задоволство на публиката.

²⁰ P. Kotler, K. Keller; Marketing Management 12th edition; 2006; Pearson Prentice Hall; USA; pg. 319

4. Купувачите се однесуваат различно кон различниот **имиџ** што го проектираат организациите и нивните брендови. Имиџот извира од идентитетот, но постои разлика помеѓу двата поими- идентитетот е начин на кој организацијата цели да се идентификува односно позиционира себе и своите производи, а имиџот е начин на кој тие се перцепираат од страна на потрошувачите. За да е ефективен, идентитетот треба да воспостави карактер и “вредносен предлог” (value proposition) на понудата, да ги пренесе на дистинктивен начин, и да додаде емоционална вредност на менталната слика што ја создава кај потрошувачот. Сето ова е можно единствено доколку конзистентно се пренесе преку секое достапно комуникациско средство и секој контакт што брендот (организацијата) го има со потрошувачите (брендирањето како важен маркетиншки концепт поврзан со позиционирањето е посебно елабориран).

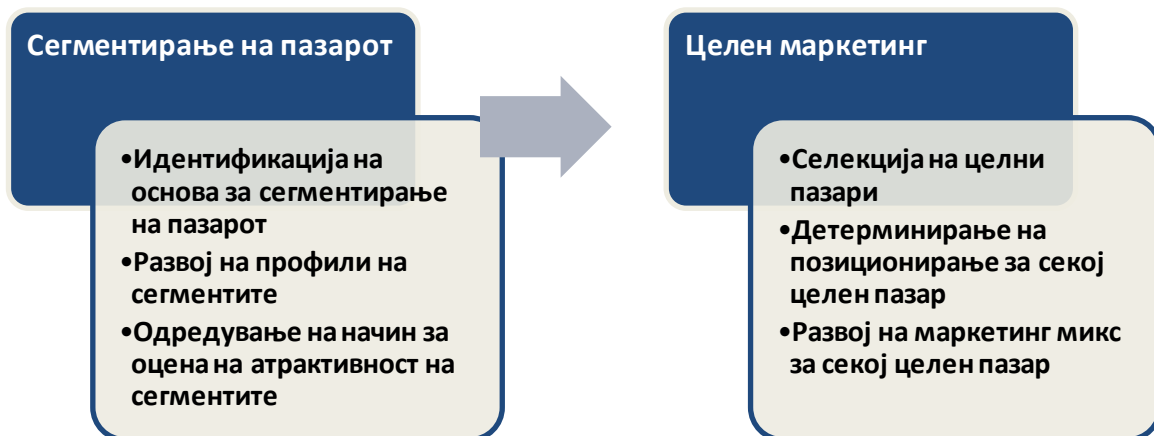
Клучна поента на Kotler и Keller е дека релевантното позиционирање и диференцијација мора да бидат една од главните области на кои се фокусира менаџментот: “Ниту една компанија (или уметничка организација) не може да биде успешна ако нејзините производи и понуди се слични на останатите на пазарот. Таа и нејзината понуда мора да претставува дистинктивна “голема идеја” во свеста на целните потрошувачи”. Перспективата упатува на главните (претходно наведени) целини на кои се гради маркетинг стратегија- сегментација, таргетирање и позиционирање. Организациите откриваат различни групи на потрошувачи на пазарот со соодветни потреби што можат да ги задоволат на супериорен начин во однос на останатите. Потоа ја позиционираат понудата за да селектираниот целен пазар ја препознае нивната различност и имиџ.

4. Позиционирање и останати компоненти на маркетинг стратегија

Генеричката апликативност на “STP маркетинг” концептот (сегментација, таргетирање и позиционирање) се наведува во најголем дел од теоретските анализи, вклучително и во оние што се однесуваат на менаџментот и маркетингот во уметноста. Во сите се потенцира потребата од анализа на пазарот и негова сегментација на засебни групи на потрошувачи, од одлука на организацијата кој од определените сегменти ќе го таргетира, и од развивање на позиција на нејзината понуда на начин кој е прилагоден на потребите на целната публика. Основна карактеристика на концептот е секвенцијалноста на трите фази кои како чекори го детрминираат стратешкиот

маркетинг (Verstain, 2007). Сегментацијата што овозможува анализа на степенот на хомогеност на пазарот (поточно негова хетерогеност како одлика на современите пазарни услови) е првиот чекор. Резултатите од сегментацијата се неопходен предуслов за да организацијата одлучи дали ќе се насочи кон целиот пазар, или еден или повеќе негови сегменти, избирајќи ја опцијата што нуди најдобри можности за реализација на нејзината мисија и цели. Одлуките поврзани со таргетирање се основа за развој на стратегиите за позиционирање. Директно условуваат како организацијата ќе ја гради диференцијацијата во однос на конкурентите, и како ќе ја формулира својата понуда за да на најдобар можен начин одговори на потребите на целниот/таргетираниот пазар.

Сл. 3. Чекори при сегментација, таргетирање и позиционирање на пазарот



Извор: Kotler P., Scheff J.; *Standing Room Only*; 1997

4.1. Сегментација на пазарот

Сегментацијата подразбира поделба на пазарот на релативно хомогени целини - групи на потрошувачи. Целта на сегментацијата е да се идентификуваат делови од хетерогениот пазар што споделуваат дистинктивни потреби, преференци и однесување. Секако, секоја индивидуа (потрошувач) се разликува, но задача на организацијата е да ги групира за да може да развива конкретна понуда за специфична група на потрошувачи. Задачата се надолува со улогата на маркетерот- да ја развие понуда од аспект на релаен или перцепиран сооднос на бенефити/цена и да понуди вредност која е подобра од алтернативите што му се на располагање на потрошувачот.

Покрај оптималното поврзување на понудата со потребите на потрошувачите, сегментацијата создава и останати, исклучително важни бенефити за организацијата, како што се ретенција на потрошувачите, таргетирани комуникации, зголемени можности за раст и зајакната финансиска стабилност (односно профитабилност).

Основна претпоставка на сегментацијата е дека различни групи (сегменти) на потрошувачи различно ќе реагираат на понудата - таа ќе биде привлечна за едни но истовремено неатрактивна за други. Како постапка има исклучително значење за организацијата бидејќи ја усмерува вкупната маркетинг стратегијата, и, соодветно, ресурсите што и стојат на располагање. Оттаму, за организацијата е непходно детално да ја познава структурата на пазарот, односно анализата што ги дефинира сегментите треба да се фокусира на пет основни услови²¹:

1. Сегментите на потрошувачи треба меѓусебно да се **разликуваат** во одговорот на маркетинг активностите. Сите потрошувачи немаат исти потреби и, соодветно на тоа, не реагираат и не се однесуваат на ист начин кон производите и маркетинг активностите што ги применуваат организациите. Од овој аспект особено се употребливи бихевиоралните основи на сегментација - според поделба на пазарот на потрошувачи на конкретен производ и “не потрошувачи”; според групирање на потрошувачите во зависност од обим и фреквентност на купување; според степенот на задоволство од вкупната, но и понудата на конкретна организација; и според лојалноста што ја развиле кон одреден бренд.

2. Сегментите треба да се **опишат** за да би ја насочиле стратегијата на организацијата, преку дескриптори - варијабилни карактеристични за секој од сегментите. Овозможуваат одговори на клучни прашања од стратешка важност, како на пр. кој следи уметничка форма што е дел од програмата на организацијата (а кој не), зошто, и какви се неговите карактеристики. Покрај бихевиоралните, дескрипторите на општо ниво се групираат и во географски, социо-демографски и психолошки категории што овозможуваат детален опис на анализираните сегменти.

3. Сегментите треба да се мерливи и да можат да се **квантифицираат**.

Квантификацијата на сегментите е основен фактор за последователните фази на

²¹ Kolber F.; Marketing u kulturi i umentosti; 2010; Dio, Srb.; pg. 143-155

таргетирање и следење на ефективноста на маркетинг активностите. Оттаму, за успешно сегментирање неопходно е да постои можност за мерење на клучни аспекти на сегментите, како што се големина, куповна моќ и детали од нивниот профил. Различните варијабли нудат различни можности за квантификација на сегментите, но и за употребливост на целокупната постапка при формулирање на маркетиншките стратегии. Двата аспекти се во обратна пропорција што претставува парадокс во истражувањето на сегментите. Најдобра можност за мерење постои кај демографската сегментација (на пр. број на луѓе во одредена возрасна структура), но најчесто бихевиоралната сегментација (чија квантификација е најсложена) е најупотреблива од стратешки аспект (на пр. луѓето на иста возраст очекуваат различна корист од одреден тип на уметнички производ- што претставува можне важна информација за маркетерите при определување на карактеристиките на производот)

4. Ефикасната сегментација зависи од **рентабилноста** на сегментите. Анализата на големината на одреден сегмент и веројатноста дека тие потрошувачи ќе го изберат производот на организацијата обезбедува можност за проектирање на очекувани приходи на организацијата. Од друга страна, прилагодувањето на маркетиншката стратегија за да се досегне сегментот подразбира зголемени трошоци. Соодносот на приходи и трошоци (односно рентабилноста) е важен критериум за последователното таргетирање, особено кај комерцијалните организации но и во непрофитниот сектор каде продажбата е значаен дел од вкупните приходи на организациите.

5. Одржливост, односно временска стабилност на сегментите е дополнителен фактор за ефикасна сегментација. Сегментите треба да бидат стабилни и да опстојуваат на подолг временски рок за да можат да бидат земени предвид како целна група. Во спротивно организацијата ризикува да го “изгуби” целниот пазар, односно да мора да се пренасочува кон друг. Што, секако, директно влијае врз трошоците за операциите на организацијата.

Покрај наведените, клучни карактеристики за оптимален избор на насока при сегментацијата се и²²:

²² Kotler P., Scheff J.; Standing Room Only; 1997; Harvard College, USA; Pg. 108

- Меѓусебна ексклузивност. Секој сегмент од пазарот треба концептуално да се издвојува од останатите (пр. поделба на мината и сегашна публика не е концептуална- голем дел од неа може да припадне во двете групи);
- Исцрпност. Сегментацијата треба да обезбеди можност за лоцирање на секој потенцијален целен потрошувач во одредена група (пр. доколу пазарот се групира според возрастна структура како демографски дескриптор, поделбата треба да ги опфати сите возрастни групи);
- Можност да се превземат активности. Карактеристиката се однесува на потенцијалот на сегментите за креирање и реализација на маркетиншки активности. Често буџетските ограничувања на уметничките организации за ефективна комуникација со одредени целни групи (што би можеле да се определат преку сегментацијата) детерминираат пристап во сегмантирањето на пазарот.

Наведените услови и карактеристики на сегментите се важни за организациите поради потребата да изберат една или повеќе насоки за сегментирање на пазарот. Групирани во споменатите основни типови на дескриптори (што се среќава во секоја теоретска анализа на односната проблематика) создаваат голем број на можности за сегментирање, а со тоа и потешкотија за маркетерите при избор на оптимална група и подгрупа. Генерално, одлуката за избор се базира на индивидуални потреби и можности на секоја одделна организација. Критериумите и варијабилите за сегментација следат во продолжение.

1. Географските дескриптори поаѓаат од претпоставка дека побарувачката за различни типови на производи зависи од географската локација на потрошувачите, условена од разликите во средината, културата или други фактори (на пр. климатски услови). Уметничките организации често ги користат за дефинирање и проценка на сегментите, определувајќи ги најверојатните посетиле според географската дистанца. Типично ја делат публиката на групи според место на живеење- лоцирани во главни урбани центри (кон кои најчесто се насочуваат) и помали градови.

2. Демографските варијабли (возраст, пол, образование, занимање, националност, големина и позиција во животниот циклус на семејство, итн.) можеби се уште почесто

користена основа за сегментирање. И во случаи на користење на недемографски фактори (на пр. животен стил) неопходно е да се користи демографски опис на сегментот за да се определи големината на целиот пазар и начините на кои може да му се пристапи. На маркетерите им е олеснета потребната квантификација, преку користење на лесно достапни информации од пописи на население или слични статистички извештаи.

2. Животен стил е можна основа за сегментација- определен е со психографски карактеристики што комбинираат психолошки и демографски мерења. Се базира на анализа на однесување и избор на потрошувачите, детерминирани од степенот на ускладеност со нивен реален или аспиративен животен стил. Постојат неколку различни пристапи за идентификување на групи на животни стилови, а основата на најголем дел од нив се мерења на активности, интереси и ставови на потрошувачите (во литературата наведувани како AIOs- activities, interests и opinions, кои вклучуваат различни елементи од влијание- културни, демографски, социјални, семејни, итн.).

3. Геокластери, што како дескриптори ги збогатуваат традиционалните демографски фактори што се однесуваат на конкретно и ограничено географско подрачје, земајќи ги во предвид социо-економскиот статус и животниот стил на жителите. Еден од најчесто цитираните и користени системи за определување на геокластери е PRIZM (кој на пр. ја класифицира урбаната популација во САД во 62 дистинктивни групи со различен животен стил). Базирана е на претпоставката дека “птиците летаат во јато”, односно, дека постои тенденција кај припадниците на определен кластер да делат слични стилови на живеење и интереси, вклучувајќи и одредени типови на уметност.

4. Степен на користење, што поаѓа од фактот дека однесувањето во минатото е најдобар индикатор за идното однесување. Во маркетингот често се користи “правилото 80-20” - 80% од купувањата во одредена продуктна категорија се вршат од страна на 20% од потенцијалната база на потрошувачи. Оваа група често е именувана како фрекфентни корисници (heavy users). Останатите 80% ги сочинуваат “слаби” или “не корисници” (light users и nonusers). Врз основа на ваквата сегментација маркетерите можат да стимулираат потрошувачката кај уметнички активните сегменти од популацијата, или да целат кон зголемување на бројот на потрошувачи (односно “градење на публика” како често употребуван термин).

5. **Естетика**, односно интерес кон неа е клучен фактор за следење на уметност-следствено може да се употреби како варијабила за сегментација. Дел од популацијата ја перцепира уметноста како потполно далечна- се чувствуваат неподготвени или неискусни, немаат никаков интерес и ја игнорираат, а понекогаш развиваат и антагонизам кон неа. Но одредени истражувања покажуваат дека во значаен дел имаат естетски интереси кои ги задоволуваат со други средства (на пр. естетски сиромашни а понекогаш и потполно уметнички безвредни облици на популарна култура), идентификувајќи атрибути на ваков тип на “естетика (што се можност за кративна интерпретација при напорите за менување на негативните предубедување).

6. **Антиципирани бенефити**, што често претставуваат основа за одлука за посета на уметнички настан. “Купувачи на квалитет” (quality buyers) единствено избираат супериорен квалитет (можеби врз основа на исклучително позитивна критика или учество на звезди и афирмирани автори), генерално без разлика на цена на влезници. “Купувачи на услуги” (service buyers) разгледуваат и придружни услуги на понудата (пр. можност за замена на влезници или придружни промотивни или едукативни настани). “Економични купувачи” (economy buyers) се ценовно сензитивни- често избираат бесплатни или настани со ефтини влезници. Сегментацијат од овој тип овозможува креирање на ефективни маркетинг програми, особено доколку е во корелација со демографски карактеристики и медиумски навики на целната публика.

7. **Различни поводи** што различно влијаат врз потреби, купување и користење на уметнички производи кај различни делови од популацијата. Примери можат да вклучат промени во однесувањето за време на празници или сезони на одмори.

Организациите можат да определат релативно голем број на слични можности за да ја зајакнат нивната промоција и да ја стимулираат посетеноста на нивните програми.

8. **Лојалност**, како критериум за сегментација е особено битен за сите организации, вклучувајќи ги и уметничките. Статусот на лојалност на публиката се манифестира во два основни облици што имаат соодветни импликации врз маркетинг активностите. Дел од неа развиваат лојалност кон одреден вид на уметност, уметничка форма, автор или изведувач- оттаму, организациите што ги вклучуваат во своите програми ја зголемуваат можноста да го зголемат бројот на лојални потрошувачи. Од друга страна, публиката може да развие лојалност кон самата организација (односно ја следи

нејзината програма без разлика на варијациите во програмата), пред сè како резултат на поврзување со севкупното значење на нејзиниот бренд и активностите што ја развиваат и одржуваат лојалноста. Лојалноста директно извира од степенот на задоволство, односно квалитетот на програмата, услугите и останатите активности на организациите.

9. Степен на подготвеност за купување кај потрошувачите варира во различни временска динамика при имплементација на маркетинг активностите. Некои луѓе се запознаени со производот а други не, некои се информирани или заинтересирани, дел се двоумат а дел се одлучиле да купат билет. Релативниот број на сите овие групи значајно влијае врз начинот на кој се креира соодветна маркетинг програма и нејзина идна модификација. На пр. кај организација што започнува со активност на пазарот програмата ќе се фокусира на создавање на свесност. Ако публиката е веќе запознаена маркетиншките цели ќе вклучат градење на имиџ и преференцијалност. Во случај на популарна програма публиката е на повисок степен на подготвеност- тогаш маркетинг активностите може да се насочат кон поедноставување на купувањето (пр. прилагодени продажни локации или online резервации на билети).

Секој од наведените начини на сегментација на пазарот има инхерентни слабости и предности. Дополнително, во одредени случаи дел од нив се мошне тешко применливи во пракса. Пример е и домашниот пазар на уметност и култура, првенствено поради значајните ограничувања- како на информации што можат да се добијат од секундарни извори, така и на ресурси и know-how за нивна супституција со примарни маркетинг истражувања. Сепак, имаат универзално значење за секоја организација бидејќи експлицитно укажуваат на потребата да се земе предвид различната природа на фактори што го детерминираат однесувањето на потрошувачите на уметност (проблематиката е анализирана во повеќе детали во следните секции).

4.2. Таргетирање

Сегментацијата на пазарот е мошне значаен прв чекор во процесот на спојување на уметничкиот производ и неговата потенцијална публика. Таргетирање е следната стратешка одлука за секоја организација по определување на сегментите на пазарот. Подразбира одредување на еден или повеќе сегменти кон кои ќе ги насочи ресурсите

и соодветните исходи од работењето, односно севкупното делување. Всушност преку таргетирањето организацијата пристапува кон сегментот или сегментите со понуда адекватна на нивните потреби, барања и желби. Воопштениот пристап вклучува два клучни елементи. Прво, организацијата треба да има што е можно повеќе информации за сегментите што ги зема предвид (составени од потрошувачи што делат зеднички потреби и карактеристики) за да ја оцени нивната атрактивност. Следен чекор е анализа на можностите на организацијата дали воопшто и на кој начин може да излезе во пресрет на потребите, желбите и интересите на овие сегменти. Главната задача во процесот е да се определат групи на потрошувачи што ќе имаат вредност за организацијата низ подолг период од нивниот животниот век (“lifetime value”)²³.

Анализата на атрактивноста на секој сегмент (заедно со анализа на потенцијалите на организацијата) помага при донесување на клучни стратешки одлуки на менаџментот²⁴:

- Квантитативни одлуки- алокација на финансиски и човечки ресурси на организацијата кон селектиран/и сегмент/и;
- Квалитативни одлуки- пристап кон секој сегмент со одделна маркетинг програма (понуда, место, цена, комуникации); и
- Одлуки за временска динамика- временско ускладување на активностите насочени кон секој одделен сегмент.

Аналитичкиот метод за оценување на атрактивноста на пазарните сегменти се споменатите услови и критериуми за сегментација (разлики во нивоата на побарувачка, можност за нивен опис и квантификација, потенцијалот за рентабилност, стабилност, ексклузивност, исцрпност и можност да бидат досегнати). Самиот избор на целните пазари зависи од специфични фактори од влијание за конкретна организација. Организациите со лимитирани ресурси типично се насочуваат кон помалку сегменти. Во случаи на релативно висок степен на хомогеност на пазарот организациите имаат помала потреба да ја диференцираат понудата. Доколу постои цврсто етаблирана конкуренција што “завземала” конкретен сегмент за организацијата е поефикасно да идентификува други, “свои” пазари.

²³ Chong D.; Arts Management; 2002, Routledge, London, UK

²⁴ Kotler P., Scheff J.; Standing Room Only; 1997; Harvard College, USA; pg. 109

Покрај атрактивноста, изборот на оптимален сегмент (или повеќе) зависи и од претходно елаборираните аспекти на стратешкото планирање/позиционирање, особено од потребните предуслови за успешно маркетингање на производот што се специфични за сегментот, и од анализа на капацитетот (силните страни и слабостите) на организацијата потребни за ефективна конкуритивност. Поконкретно, на детална ситуациона анализа (situation analyses) на екстерните и интерните фактори од влијание преку користење на SWOT техника. Организацијата треба да се фокусира на оние пазарни сегменти каде што може да создаде диференцијална предност²⁵.

Со делумни варијации истражувачите потенцираат релативно идентични начини и стратегии на селекција на целниот пазар кои се применливи за уметничките организации. Одредени теоретски анализи ги делат на стратегии на концентрација на еден сегмент, специјализација во тип на производ и селективна специјализација (Scheff и Kotler, 1997). Кај други поделбата е на мулти-сегментирана и концентрирана (Hill L., O'Sullivan и O'Sullivan; 2003). Или на недиференцирана, и (споментатите) стратегии на диференцијација и концентрација (Colbert, 2010). Како карактеристични за најголемиот дел од уметнички организации се наведуваат концентрација и мулти-сегментација (односно селективна специјализација) како маркетиншки стратегии на таргетирање.

Неконцентриран маркетинг може да се користи во мал број на ситуации кога постои релативна хомогеност на пазарот и потребите. Се одликува со таргетирање на сите потрошувачи (типично во мал број) со еден производ или програма (илустрација би била опера што своите дела ги маркетинга на ограничена потенцијална публика).

Некои уметнички организации имаат специфични мисии што се фокусираат на еден пазарен сегмент, односно ја концентрираат целокупната програма, производи и маркетиншки активности кон конкретен тип на потрошувачи (пр. театри за деца или на одредена етничка група).

Стратегијата на продуктна специјализација базира на концентрација на организацијата на конкретен производ кој се обраќа до неколку, претходно определени сегменти (пр. специјализирани фестивали во различни уметности).

²⁵ Kotler P., Scheff J.; Standing Room Only; 1997; Harvard College, USA; pg. 114

Веројатно најголем дел од уметничките организации применуваат стратегија на селективна специјализација, односно мулти-сегментирана маркетинг стратегија. Тие селектираат повеќе сегменти, при што секој од нив е атрактивен и се совпаѓа со мисијата, целите и ресурсите на организацијата, а потоа дизајнира и имплементира соодветни понуди и маркетинг активности (на пр. најчесто мали регионални или градски културни центри треба да сервисираат широк спектар на луѓе што гравитираат околу нив со различни/специфични интереси и потреби).

4.3. Позиционирање- техники, стратегии и компоненти

Фокусираната стратегија на позиционирање следи по сегментацијата на популацијата и одлука за селектирање и таргетирање на сегменти од стратешки значај за организацијата. Генерално детерминира кои аспекти на работењето на организацијата ќе бидат промовирани преку маркетиншките комуникации концентрирајќи се на оние што имаат силна привлечност за целната публика. Предвидува дизајнирање на имиџ, но и на понуда на организацијата на начин што создава дистинктивно и посакувано место во свеста на таргетираните потрошувачи. Односно, позиционирањето инволвира две клучни компоненти- потребно е да се создаде суштинска диференцијација и пазарот треба да биде запознаен со неа.

Конкретното позиционирање на определена организација во најголем дел зависи од анализа на целните сегменти на организацијата, на нејзините силни страни и слабости, и на конкуренцијата. Во оваа смисла е во директна врска со клучните аспекти на (претходно елаборираните) стратешкото планирање, стратегиите за конкурентност, и процесите на сегментацијата и таргетирање. Всушност, секој од овие клучни маркетиншки концепти се поврзани и комплементарни, а меѓусебно поврзаните стратешки одлуки се реперкуираат врз секој сегмент од работењето на организациите. Најголемиот дел од нив развиваат специјалност (niche) во зависност од карактеристиките на својата публика, програма, или останати елементи на маркетинг миксот (цена, место и промоција). Домашниот пазар на ументост не е исклучок. Театарот за деца и младинци се специјализира за театарски претстави за деца како негова примарна целна публика. Скопскиот џез фестивал е специјалист во конкретниот музички стил и форма. Градските културни центри често организираат бесплатни програми што се разликуваат од програмите на врвните институции кои (се очекува да)

се специјализираат во продукција на дела со висок квалитет. Фестивалот Охридско лето се специјализира според географски простор, користејќи ја вкупната туристичка инфраструктура на градот за да се обрати кон специфична публика вклучувајќи ги домашните и странски туристи.

Предностите на дефинирана позиција во основа се однесуваат на диктирање на сите поединечни стратешки одлуки поврзани со маркетинг миксот. Во случај на позиционирање на уметничка организација како “високо-квалитетна” насочени ќе бидат ценовните стратегии (повисоки од просекот), местото на контакт со публиката (репрезентативен објект), и стратегијата на промоција (квалитетни креативни решенија на промотивните материјали и истакнат медиумски простор во однос на конкурентите). Секој неконсеквентен елемент може да ја наруши посакуваната позиција- на пр. недоволно компетентен продажен персонал. Спротивно, мала независна уметничка група во основање ќе има сосема друг пристап- на пр. ќе се обраќа со обично писмо до потенцијалните фондови и спонзори за поддршка на својата програма наместо со обемна и скапа брошура што би оставила впечаток на “организација која веќе има средства но не знае да определи приоритети”.

Постојат и организации кои (намерно или не) стриктно не ја дефинираат својата позиција во надеж дека со тоа ќе успеат да придобијат различни диверсифицирани пазарни сегменти. Иако ваквата стратегија во ретки случаи може да се покаже како успешна (исклучиво во ситуации на мала и слаба конкуренција), маркетингот како постулат го усвојува уверувањето дека долгорочниот опстанок и развој не евозможен без градење и одржување на дистинктивен идентитет. Останати вообичаени грешки во позиционирањето што треба да се избегнуваат се (Kotler и Scheff, 1997): настап на високо-конкурентен пазар преку позиција што веќе ја завземала друга организација (со што не постои никаква дистинктивност); фокусирање на спореден атрибут (односно фактор кој има мала релативна важност за таргетираните потрошувачи); и “миопија” во позиционирањето (фокусирање на производите на организацијата наместо на потребите и желбите на потрошувачите). Позиционирањето паралелно вклучува супстанца и перцепција. Организацијата мора да има понуда (пред сè уметност со релевантни естетски вредности) што реално ја разликува од конкуренцијата и и

овозвожува јасен идентитет во свеста на потрошувачот (пред сè со целно насочени и стратегиски базирани маркетинг комуникации).

4.3.1. Конкретни постапки во процесот на позиционирање

Разгледувано како постапка позиционирањето вклучува различни компоненти насочени кон формулирање на маркетинг микс (вклучувајќи ги и маркетинг комуникациите) кој е во директна резонанса со целната јавност²⁶:

1. Анализа на потребите, преференците и перцепциите на јавноста што го создава целниот пазар (публика) преку маркетинг истражувања (фокусирани на елементите кои креираат вредност и задоволство кај публиката);
2. (Претходната) сегментација на пазарот и детерминирање на најбитните сегменти, со анализа на фактори кои се важни за секој од нив и опции за позиционирање во однос на идентификуваните фактори што би резултирале со најефектен начин на привлекување;
3. Анализа на постоечката позиционираност на конкурентната понуда (вклучувајќи ја и онаа на самата организација);
4. Кретирање на перцептуална мапа за секој сегмент од интерес на организацијата и анализа на постоечка/планирана позиционираност во однос на конкурентите;
5. Анализа на алтернативни начини/можности на позиционираност кои би биле позитивно вреднувани од пазарните сегменти, заедно со маркетиншките ресурси потребни за постигнување на опционалните позиции;
6. Утврдување на позиционираност од стратешки бенефит за организацијата;
7. Креирање на интегрирана маркетинг програма/микс за постигнување на посакуваната позиционираност;
8. Мониторинг на целната јавност за да се следи нивната перцепција во однос на планираната позиција, и анализа на реакцијата на конкуренцијата на спроведените активности за позиционирање (особено од аспект на потенцијална опасност за нејзина промена).

Покрај претходно елаборираните концепти на конкурентност и диференцијација, фундаментална претпоставка за успешно позиционирање е детално познавање на

²⁶ Wymer, Jr. W., Knowles P., Gomes R.; Nonprofit marketing, Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations; 2006, Sage Publications, USA; pg. 33- 35

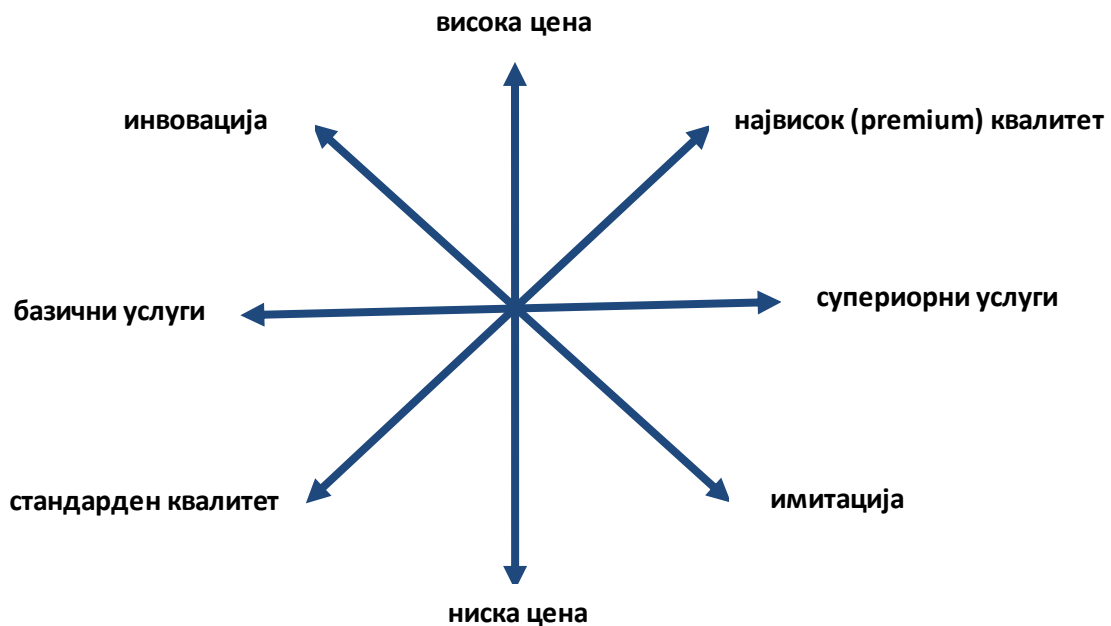
целната публика. Основен механизам за обезбедување на потребните податоци се маркетинг истражувањата. Тие имаат клучна улога во утврдување на димензиите што целните потрошувачи на организацијата ги користат при евалуација на алтернативите кои им се нудат, важноста која и ја придаваат на секоја од димензиите, и точниот начин на кој ги процесираат информациите при одлуките за избор на конкретен производ (детали на овие процеси се анализирани во продолжение на текстот).

Во случаи која целната јавност перцепира разлики помеѓу организациите во повеќе од една димензија (што веројатно без исклучок се случува во праксата), рангирањето на брендovите според димензиите може да се претстави преку перцептивни мапи со две или повеќе димензии. Перцептивните мапи се графички приказ на важноста на различни димензии и перцепцијата на алтернативите за потрошувачите во однос на идентификуваните димензии. Мапите ја дефинираат позицијата на секоја понуда во однос на конкуренцијата во анализираниите димензии од посебен значај при нивната евалуација и избор од страна на целните потрошувачи. Дополнително, покрај перцепцијата на конкретната понуда, мапите обезбедуваат потенцијални можности - комбинација на барани атрибути на понуда која не се ги обезбедува ниту една од постоечките организации.

Конкретниот избор на димензии зависи од спецификите на самата организација и важноста и подобноста на одделни атрибути на нејзината понуда. Одредени истражувања систематизираат базични димензии со универзална применливост - вклучувајќи ги карактеристиките цена, квалитет и иновативност на понудата, и услугите за потрошувачите²⁷. За уметничките организации сетот на димензии би можел да биде проширен и со оние што одговараат на спецификите на нивните производи - на пр. "современ" наспроти "класичен"; "авангарден" - "mainstream" или "предизвикувачки" - "популистички".

²⁷Cashman S.; Thinking Big! Guide to strategic marketing for arts organizations; 2010; Arts Marketing Association, UK; Pg. 56

Сл. 4. Опционални димензии за позиционирање



Извор: Cashman S.; Thinking Big!; 2010; Arts Marketing Association, UK (превземено од Hooley G.; Competitive Positioning; 1998)

Дополнителна алатка за детално разбирање на начинот на кој организацијата е перцепирана од страна на публиката (постоечка и потенцијална) е мерење на имиџот на организацијата. Имиџот вклучува вкупен збир на верувања, идеи и импресии што постојат во релација со понудата на организацијата, и во оваа смисла е тесно поврзан со маркетиншкиот концепт на брендирање. Имиџот се разликува од стереотип. Стереотипот е широко распространет имиџ и сугерира дисторзирана и симплифицирана претстава што вообичаено резултира со крајно позитивен или негативен став кон конкретен објект на проценување. Имиџот е значајно покомлексна конструкција базирана на лична перцепција на објектот што може да варира од една личност до друга.

Постапки на мерење на имиџот вклучуваат пристап што се состои од две фази (Kotler, Scheff, 1997): прво се анализира колку целната публика е запознаена со организацијата и дали нејзиниот вкупен имиџ е посакуван или не; потоа се мери имиџот на организацијата според претходно утврдени релевантни димензии. Резултатите од мерењето на имиџот преку истражување на потрошувачите обезбедуваат клучни информации за последователни стратешки одлуки на организацијата во домен на постоечката и посакуваната позиција на целниот пазар. Организацијата може да ја

задржи постоечката позицијата (ако имиџот е поволен) или да ја менува (ако перцепциите се негативни), односно да се ре-позиционира. Промените се однесува на различни аспекти на нејзината понуда, односно репозиционирањето може да се спроведе на различни начини- од замена на основниот производ, преку промена на збогатениот производ (пр. услуги за потрошувачите) или неговата цена и промоција, се до едноставна промена на местото на кое производот е презентираан кон публиката.

4.3.2. Стратегии за позиционирање

Фокусирана стратегија на позиционирање е неопходна за да организацијата и нејзината понуда го комуницираат посакуваното место на вкупниот пазар и свеста на потрошувачот. Но, императив на стратегијата е координирање на сите останати елементи од маркетинг миксот. Комуникациите и маркетинг елементите можат да рефлектираат бројни алтернативи за конструирање на стратегии за позиционирање, а базични се²⁸:

1. Позиционирање преку специфични **карактеристики на производот**. Тетар може да се позиционира преку целосна насоченост кон класичен репертоар. Фактот дека изведува претстави според драмски текстови што опстојуваат со децении или векови може да имплицира квалитет како бенефит за потрошувачите.
2. Позиционирање преку **бенефит** или **решение на потреби**. За маркетерите е исклучително корисно да имаат детално разбирање на индивидуалните потреби на целните пазари и соодветните бенефити кои се важни за секој од нив.
3. Позиционирање според специфични **прилики на користење**. Ваквиот тип на позиционирање е често користен од страна на летните уметнички фестивали или програми, посебно во туристичките центри како дополнение на вкупната туристичка понуда.
4. Позиционирање според **категорија на корисници**. Фокусирање на програмата на конкретна организација во целост или во нејзин дел, заедно со вкупната понуда (збогатен производ) кон конкретните потреби на целен сегмент значајно го зголемува потенцијалот за одржлива конкурентност на долг рок.

²⁸ Kotler P., Scheff J.; Standing Room Only; 1997; Harvard College, USA; pg. 117

5. Позиционирање со **поврзување со/наспроти друг производ**. Стратегијата на креирање и комуницирање на понуда што значајно отклонува од програмите на дирекните конкуренти ги зголемува перспективите за диференцијација и надминување на евентуални бариери кај потенцијалните потрошувачи. Често преку ветување на “потполно различно искуство” создаваат перцепција на новина и единственост на организациите и нивните проекти (пр. филхармонии често изведуваат дела од класична музика во сосема невообичаен контекст за да се диференцираат и да ги придобијат потенцијалните посетители кои можеби имаат негативни предрасуди кон традиционалните изведби).

6. Позиционирање според **карактеристика на прв**. Кај потрошувачите постои тенденција да ги помнат организациите кои се “први” во определена димензија и (истовремено) да ги вреднуваат како подобри од останатите. Поради тоа менаџерите настојуваат своите организации и програми, односно уметници што ги ангажираат да ги позиционираат како први во димензии како што се “најголем”, “најстар”, или “најпознат”. Позицијата е ексклузивна (може да биде завземена од само една организација) што обезбедува силна предност. Но, предуслов за нејзина ефективност е атрибутот на “прв” да биде адекватно вреднуван. Ако позицијата на организацијата се гради околу карактеристиката “најстара” што можеби не е значајна за целните потрошувачи, тогаш таа не создава никаков бенефит за организацијата.

5. Позиционирање на бренд

Дефиницијата на кредибилната АМА (American Marketing Association) на поимот **бренд**²⁹ веројатно е најчесто користена во литературата: име, израз, знак, симбол или дизајн, или комбинација од нив, кои се наменети за идентификација на производи или услуги на одреден маркетер или група на маркетери, и за диференцијација од добрата/услугите од оние на конкуренцијата.

Составните термини “идентификација” и “диференцијација од конкуренцијата” експлицитно го поврзуваат брендирањето со позиционирање. Посебно што значењето на бренд ги надминува рамките на дефиницијата. Брендот ги симболизира севкупните карактеристики на понудата на организацијата споредбено со останатите конкурентни

²⁹ Shimp A.T.; Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications 6th edition; NTC Business Book, USA; 2003; pg. 31

брендови во категоријата (тип на уметност) на која таа припаѓа. Претставува клучен елемент во релациите на маркетерот со потрошувачите. Ја обединува целокупната претстава на понудата и значајот што го има за нив. Ги претставува перцепциите и чувствата кои потрошувачите ги имаат кон производот и неговите атрибути. Создава ментална слика во нивната свест за вкупната понуда. Брендот со јасно дефиниран идентитет е препознатлив по карактеристиките што ги поседува, бенефитите што ги обезбедува, и емоциите и искуствата што ги ветува.

Моќниот, етаблиран бренд има висок углед и престиж, и висока докажана, призната и мерлива (вклучително и монетарна) вредност- **brand equity**, што содржи комплексен склоп на значења како за маркетерот така и за потрошувачите. Концептот на бренд вредност и неговата клучна улога за маркетиншки успех на организациите е една од централните преокупации на водечките маркетинг теоретичари. Kotler и Armstrong го објаснуваат како “мерка за способноста на брендот да ги продобие преференците и лојалноста на потрошувачите. Бренд вредноста е позитивна кога реакциите на потрошувачите кон производот се повеќе повољни во однос на оние кон генерички или небрендиран производ од истата категорија. Спротивно, ако реакциите кон небрендираната верзија се повеќе повољни, тогаш бренд вредноста е негативна”³⁰. Aaker ја користи следната дефиниција³¹: “Бренд вредност е сет од елементи поврзани со името/симболите на брендот кој додава (или намалува) вредност на производите/услугите на компанијата сопственик на брендот, односно на потрошувачите на конкретните производ/услуга”. За Keller³² “бренд вредноста базирана на потрошувачите е диференцијален ефект кој познавањето на брендот го има врз реакциите на потрошувачот кон неговото маркетингање. Се создава кога потрошувачот е запознаен со брендот и има одредени силни, посакувани и единствени асоцијации во меморијата”.

5.1. Извори на бренд вредност

Наведените дефиниции јасно потенцираат дека брендот и неговата вредност е најважна детерминанта на односот помеѓу организацијата/нејзината понуда и

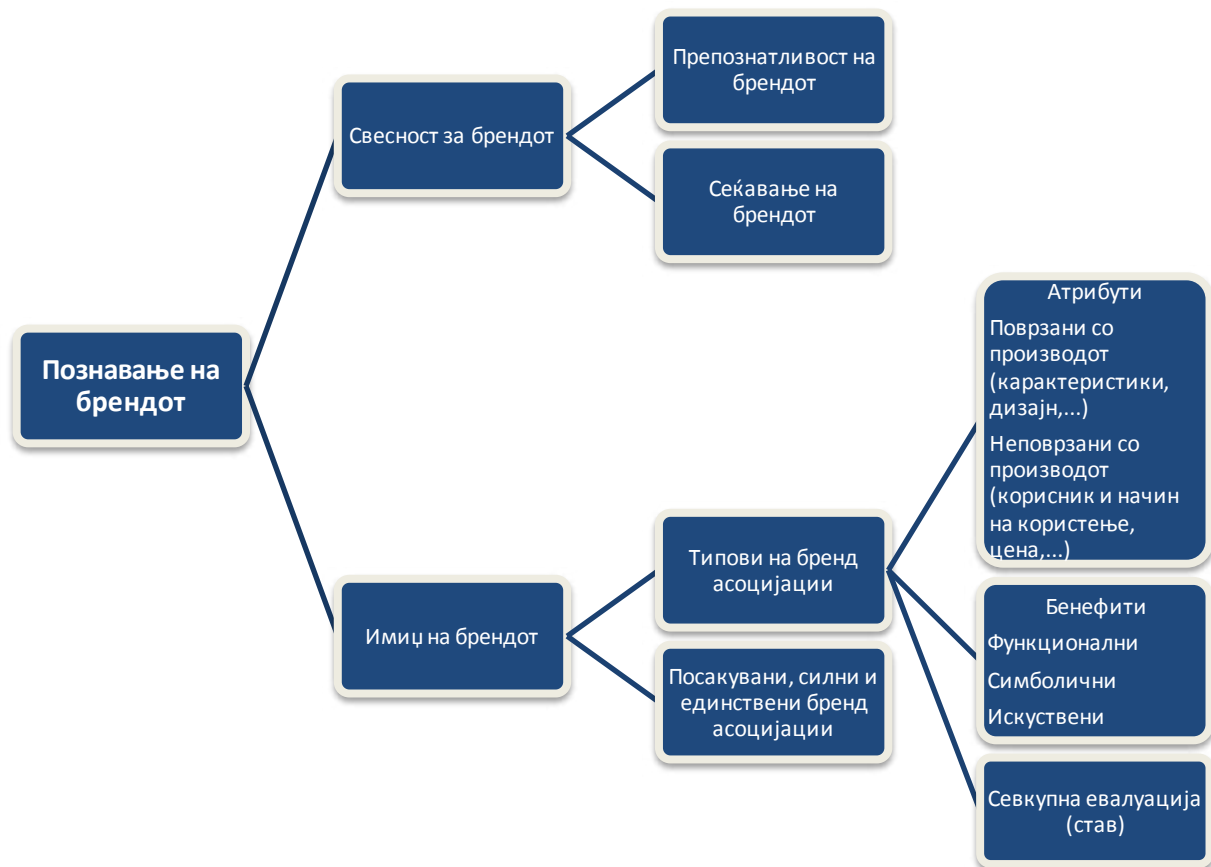
³⁰ Kotler P., Armstrong G., Principles of Marketing, 13th Edition, Pearson Prentice Hall, USA, 2010, pg. 260

³¹ Aaker D.; Building Strong Brands; The Free Press, USA; 1996; pg. 7

³² Keller K., Aperia T., Georgson M.; Strategic Brand Management- A European Perspective; Pearson Education Limited; UK; 2008; pg. 80

потрошувачите во контекст на конкурентна средина. Од перспектива на потрошувачите бренд вредноста извира од степенот на кој тие се запознаени со брендот, и зачувале посакувани, силни и единствени асоцијации во нивната меморија. Односно, базирано на нивниот став кон брендот, таа се состои од две форми на познавање на брендот: свесност за брендот и имиџ на брендот³³. Аaker ги проширува компонентите на бренд вредност со перцепиран квалитет, бренд лојалност и останата сопственост (како што е заштитено лого).

Сл. 5. Рамка на бренд вредност од перспектива на потрошувачите



Извор: Shimp A.T.; Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications 6th edition; NTC Business Book, USA; 2003; pg. 38; (взвземено од Keller K. L., Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, Journal of Marketing 57; Jan. 1993)

1. **Свесноста за брендот** определува дали и колку е “врежан” во свеста на потрошувачите- односно, дали можат да се сетат на него кога размислуваат за продуктната категорија на која тој и припаѓа и колкав е интензитетот на таа свесност

³³ Shimp A.T.; Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications 6th edition; NTC Business Book, USA; 2003; pg. 33

(колку “лесно” или “брзо” можат да ја евоцираат основната информација за брендот од нивната меморија). Претставува базична димензија на бренд вредноста- од аспект на потрошувачите, брендот нема никаква вредност доколку тие воопшто не се свесни за него. Креирање на свесност е иницијален предизвик за сите брендови во фаза на нивно воведување на пазарот, а задржување на високи нивоа на свесност е една од основните промотивни задачи за етаблираните брендови. Свесноста за брендот е основа на познавањето на брендот, и градира од препознатливост (потрошувачите можат да го препознаат брендот ако им се претстави неговото име или друг елемент- на пр. лого или слоган), преку сеќавање (доколку можат да го издвојат ако се прашани за продуктната категоријата), до највисок степен на сеќавање- “top of mind awareness”. Ултимативна цел на маркетинг комуникациите е да ги “пренесат” брендовите до високи нивоа на сеќавање за да нивните брендови станат дел од евоцираниот сет на таргетираните потрошувачи (како дел од брендовите за кои тие се свесни), и бидат разгледани при евалуација на алтернативите (како фаза во процесот на донесување на одлука за избор/купување на одреден производ)³⁴.

2. Свесноста е неопходна, но често недоволна димензија за градење на бренд вредноста- останатите аспекти, а пред сè **имиџот на брендот** се неговата суштина. Вклучува целосен склоп на перцепции за брендот поврзани со асоцијации зачувани во меморијата на потрошувачот, кои содржат значење што брендот го има за неа/него. Можат да бидат во различна форма, поврзани со карактеристики на производот или со аспекти независни од него. Нивниот број е неограничен, но (според Keller) генерално можат да се категоризираат според насоченост кон функционалноста/перформансите на брендот (brand performance), односно кон неговите поапстрактни/”сликовити” карактеристики (brand imagery). Секоја асоцијација може да биде формирана директно (од искуствата и контактите на потрошувачите со брендот) или индиректно (со нивно отсликување преку маркетинг комуникациите).

Перформансите на брендот се однесуваат на начинот на кој производот ги задоволува функционалните потреби на потрошувачите и создаваат примарно влијание врз искуствата на потрошувачите, кои потоа тие ги пренесуваат меѓу себе. Се

³⁴ Belch E., Belch A.; Advertising and Promotion- an Integrated Marketing Communications Perspective, 6th edition; McGraw Hill, USA; 2003; pg. 116

однесуваат на квалитет на производот, функционалност, естетика, дизајн и сл., што потрошувачите ги оценуваат наспроти нивните потреби/желби поврзани со категоријата на која брендот и припаѓа. За разлика од нив **слика на брендот (brand imagery)** е поврзана со надворешните својства на производот, односно на начинот на кој брендот ги задоволува психолошките или социјалните потреби на потрошувачите. Поради хедонистичкиот карактер на следењето на уметност се особено употребливи при градење и позиционирање на уметничките брендови. Ги содржи неопипливите аспекти на брендот- определен е со ставот на потрошувачите кон брендот во апстрактни рамки преку поврзување со различни неопипливи карактеристики. Како најзначајни можат да се издвојат следните четири категории³⁵:

- Профил на потрошувач (асоцијации на типична личност која го користи брендот со определени демографски или психографски карактеристики; асоцијацијата може да се однесува на реални потрошувачи или идеализирана/аспиративна проекција на нивниот профил);
- Ситуации на набавка или користење (асоцијации поврзани со начини на кои потрошувачите сметаат дека треба да “дојдат” до брендот или да го користат);
- Персоналитет или вредности (кои се наведуваат како исклучително битна основа за создавање на имиџот на брендови од непрофитниот сектор; вклучуваат асоцијации што ги отсликуваат вредностите зад кои стои организацијата- на пр. инсистирање на презентирање на авангардна ументост создадена од млади автори; дополнително ги содржат и особините на брендот како “личност”- според одредени модели овие асоцијации можат да вклучат карактеристики како што се искрен, возбудлив, компетентен, софистициран, или груб/нерафиниран); и
- Историја, наследство или искуства (асоцијации кои извираат од традициите на брендот, односно негова поврзаност со минати реални или имагинарни искуства на потрошувачите).

Асоцијациите кои го создаваат бренд имиџот, односно неговото значење за потрошувачите се профилираат преку три важни димензии- **сила, посакуваност и единственост**. Позитивните карактеристики на брендот во овие три димензии создаваат силни позитивни реакции кај потрошувачите, што пак се основа за нивна

³⁵ Keller K., Aperia T., Georgson M.; Strategic Brand Management- A European Perspective; Pearson Education Limited; UK; 2008; pg. 64-66

лојалност кон брендovите. Особено е важно брендovите да ги поседуваат овие димензии по наведениот редослед. Односно, неважно е колку бренд асоцијациите се уникатни доколку потрошувачите не ги оценуваат како посакувани. Или, ирелевантно е постоењето на посакувани бренд асоцијации ако не се доволно силни за да можат потрошувачите да се сетат на нив и да ги поврзат со брендот.

3. Квалитетот на производот е клучен сегмент од вкупниот сет на опипливи атрибути што се трансферираат во бенефити за потрошувачите. Стратешките одлуки на организацијата за квалитетот се мошне значајни бидејќи ја детерминираат реакцијата на потрошувачите кон производот- тој е директно поврзан со вредноста која тој ја обезбедува за потрошувачите, и (особено) со степенот на нивно задоволство. Задоволството претставува основа врз која најголемиот дел од маркетерите целосно фокусирани кон потрошувачите го третираат квалитетот- тој започнува со утврдување на потребите на потрошувачите, продолжува над задоволување на овие потреби, и завршува со ретенција на потрошувачите³⁶.

Квалитетот обединува различни карактеристики кои (иако организацијата може објективно да ги определи) мора да се одмеруваат од аспект на перцепција на потрошувачите. Покрај објективните карактеристики во голем дел е детерминиран од она што потрошувачите индивидуално го дефинираат како поим “квалитет”. Односно, начинот на кој го поимаат, мислат или градат ставови кон квалитетот на производот (од аспект на сите бенефити кои ги нуди) е сублимиран во **перцепција за вкупниот квалитет на производот**. Таа се реперкуира на сите елементи на брендот- најчесто позитивната перцепција се пренесува и на сите физички (опипливи) и емотивни (неопипливи) атрибути.

Создавањето на позитивна перцепција за квалитет најчесто е невозможно без суштинска/реална основа. Тврдењето (преку маркетиншките комуникации) дека брендот има висок квалитет нема да резултира со саканата перцепција доколку брендот не ги исполнува соодветните очекувања кај потрошувачите. Создавањето на висок квалитет нужно претпоставува разбирање на значењето на поимот за целниот сегмент и воспоставување на процеси за управување со квалитетот, што и овозможува

³⁶ Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.; Principles of Marketing, Fourth European Edition; Pearson Education Limited, UK; 2005; pg. 545

на организацијата да го понуди преку своите производи. Но тоа е само дел од маркетиншкиот успех- неопходно е да се создаде и позитивна перцепција.

Перцепцијата може да се разликува од “вистинскиот”, објективен квалитет поради различни причини³⁷:

- Влијание на перцепција на низок/лош квалитет во минатото што ја намалува можноста потрошувачите да се убедат во новото тврдење, и ја редуцираат нивната спремноста да бараат информации за верификација на тврдењето. Оттука произлегува потребата континуирано да се штити репутацијата на брендот- поправање на нарушен имиџ секогаш е сложена, а понекогаш дури и невозможна.
- Маркетерот може да постигне висок квалитет, но во димензија која е недоволно важна за потрошувачите (може да биде речиси незабележана кај потрошувачите ако за нив не претставува никаква дополнителна вредност или бенефит).
- Потрошувачите ретко ги поседуваат информациите кои се неопходни за објективно и рационално оценување на квалитетот на брендот- ако ги имаат често не се доволно мотивирани сите да ги процесираат и оценуваат. Наместо детална анализа, често се определуваат за еден/мал број на “знаци” (конкретни атрибути) кои ги поистоветуваат со квалитет- клучна е идентификацијата на овие “знаци” и адекватно управување со соодветните маркетиншки активности за нивно обезбедување, особено во доменот на промоција. Нејзиното персуазивно влијание создава можност и за едукација на потрошувачите, односно потенцирање на конкурентните бенефити на брендот (трансферирани како “знаци”) со што се зајакнува неговата преференцијалност.

4. Веројатно најважната цел на маркетерите при позиционирање и комуникација на брендovите е креирање на **лојалност кај потрошувачите**. Брендovите варираат во однос на моќта и вредноста која ја поседуваат³⁸: на една страна се брендovите кои се непознати за најголемиот дел од потрошувачите; следат брендovi кои создале извесна бренд свесност (било преку препознатливост или сеќавање); над нив се брендovите со изградена прифатливост (повеќето потрошувачи не би се противеле да ги изберат); следат брендovi со висока бренд преференцијалност (оние што се

³⁷ Aaker D.; Building Strong Brands; The Free Press, USA; 1996; pg. 20

³⁸ Kotler P.; Marketing Management 9th edition; Prentice Hall; 1997; USA; pg. 444

селектираат наспроти останатите); на крајниот екстрем се брендovите со високо ниво на бренд лојалност.

Лојалноста кај потрошувачите е од исклучителна важност за маркетерите и нивните стратешки маркетиншки одлуки. Произлегува од предвидливоста на однесувањето кај лојалните потрошувачи наспроти останатите потрошувачки групи (на пр. потрошувачи кои постојано го менуваат изборот на брендови). Лојалноста е директно поврзана со маркетиншки трошоци- за маркетерите е многу поскапо да регрутираат нови потрошувачи отколку да ги задржат постоечките. Во маркетиншките студии се среќаваат различни квантифицирања, но секоја од нив укажува на исклучителни бенефити од стимулирање на ретенцијата кај потрошувачите.

Основно влијание врз лојалноста е степенот на задоволство на потрошувачите од понудата на организацијата. Но таа може да обезбеди дополнително влијание преку дизајнирање и имплементација на програми за бренд лојаност (често поврзани со фреквентно купување или клубови на потрошувачи). Претставуваат средства за дополнителни бенефити за постоечката публика (на пр. попусти, награди и можност за следење на комплементарна програма), со што ја зголемуваат вредноста на позицијата, ја надолнуваат диференцијацијата, и јасно ја манифестираат приврзаноста на брендот кон своите потрошувачи. Дел од нив обезбедуваат и директна интеракција со што се стимулира идентификација на потрошувачот со брендот (претставување на личниот однос и поврзаност кон брендот), и поврзување со останатите што ги делат сличните интереси. Овозможуваат и создавање на дата-база на потрошувачи која е основа за стриктно таргетирање на маркетиншките активности на организацијата кон конкретен сегмент (потрошувачи со веќе изградени преференци кон нејзиниот бренд). На овој начин маркетерите ги максимизираат ефикасноста и ефективноста на активностите, а потрошувачите особено го вреднуваат индивидуализираниот пристап кој брендот го има кон секој од нив поединечно. Односно дополнително се зајакнуваат меѓусебните врски на релација бренд-потрошувач кои креира бенефит и за двете страни. Претставува основа за CRM (Customer Relationship Management)- концепт на долгорочен пристап кон потрошувачите што е се поприсутна современа практика во управување со маркетинг миксот, и посебно комуникациите како негов интегрален дел.

5.2. Компоненти на непрофитен бренд

Споменатите бренд компоненти имаат универзална апликативност која сосема експлицитно се потенцира во значаен број на анализи. Апликативноста произлегува од општиот дискурс при разледување на терминот “производ” - “брендиран производ може да биде физички производ, услуга, малопродажен објект, личност, место, организација, и идеја³⁹”. Дел од овие значења (на пр. личност, организација и идеја) директно можат да се поврзат со уметничкото творештво. Дополнително, на начин кој ги следи генеричките принципи, брендирањето го анализираат и истражувачите на маркетингот во ументоста. Компонентите на перцепиран квалитет, свесност и препознатливост, лојалност, опипливи и неопипливи карактеристики, и поврзани елементи на производот се наведуваат како карактеристични и за уметничките брендови (Colber, 2010). Значењето и асоцијациите што ги содржи, социјалните, емотивните и психолошките димензии што ги пренесува кон публиката, и квалитетот што го индицира го определуваат уметничкиот бренд како симбол на доверба помеѓу уметничката организацијата и потрошувачот (Bernstein, 2007). Асоцијациите на брендот се трансферираат во лични ставови кај публиката, и ја зголемуваат нејзината емотивна поврзаност со понудата на организацијата и ги мотивира на повторен избор (Varbanova, 2013). Се потенцира и императивната маркетиншка важност на концептот- (уметничкиот) бренд за маркетингот е исто што и мисијата за целокупната (уметничка) организација⁴⁰. Произлегува од главната цел на брендирањето (вклучително и кај универзалните модели)- да се определат димензиите на диференцијација на брендовите (организациите и нивната понуда), и преку соодветно управување да се оджи нивната вредност кај таргетираните потрошувачи како предуслов за влијание врз нивното (посакувано) однесување. Всушност, да се оптимизираат резултатите од нивното стратешко позиционирање и соодветните маркетинг комуникации. Зголемената конкуренција и избор на пазарот наметнува создавање на силни брендови како начин уметничките организации да се издвојат од останатите, и да го истакнат својот имиџ и персоналитет⁴¹.

³⁹ Keller K., Aperia T., Georgson M.; Strategic Brand Management- A European Perspective; Pearson Education Limited; UK; 2008; pg. 3

⁴⁰ Bernstein J.; Arts Marketing Insight; 2007; Jossey-Bass, USA; Pg. 193

⁴¹ Verbanova L.; Strategic Management in the Arts; 2013; Routledge, USA; pg. 170

Во оваа смисла, со оглед на непрофитниот карактер на најголемиот број на уметнички организации, употреблива е анализата на Seargeant на специфични компоненти на непрофитните брендови како единствена интрепретација на универзалните концепти на бренд менаџментот од овој тип. Моделот ги инкорпорира спецификите на маркетингот во непрофитен контекст, првенствено поврзувајќи го значењето на брендот не само за потрошувачите туку и за финансиерите на организацијата (вклучувајќи јавни институции, спозори или донатори). Составен е од седум елементи на брендот, а секој од нив претставува можност за диференцирање на непрофитниот бренд на организацијата, што влијае врз создавање на конкурентна предност и (посредно) врз зголемен степен на користење на нејзината понуда, односно зголемени приходи⁴².

Сл. 6. Компоненти на непрофитен бренд



Извор: Sargent A., Wymer W.; The Routledge Companion to Nonprofit Marketing; Routledge, USA; 2008; pg. 73

1. Централниот елемент е **суштината на брендот**, всушност сржта на она што тој претставува и она што го диференцира од останатите брендови. Суштината ја дефинира самата организација и им овозможува на сите јавности да добијат јасна претстава за нејзината единственост. Ги сумира клучните бенефити на брендот кои

⁴² Sargent A., Wymer W.; The Routledge Companion to Nonprofit Marketing; Routledge, USA; 2008; pg. 73-77

создаваат рационална основа за избор на брендот- користење на понудата (од аспект на потенцијален потрошувач) или одлука за поддршка (од аспект на финансиер).

2. Следното ниво се состои од два елементи- **извор на авторитет** (на рационалната страна) и **персоналитет на брендот** (на емотивна страна). Изворот на авторитет се однесува на квалитетот, кредибилитетот и експертизата на брендот во областа на делување на организацијата (во таа смисла го опфаќа претходно елборираниот перцептивен квалитет). Бренд персоналитетот е покомплексна конструкција- ги илустрира начинот или стилот на кој организацијата ги реализира активностите. Како дел од вкупната слика на брендот (brand imagery) овој неопиплив бренд елемент се повеќе го привлекува интересот на непрофитниот сектор, како фактор на диференцирање на непрофитните брендови, развивање на негови емотивни аспекти, и зголемување на неговото персонално значење за потрошувачот. Создавањето на бренд персоналитет буквално вклучува персонификација на брендот- атрибутите на персоналитетот произлегуваат од начинот на “намерно однесување” на брендот кое потрошувачите го опсервираат, и на тој начин ги создаваат перцепциите за “карактерот”, целите и вредностите на брендот. Од стратешки аспект, анализата на персоналитетот помага во разбирањето на потрошувачките перцепции и ставови кон брендот, што придонесува кон засилена диференцијација на неговиот идентитет, фокусирање на маркетинг комуникациите, и креирање на бренд вредност. Потрошувачите не ги избираат брендовите (вклучително и непрофитните) единствено поради нивните функции туку и поради нивното значење- оттука за непрофитниот сектор се издвојува улогата на бренд персоналитетот при пренесување на сопствена претстава на личноста и зајакнување на сопствениот имиџ кај потрошувачите (односно релација со нивните потреби за себе-искажување). Истото се однесува и за финансиерите- актот на поддршка го проектира нивниот идентитет, односно ги задоволува потребите за експресија на позитивен имиџ (“дарежлив”, “грижлив”, и сл.).

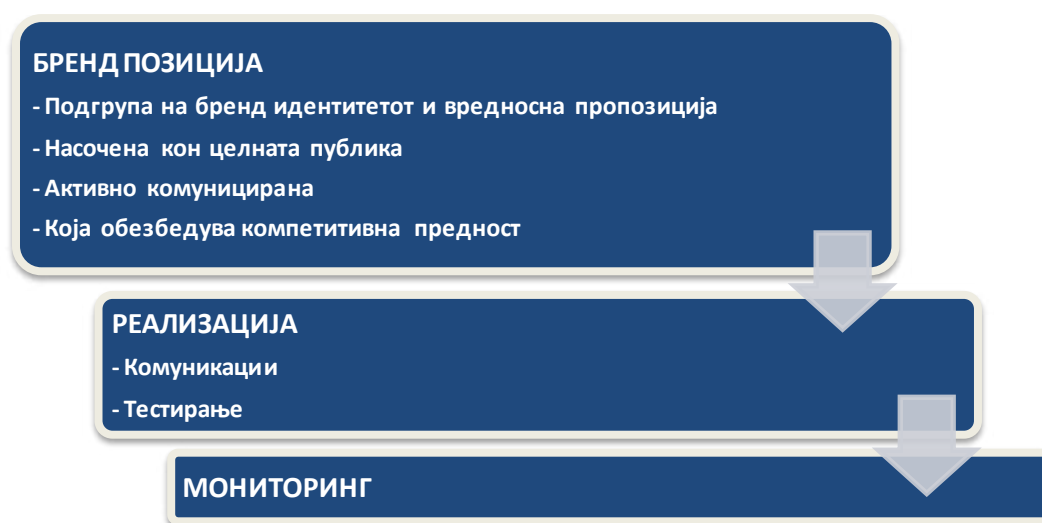
3. Третото ниво се состои од елементи повторно категоризирани како рационални и емотивни. Рационалните се **бренд атрибути и физички бенефити** (бренд перформанси) што се темелат на информации за карактеристиките на активностите/понудата на организацијата, и за соодветните бенефити кои резултираат од работењето на организацијата. Емотивните елементи пред сè ја зајакнуваат

релацијата на брендот со финансиерите преку **создадени емоции** (позитивен емотивен бенефит кој произлегува од подржувањето на организацијата) и **начинот на (нивно) претставување** (овозможувајќи им да ги задоволат потребите за општествено признание и статус или демонстрирање на општествена одговорност).

5.3. Управување со бренд идентитет

Бренд идентитетот е начинот на кој маркетерот тежнее да го идентификува или позиционира својот производ на посакуван начин преку уникатни асоцијации- што всушност претставува брендот и каква вредност им “ветува” на потрошувачите. Имиџот на брендот се разликува од неговиот идентитет- базиран е на постоечката перспектива на потрошувачите (вкупното значење на брендот во нивната меморија) која нужно не е идентично со посакуваниот идентитет. Во оваа смисла, организацијата управува со својот имиџ преку систем со кој го имплементира идентитетот на својот бренд. Имплементација на бренд идентитетот и “вредносен предлог” (value proposition) се реализира преку три основни фази кои вклучуваат поединечни компоненти во секоја од нив⁴³: формулирање на “изјава за бренд позиција” (brand position statement) која специфицира кој дел од бренд идентитетот ќе биде активно комунициран; реализација на комуникациска програма (вклучувајќи претходно тестирање на нејзината ефективност); и следење на имплементацијата, односно мониторинг на комуникациската програма.

Сл.7. Систем на имплементација на бренд идентитет



Извор: Aaker D.; Building Strong Brand; The Free Press, USA; 1996; pg. 177

⁴³ Aaker D.; Building Strong Brands; The Free Press, USA; 1996; pg. 176

Системот на Aaker презентира сублимиран приказ на целосно поврзување и ускладеност на поединечни сегменти од клучните стратешки маркетиншки концепти – планирање, позиционирање, брендирање и комуникации. Стратешките одлуки во процесите на планирање и позиционирање се трансформираат во утврдување на бренд позицијата, што претставува фундамент на стратешкиот пристап во креирање и имплементација на маркетинг комуникациите (што се предмет на анализа во следни целини од текстот).

Системот ја определува бренд позицијата како дел од бренд идентитетот (и вредносен предлог) кои се активно комуницирани кон целната публика, и кои демонстрираат предност над конкурентните брендови. Четирите основни карактеристики на бренд позицијата се рефлектираат преку термините на дефиницијата- “дел”, “целна публика”, “активно комуницирана” и “демонстрира предност”⁴⁴:

1. Дел од идентитет/вредносен предлог обезбедува основна рамка за ефективна комуникација. Кај ограничен број на брендови можат да се комбинираат во компактна целина, но кај повеќето се многу покомлексни во однос на позицијата. Односно, елементи кои се важен дел од идентитетот на одреден бренд можеби нема да бидат дел од активната комуникација, особено ако не го диференцираат брендот од конкурентите. Дополнително, со текот на времето бренд позицијата може да се менува- најчесто без никакви промени на идентитетот (во ваквите случаи се менува единствено фокусот на комуникацијата кон определени нивни елементи). Особено важен аспект на утврдување на бренд позицијата е изборот на овие елементи. Алтернативите можат да бидат: сржта/основата на брендот односно неговата централна и долгорочна суштина (најчесто најуникатните и највредните аспекти на брендот); елементи со голем потенцијал за силно влијание врз целната публика, што не се нужно дел од основата (одредена одлика на производот, услуги за потрошувачите и сл.); и главен бенефит за публиката (дел од вредносниот предлог).

2. Бренд позицијата мора да таргетира однапред дефинирана целна публика. Комуникацијата може да биде насочена кон вкупниот таргетиран сегмент на брендот, но во одредени случаи позицијата може да биде фокусирана на суб-група на сегментот, или да се обраќа на примарна и секундарна целна публика. Во вториот

⁴⁴ Aaker D.; Building Strong Brand; The Free Press, USA; 1996; pg. 176-183

случај стратегијата на позиционирање треба да ја земе во предвид и секундарната публика за да се избегнат потенцијални негативни ефекти кај неа.

3. Активно комуницирање на бренд позицијата имплицира конкретни комуникациски цели фокусирани на промена или зајакнување на имиџот на брендот или неговите релации со потрошувачите. За формулирање на позицијата посебно е корисна споредбата на (посакуваниот) бренд идентитет со (реалниот) бренд имиџот во однос на главните димензи преку податоци од (претходно наведените) анализи на имиџот. Ваква споредба вообичаено резултира со три сосема различни комуникациски задачи кои влијаат врз бренд позицијата:

- Збогатување на имиџот, ако некоја димензија треба да се додаде или зајакне (во случаи кога е рестриктивен);
- Зајакнување и експлоатирање на имиџот, ако асоцијациите поврзани со имиџот се конзистентни со идентитетот;
- Дифузија, прилагодување или менување на имиџот, ако тој не е конзистентен со идентитетот.

4. Неопходно е бренд позицијата да ја демонстрира предноста во однос на конкурентите преку потенцирање на елементот (или неколку) на супериорност, како дел од вредносниот предлог. Овој аспект на позиционирањето на брендот е од клучно значење бидејќи директно влијае врз конкуритивноста на организацијата.

5.4. Компетивна бренд позиција

Практично според сите теоретски пристапи, позиционирањето претпоставува утврдување и комуницирање на сличноста и разликите помеѓу брендот и останатите на пазарот. Конкретно, одлуките за позиционирање базираат на детерминирани критериуми преку идентификување на “референтна рамка” (frame of reference-определување на целниот пазар и на природата на конкуренцијата) и идеални бренд асоцијации што вклучуваат точки на паритет и диференцијација. Со други зборови, неопходно е да се одлучи: кој е целниот потрошувач, која е конкуренцијата, колку брендот е сличен со конкурентите, и како се разликува од нив⁴⁵.

⁴⁵ Keller L., Aperia T., Georgson M.; Strategic Brand Management; 2008; Pearson Education Ltd., UK; pg. 94

Почетна точка во дефинирање на конкуритивни критериуми за позиционирање на брендот е утврдување на категоријата на која и припаѓа- индивидуални или групи на производи со кои се натпреварува, директно односно како супститут. Определување на целниот пазар често е клучна детерминанта. Одлуката да се таргетира одреден тип на потрошувачи може да ја дефинира природата на конкуренцијата бидејќи останати организации во минатото или во иднина се насочиле/ќе се насочат кон истиот сегмент. Односно сегментот на потрошувачи веќе разгледува неколку брендови при одлуките за избор (што ќе купат или користат). За определување на адекватни конкуритивни критериуми потребно е детално разбирање на однесувањето на потрошувачите, особено на сетот на брендови што тие го земаат во предвид кога одлучуваат кој од нив ќе го изберат. Препорачливо е конкуренцијата да се разгледува во пошироки рамки, бидејќи често производите од различна категорија можат да конкурираат при изборот обезбедувајќи слични или идентични бенефити (од перспектива на потрошувачите). На пр. ист потрошувач при одлука за производ кој му обезбедува естетско искуство и задоволство може да избира помеѓу гледање на театарска претстава или филм дистрибуиран преку телевизија- во овој случај театарот и филмот се конкуренти иако се различни уметнички форми (припаѓаат на различни продуктни категории).

Конкуренција во уметноста: директна, индиректна и супститути

Без исклучот истражувањата потенцираат потреба од разбирање на поимот “конкуренција во уметноста” од широка перспектива. Во симплифициран облик ги вклучува директните конкуренти во продуктната категорија (пр. претстави на останати театри конкурираат на конкретен театар), индиректната конкуренција (пр. програми на останати уметнички организации) и супститути што истовремено се натпреваруваат за вниманието, интересот и парите на потрошувачите поврзани со користење на слободно време. Во оваа смисла за маркетерите е значајно и да ги анализираат активностите на популацијата во слободно време; бидејќи таков тип на истражување на македонските потрошувачи не постои, како општа индикација е наведена анализа во далеку поразвиен пазар за уметнички производи- Велика Британија.

Активност	% од попул.	Активност	% од попул.
1. Паб	73	9. Музеј или уметничка галерија	24
2. Ресторан	68	10. Забавен саем	21
3. Fast-food	47	11. Театар	18
4. Библиотека	39	12. Тематски (забавен) парк	16
5. Кино	33	13. Кампирање	16
6. Историска знаменитост	31	14. Бинго	10
7. Краток одмор	30	15. Кладилници	8
8. Диско (ноќен) клуб	26		

Извор: Hill L.; O'Sullivan C.; Creative Arts Marketing; 2003; (National Statistics/Euromonitor, 2000)

Откога компетитивните критериуми се определени со дефиниран целен пазар и конкуренција маркетерите можат да определат адекватни асоцијации на точки на диференцијација и паритет. Точките на диференцијација се особини и бенефити што потрошувачите силно ги поврзуваат со брендот, позитивно ги оценуваат, и веруваат дека конкурентните брендови не ги поседуваат во иста мерка. Силните, посакувани и единствени бренд асоцијации можат да се базираат на практично секој тип на особина/бенефит- нивно креирање е голем предизвик за секој маркетер бидејќи се суштински за компетитивно бренд позиционирање. Концептот на точки на диференцијација е сличен на останати маркетиншки концепти што во теоријата и праксата често се третираат како средства од суштинско значење (што ја потенцира неговата важност). Вклучуваат “единствен продажен предлог” (unique selling proposition; принцип кој е идентичен на вредносниот предлог, со разлика на целосно фокусирање кон единствен дистинктивен бенефит) и одржлива конкурентна предност (претходно елаборираниот поопшт концепт што обединува различни менаџмент аспекти, но и диференцирање на производот како начин на обезбедување на супериорна вредност на пазарот).

За разлика од нив, точки на паритет се асоцијации што нужно не се единствени за брендот, односно се поврзани и со останати брендови. Ваквите асоцијации се во две основни форми- поврзани со категоријата и со конкуренцијата. Првите се асоцијации на легитимитет и уверливост на брендот да биде вклучен во продуктната категорија, од аспект на потрошувачите. Односно, потрошувачите “ги гледаат” како неопходен (иако не нужно и доволен) предуслов за избор на брендот. На пр. тие очекуваат дека одреден филмски или театарски фестивал трае неколку денови, содржи една или повеќе основни програми, и организира придружни активности со учество на гости и предавачи. Вторите, точките на паритет со конкуренцијата, се асоцијации дизајнирани да “ги поништат” точките на разликување на конкурентите. Од перспектива на потрошувачите, ако брендот ги поседува асоцијациите што конкурентите ги користат за нивно диференцирање, а покрај нив поседува и “свои” силни, посакувани и единствени асоцијации, тогаш тој е во супериорна конкурентна позиција. Односно, ако тој ги следи карактеристиките на останатите брендови и, истовремено, поседува единствени предности тогаш тој има силна (веројатно “непобедлива”) конкурентна позиција.

Точките на диференцирање се клучен аспект на позиционирањето. Неопходни предуслови за нивно определување се посакуваност од страна на потрошувачите и можности на организацијата да ги обезбеди⁴⁶. Основните критериуми од аспект на посакуваност се:

1. **Релевантност.** За целната публика точките мора да се релевантни и важни. Ако основа на позиционирање на брендот не е важна карактеристика тогаш тој не поседува аргумент за избор.
2. **Дистинктивност.** За целната публика точките мора да се дистинктивни и супериорни. Создавањето на автентичност на понудата е особен предизвик кога на пазарот постојат цврсто етеблирани конкуренти.
3. **Веродостојност.** За целната публика точките мора да се веродостојни и кредибилни. Брендот мора да понуди уверлива причина зошто да биде избран помеѓу сите опции на пазарот. Односно тврдењата во бренд комуникациите мора да бидат поддржани со соодветни аргументи - често со единствени атрибути на производот, но и со поапстрактни карактеристики базирани на неговиот изграден имиџ.

Клучните критериуми за “испорачување” на точките на диференцијација вклучуваат:

1. **Изводливост.** Организацијата мора да биде во состојба реално да ја креира диференцијацијата. Самиот производ и вкупната маркетиншка понуда мора да ги поддржуваат посакуваните асоцијации.
2. **Комуникативност.** Исклучително е тешко да се создадат асоцијации што не се конзистентни со постоечкото знаење и уверување на потрошувачите, или создаваат недоверба поради различни причини. На нив мора да им се пренесат уверливи причини и разбирливо објаснување зошто брендот може да ги испорача посакуваните бенефити. Често во форма на факти или докази што можат да се верификуваат.
3. **Одржливост.** Трајноста на позиционирањето зависи од способноста за превенирање и одбрана од конкурентите, како и од можноста за идно зајакнување. Посветеноста на организацијата и ресурсите што ги вложува

⁴⁶ Keller L., Aperia T., Georgson M.; Strategic Brand Management; 2008; Pearson Education Ltd., UK; pg. 111-112

директно овозможуваат одржливост, но влијание имаат и активностите на конкуренцијата како и различни фактори на средината.

Кој е начинот за завземање на (своето) место во умовите на потрошувачите?

Позиционирањето е организиран систем на наоѓање место во умот на потрошувачот. Базира на концептот дека комуникацијата може да се оствари во “вистинско” време, и во “вистински” услови. Односно, доколку се кажат “правите” работи, на “правата” личност, во “право” време.

“Влезот” во умот е можен на неколку начини (дел од претходно елаборираните стратегии за позиционирање):

Едноставниот е да се биде прв. Валидноста на принципот може да се демонстрира преку поставување на едноставни прашања на случајно избрана група на луѓе - на пр. Кој е највисок планински врв во светот? (најголем дел од одговорите очекувано ќе бидат Монт Еверест); А кој е втор по висина? (веројатно воопшто нема да има одговор). Голем број на варијации на ваков тип на прашања со сличен резултат во одговорите се можни и во контекст на маркетингот - брендovите со карактеристика на “први” во категориите каде што се натпреваруваат имаат мошне значајни предности во позиционирањето. “Подобро е да си прв, отколку да си подобар” е најсилната премиса на позиционирањето.

Потешкиот начин се однесува на сите останати што им конкурираат на брендovите кои први го завземале местото во свеста на потрошувачите. Во основа конкурентите имаат три стратешки опции. Првата е да ја зајакнат сопствената постоечка позиција на “следбеник” (follower), следејќи ги веќе создадени перцепции кај потрошувачите за да бидат земен предвид како можен избор. Втората стратегија е да идентификуваат и завземат нова “слободна” позиција со понуда што е вреднувана од доволен број на потрошувачи. Третата стратегија е де-позиционирање или ре-позиционирање на конкурентот - примарно преку споредба и потенцирање на точките на супериорност на сопствената понуда.

Извор: Ries A., Trout J.; Positioning: The Battle for Your Mind; 2000; McGraw-Hill Professional, USA

5.5. Бенефити од изграден бренд

Поседувањето на брендови со висока вредност создава исклучително важни бенефити за организациите. Без исклучок, секој од нив е поврзан со унапредена предност во однос на конкуренцијата, вклучувајќи долгорочно намалување на маркетинг трошоците, можност за постигнување на повисоки цени, олеснето воведување на нови понуди како дел од бренд екстензии, и цврста пазарна позиција што ги одбива закани од конкурентите. Сите извираат од создадените блиски релации на брендот со потрошувачите што креираат зголемен интерес, ретенција, доверба, лојалност и задоволство. Подеднакво се важни за секоја организација, без разлика дали е комерцијална или непрофитна. Но во непрофитниот контекст, како дополнителни и

специфични аспекти на брендирањето што ја зајакнуваат конкурентната предност на организациите можат за се издвојат⁴⁷:

- Силниот бренд создава цврста поврзаност со своите потрошувачи. Нивниот однос кон брендот може да биде на ниво над когнитивна преференцијалност и одлука за повторен избор- може да прерасне во емотивни релации базирани на интензивни и чувства кои “се спротивставуваат” на рационално објаснување. Ваквата карактеристика е особено значајна за организациите што ја користат силната на брендот за пошироко општествено влијание (што е иманентно за уметничкото творештво)- делувањето врз значајни промени во однесувањето е многу олеснето ако таргетираната популација се идентификува со брендот и развие емотивна поврзаност со неговите цели и аспирации.
- Силниот бренд е исклучително важен за генерирање на приходи на организацијата преку спонзорства, донации или стратешки алијанси со профитни компании (на пр. ко-брендирање). Претставува клучен фактор во пренесување на нејзината мисија и вредности до потенцијалните финансиери и создава силна причина зошто организацијата треба да се подржи. Непознавањето на имиџот на организацијата кај финансиерите предизвикува игнорирање на незините комуникациски пораки или нивно селективно процесирање што резултира во нејзино иземање како опција за подржување.
- Силните брендови имаат интерни импликации врз самите организации. Им овозможуваат да ја појаснат својата мисија и вредности, и на едноставен и концизен начин да ги комуницираат пораките. Јасната артикулација на брендот влијае и на транспарентноста на организацијата, што поттикнува силна лојалност и идентификација со вредностите на организацијата помеѓу нејзините членови. Процесот на брендирање влијае и врз чувството на единство помеѓу членовите- делува како фактор на мотивација и катализатор на посакуваното влијание и промени (утврдени како цели на организацијата). Дополнително, принципите на бренд менаџмент позитивно влијаат врз модернизирање и професионализација на непрофитниот сектор во целина.

⁴⁷ Sargent A., Wymer W.; The Routledge Companion to Nonprofit Marketing; Routledge, USA; 2008; pg. 71-72

II. МАРКЕТИНГ КОМУНИКАЦИИ: СРЕДСТВО ЗА КРЕИРАЊЕ НА ПОЗИЦИЈА

Позиционирањето започнува со производот- било да е физички објект или услуга, компанија или институција, а можеби и личност. Но позиционирањето не е целосно поврзано со самиот производ. Позиционирањето се однесува на умот на можниот потрошувач. Односно, производот се позиционира во умот на потрошувачот⁴⁸. Оваа дефиниција на Ries и Trout веројатно е најчесто користен цитат во литературата што ги третира маркетиншките аспекти на позиционирањето. Двајцата како дел од водечките истражувачи на проблематиката го анализираат позиционирањето првенствено како начин на завземање на посебно и диференцијално место на брендот во свеста преку адекватни комуникациски стратегии. Наведуваат дека терминот “позиционирање на производ” за именување на концептот не е потполно правилен, бидејќи индицира интервенција во самиот производ. На пр. промени во името или придружните услуги не се суштински менувања на основниот производ- целта на ваквите (во основа можеби “козметички”) менувања е обезбедување на вредно место во умот на потрошувачот. Сепак додаваат дека позицијата на брендovите мора да биде подржана и со останатите основни маркетиншки инструменти- објективните одлики на производот, неговата цена и начинот на кој се доставува до потрошувачите.

Директното поврзување на позиционирањето, брендирањето и комуникациите како комплементарни маркетиншки концепти е евидентно и кај останатите теоретски анализи. Позиционирање на брендот е суштинска прелиминарна активност и фундаментална одлука за развивање на успешна комуникација (од аспект на нејзино влијание)- единствено со јасна позиција може да се знае кого брендот треба да таргетира, што треба да се соопшти за брендот, и какви пораки и медиуми треба да се селектираат за да се контактираат целните потрошувачи⁴⁹. Ефективни маркетинг комуникации подразбираат конзистентно позиционирање и комуникациска стратегија при секој контакт со пазарот, што овозможува градење на силен и позитивен однос кон брендот⁵⁰. И во издвоените дефиниции (што се наведени за илустрација на синергијата) споменатото поврзување на концептите се надополнува со нивната

⁴⁸ Ries A., Trout J.; Positioning: The Battle for Your Mind; 2000; McGraw-Hill Professional, USA; pg. 3

⁴⁹ Shimp A.T.; Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications 6th edition; 2003; NTC Business Book, USA; pg. 51

⁵⁰ L. Percy; Strategic Integrated Marketing Communication; 2008; Elsevier Inc., UK; pg. 33

основна функција- влијание врз однесувањето на потрошувачите. Без исклучот истражувањата ја потенцираат оваа нивна клучна улога- притоа посебно се акцентираат маркетинг комуникациите. Може да се дефинираат преку просец на пренесување на пораки чија задача е да ги направат производите атрактивни за целните јавности. Задачата на маркетерот е да создаде посакувана реакција од јавностите- ултимативната реакција е пробна набавка и последователен избор на неговиот бренд⁵¹. Или, како нивна основна цел се потенцира зајакната вредност на брендот како средство за насочување на посакувано однесување на потрошувачите кон него. Односно, резултатот на комуникациите е двостран- зајакната бренд вредност и влијание врз однесувањето⁵². Двете компоненти меѓусебно се зависни- изградениот бренд влијае врз однесувањето (на пр. изборот на производ директно е условен од изградената свесност за брендovите) и, обратно, комуникациите кои придонеле врз изменетото однесување влијаат врз вредноста на брендот (на пр. пробно користење на брендот може да биде иницирана од одредена промотивна активност- евентуално позитивното искуство создава позитивна бренд перцепција, и посредно зајакната вредност на брендот).

Иако се универзално применливи наведените перспективи пред сè се однесуваат на комерцијалните аспекти на маркетингот. Но на сличен начин наведените маркетиншки концепти експлицитно или имплицитно се поврзуваат и во дефинициите во контекст на непрофитниот маркетинг. (Повторно) како илустрација, генералната маркетиншка ориентација на непрофитна организација се одликува со фокус на управувањето со активностите и екстерните комуникации за да влијае на начинот на кој го создава имиџот, односно е перцепирана во јавноста⁵³. Стретешкиот карактер на (маркетинг) комуникациите се рефлектира преку нивна насоченост кон убедување на приоритетните јавности и конституенти како поддршка во остварување на мисијата на (непрофитната) организација. Комуникацијата се однесува на различна проблематика

⁵¹ Doyle P., Stern P.; Marketing Management and Strategy, 4th edition; Pearson Education Limited; UK; 2006; pg. 252

⁵² Shimp A.T.; Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications 6th edition; NTC Business Book, USA; 2003; pg. 30

⁵³ Wymer W., Knowles P., Gomes R.; Nonprofit marketing: Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations; Sage Publications; USA; 2006; pg. 5

во зависност од конкретните пореби на организацијата,..., вклучувајќи го и нејзиното брендирање⁵⁴.

Во одредени пристапи детално се прецизира влијанието на маркетинг комуникациите врз однесувањето на потрошувачите. (Кај организациите од јавниот сектор) се користат за информирање, едуцирање, и, често, за убедување на целната јавност за некое посакувано однесување. Промоцијата (четвртиот Р маркетинг елемент) како термин особено се користи да означи убедлива комуникација на која организацијата смета за да се осигура дека целната јавност ќе се запознае со неа и нејзината понуда, ќе ја почувствува користа што ја ветува, и ќе се инспирира да дејствува. Комуникациите се “гласот на брендот” и се испорачуваат со цел да ја нагласат неговата порака, определена со претходно донесените одлуки поврзани со останатите три Р инструменти (производ, цена и место)⁵⁵. Уметничките организации не се исклучот, без разлика дали се непрофитно ориентирани или пак припаѓаат на комерцијалниот сектор. (И кај нив) маркетинг комуникациите се средство за влијание врз однесувањето- или за негово менување (како што е поттикнување да се посетат изведби на авангардни дела), или за негово задржување (како што е стимулирање на лојалност кон одредена програма преку купување на блок влезници)⁵⁶.

Соодветно, за ефективно менување на однесувањето на потрошувачите од клучно значење е анализа на главните сегменти на овој комплексен поим. Веројатно еден од главните сегменти е начинот на кој донесуваат одлука за избор на конкретен бренд и факторите што влијаат во тој процес. Импликациите од ваквата анализа им обезбедува на маркетерите детали што се од исклучителна важност при конципирање и реализација на комуникациски стратегии и конкретни промотивни програми.

Маркетингање на уметноста до (нејзина) смрт?

Насловот (на дело од областа на маркетингот во уметноста) и особено неговиот поднаслов “Како мрзливиот јазик ја убива културата” веројатно се доволна индикација на критиките што одредени маркетинг професионалци (во случајот Т. О’Donnel и D. Olsen) ги упатуваат кон начинот на кој уметничките организации комуницираат со својата публика.

⁵⁴ Patterson S., Radtke J.; Strategic Communications for Nonprofit Organizations, 2nd edition; John Wiley & Sons; USA; 2009; pg. 7

⁵⁵ Kotler P., Lee N.; Marketing in the Public Sector; Pearson Education; UK; 2007; pg. 138

⁵⁶ Bemstein J.; Arts Marketing Insight; 2007; Jossey-Bass, USA; pg. 104

Забележуваат дека “јазикот” што го користат е во спротивност со интересите, очекувањата, навиките и генералните ставови кај најголем дел од јавноста. Ова првенствено се однесува за помладата генерација што (би требало да) е главен целен пазар за организациите, особено затоа што ја сочинува идната публика. Терминот “јазик” е во контекст на најширок можен збир на комуникации што организациите го користат за да формираат релации на потенцијалната публика со нивните брендови. Вклучува зборови, слики, дизајн и останати визуелни структури, а се однесува и на самите производи, места за настаните и вработените.

Генерално (покрај сите недостатоци што произлегуваат од генерализацијата) критикуваат дека “јазикот” (вака широко дефиниран) е “безживотен и наликува на обраќање во пред-смртна состојба”. Ставот го аргументираат преку бројни негативни епитети: “замрзнат во времето”, “претпоставува дека луѓето се преокупирани со уметноста (на конкретна организација)”, “често без вистинско значење”, “вештачки”, “нарцисоиден”, “пасивен”, “надмен”, “некомпетитивен со маркетингот во останати области”, “базиран на субјективни мислења”, “преоптоварен со (непотребни) детали”, “несоодветен за новите медиуми”, и “непристапен, а можеби и обвивен”. Заклучуваат дека организациите не можат да опстојат без помлада публика, повикувајќи се на податоци од истражувања во САД што укажуваат на континуирано стареење на постоечките потрошувачи на уметност- “ако навистина се сериозни во намерата да продаваат билети на помладите потрошувачи треба да престанат да зборуваат за нив, туку да започнат да зборуваат *кон* нив, а уште подобро, *со* нив”

Извор: O'Donnel T., Olsen D.; Marketing the Arts to Death; 2011

1. Процес на донесување на одлука: импликации врз стратешко позиционирање и маркетинг комуникациите

Генералната цел на маркетингот е да креира вредност и стимулира задоволство на целните потрошувачи преку идентификување и задоволување на нивните потреби.

Односно, потрошувачот е во централниот фокус на интерес на маркетингот што особено е случај кај современите пазари кои се одликуваат со изразена конкурентност кај безмалку секоја продуктна категорија, вклучувајќи ја и понудата во домен на култура и уметност. Во такви услови потрошувачот е оној средишен субјект кој одлучува и избира. Ова придонесува за настојување на маркетерите што подобро и попрецизно да ги запознаат потрошувачите, да го анализираат нивното однесување и размислување, односно да ги предвидат нивните реакции на различни маркетинг активности врз основа на таквите анализи.

Како една од клучните маркетинг дисциплини однесувањето на потрошувачите анализира бројни комплексни модели, детерминанти и процеси. Теоретските анализи скоро без исклучок го вклучуваат и процесот на донесување на одлука за купување како основен извор на исклучително битни индикации за различни маркетинг

стратегии, како што се определување на карактеристиките на вкупната понуда и управување со дистрибутивните канали. Влијанието на овој процес веројатно е уште поголемо кога станува збор за определување на стратегии за позиционирање и дизајнирање на комуникациски програми. Имено, купувањето или (како што уште се нарекува) процесот на стекнување на производот, освен самиот чин вклучува и активности кои водат до истиот, како што се барање на информации за карактеристиките на производот/понудата или проценка на различни алтернативи. Дополнително, инволвира анализи на карактеристики на потрошувачите и психолошки фактори што влијаат на нивниот избор како составни делови на процесот на одлучување- затоа е важно неговото разбирање како претпоставка за фокусирање на маркетиншките напори, активности и средства кон задоволување на нивните потреби. Одлучувањето кај потрошувачите е сложен, повеќедимензионален и индивидуален процес кој вклучува голем број на внатрешни психолошки аспекти на нивното однесување. Поради овие карактеристики постојат различни теоретски толкувања на проблематиката. Сепак повеќето маркетинг теории вклучувајќи ги оние со “комерцијален предзнак” или од сферата на јавниот/непрофитниот сектор, но и од областа на уметност и култура го објаснуваат донесувањето на одлука за купување преку модел на секвенцијални етапи, или преку негови релативно мали модификации. Според овој модел, потрошувачот при одлучувањето поминува низ пет фази: препознавање на проблем, барање на информации, евалуација на алтернативи, избор и купување, и пост-куповно однесување. Моделот јасно укажува дека процесот на купување започнува далеку пред самиот акт, а консеквенците од купувањето се присутни во подолг период.

Сл. 8. Процес на одлучување на потрошувачот



Извор: Lee N., Kotler P.; *Marketing in Public Sector*; 2007

Но овие фази не се однесуваат за секој потрошувач, за секоја ситуација и за секое купување. Потрошувачите можат да прескокнат некоја од нив или на друг начин да го променат процесот. Сепак, моделот е употреблива општа рамка која содржи севкупно разгледување на неговите различни компоненти при сложени одлуки за купување и обезбедува можност за негово прилагодување на одлуките од поедноставен карактер кои подразбираат помала инволвираност на потрошувачите. Како таков обезбедува клучни инпути за креирање на различни маркетиншки стратегии- влијанието врз стратешкото позиционирање и планирање на маркетинг комуникациите е посебно потенцирано во продолжение. Елаборирани се сите фази од наведениот општ модел и сублимирано се дополнети со селектирани психолошки фактори на однесувањето на потрошувачите (како што се мотивацијата, перцепцијата, формирањето на став и интеграцијата на информации) кои имаат клучно значење како на процесот во целина така и на неговите посебни делови.

1.1. Препознавање на проблем

Првата фаза на процесот се јавува кога потрошувачот чувствува одредена потреба и станува мотивиран да го реши соодветниот проблем на незадоволена потреба. Оваа фаза е круцијална бидејќи ги иницира сите последователни фази од процесот на одлучување.

Проблемот е предизвикан од разликата помеѓу посакуваната и фактичка состојба во која се наоѓа потрошувачот- дискрепанцата постои помеѓу она што го посакува и реалната состојба на незадоволена потреба. Битна забелешка е дека поимот “проблем” не секогаш имплицира негативна состојба- целта на потрошувачот може да биде унапредување/подобрување на ситуација која веќе е позитивна. Причини за препознавање на одреден проблем можат да бидат многу едноставни или многу комплексни, и можат да произлезат од промени во тековната и/или посакуваната состојба. Овие причини може да бидат резултат на бројни внатрешни и надворешни фактори, вклучувајќи ги следните (селектирани како релевантни за контекст на култура и уметност)⁵⁷:

⁵⁷ Belch E.G., Belch A.M.; Advertising and Promotion- an Integrated Marketing Communications Perspective; 2003; pg. 107-108

1. **Незадоволство.** Препознавање на проблемот е резултат на незадоволството од страна на потрошувачот поврзано со моменталната состојба во која се наоѓа, односно искуство со производ или услуга која во моментот ја користи (на пр. постоечки телевизиски програмски содржини кои стануваат здодевни). Ваквата ситуација им овозможува на маркетерите да го стимулираат интересот за нивната дистинктивна понуда како решение за ова незадоволство.

2. **Нови желби и потреби.** Промените кај потрошувачите (куповна моќ, возраст или начин на живот) често резултираат со нови потреби/желби и можат да предизвикаат препознавање на проблем. Купувањето на производи не се базира исклучиво на потреби- потрошувачите подеднакво посакуваат и производи за кои можеби не постои суштинска потреба односно не се неопходни, што посебно се однесува за уметноста. Значаен број од производите задоволуваат нивни желби а не базични потреби. Желбите дефинирани како потреби обликувани од знаењето, културата и индивидуалните карактеристики на потрошувачот често имаат определувачка улога во одлуката за купување. Маркетерите треба да ги познаваат овие фактори на влијание и да ги следат тенденциите на нивни промени во средините каде што делуваат, а особено кај целната публика што ја таргетираат.

3. **Поврзани производи.** Проблемот може да биде стимулиран од претходно купување на поврзан производ. На пример, набавка на компјутер секогаш предизвикува потреба од софтвер, понекогаш хардверска надградба, а можеби и содржини за мултимедијални апликации (како релативно нова пазарна можност за аудио-визуелни дела).

4. **Препознавање на проблем индуциран од маркетер.** Извори на препознавање на проблемот се и активностите на маркетерите кои ги охрабруваат корисниците да не се задоволни со нивната моментална состојба или ситуација. На пример, комерцијалните компании постојано менуваат стил и дизајн на производите за да создадат перцепција кај потрошувачите дека постоечките веќе се “вон мода”. На сличен начин, уметничките организации можат да ги менуваат аспекти на понуда што ќе се диференцира од етаблиран *mainstream* (менување на вообичаен начин на користење на изразни средства или начини на комуникација). Можат да ја искористат и тенденцијата на потрошувачко однесување насочено кон потрага по новитети- која често влијае врз

пробување на различни брендови дури и кога во основа се задоволни со брендovите кои редовно ги купуваат. Го стимулираат и интересот за својот бренд преку интензивна комуникација (веројатно најдобар пример е филмската уметност за која е вообичаена голема медиумска покриеност на евентуална инволвираност на звезди, премиери или учества на фестивали).

5. Нови производи. Често потрошувачите го препознаваат проблемот кога се воведуваат и им се претставуваат иновации. Иновативноста е инхерентна за уметноста- организациите што се насочуваат кон сосема нови или експериментално третирање на постоечки уметнички форми можат да ја капитализираат оваа карактеристика на потрошувачкото однесување.

Маркетерите не секогаш успеваат во обидите да создадат препознавање на проблемот кај потрошувачите. Потрошувачите понекогаш едноставно “не ја гледаат” потребата односно проблемот кој го решава производот на маркетерот. На пример, една од главните бариери за маркетерите при воведување на персоналните компјутери на пазарот е непризнавање на вистинска потреба кај потрошувачите (односно ситуацијата во која тие недоволно ги согледале проблемите кои конкретниот производ ги решава). Дел од производителите на компјутери ја премостувале бариерата преку потенцирање на бенефитите кои тие ги создаваат за нивните деца- преку подобрување на резултати од учењето и совладување на наставата што ја следат во училиште. На сличен начин и уметничките организации можат да ги решаваат евентуалните бариери, особено кај потенцијалната публика со мала инволвираност во “нивниот” уметнички облик. Наместо целосно фокусирање кон уметничките вредности на определена програма, можат да се позиционираат и како можност за едукација (секако, доколку ваквиот бенефит би бил посакуван од страна на публиката).

1.2. Мотивација

Начинот на кој потрошувачот го согледува проблемот и станува мотивиран да го реши влијае врз последователниот процес на носење одлука за купување. На пример, потрошувач може да чувствува потреба за купување на билет за театарска претстава како опција за забава и социјализација и да се фокусира на алтернативи што обезбедуваат вакви бенефити. Друг потрошувачот може да го третира театарот исклучиво како уметничка дисциплина и да се ориентира според естетски квалитети.

Една од главните причина за различното потрошувачко однесување и кога станува збор за ист тип на производ (како што е случај со кратката илустрација) е мотивацијата - фактор кој го “присилува” потрошувачот да се однесува на определен начин. Оттаму и интересот на маркетерите за подетално разбирање на проблематиката на мотивација и незиното влијание при иницирање на процесот на одлучување. Универзалните маркетиншки пристапи за анализа на мотивацијата (со релевантност и за уметноста и културата) вклучуваат хиерархија на потреби и психоаналитичка теорија (Belch и Belch; 2003).

Хиерархија на потреби е еден од најпопуларните приоди, базиран на класичната теорија на човековите мотивација популаризирана од страна на психологот Abraham Maslow. Неговата теорија на “хиерархија на потребите” постулира пет основни нивоа на човековите потреби, подредени во хиерархија: 1. физиолошки-основните примарни потреби за нешта неопходни за одржување на животот, како што се храна, засолниште и облека; 2. безбедност- потребата за сигурност и безбедност од (потенцијално негативни) влијанија на средината; 3. социјализација /припадност- желба за интеракција и потреби од љубов, наклоност, припадност или прифаќање; 4. почит- потреба за чувство на остварување и добивање на признание, статус и почитување; и 5. себе-актуелизација- потреба за самореализација и желба за потполно користење на индивидуалниот потенцијал. Според Maslow потребите од пониски нивоа (физиолошките и потребите за безбедност) мора да бидат задоволени пред да станат значајни оние од повисок ред- како што е самореализација. Во реалноста, мала е веројатноста дека луѓето постојано се движат низ хиерархијата на потреби “како по степеници”. Односно, (меѓу останатото) критики потенцираат дека потрошувачите избираат производи кои истовремено задоволуваат повеќе нивоа на потреби. Кај уметноста повеќе повисоки нивоа во хиерархијата се извор на мотивација и во конкурентни пазари маркетерите нужно мора паралелно да ги третираат. Поради хедонистичката димензија на “потрошувачката” на уметност, искуствата од следење на уметничко дело имаат карактер на забава, имагинација и фантазија, но пред сè исполнети се со емоции (позитивни, но и негативни) и креативност (преку честа инволвираност на публиката во самиот чин на создавање уметност- на пр. кај сценско-изведувачките уметности). Според теоријата и ваквите карактеристики, потребите од

уметност се од највисоко ниво. Но, треба да се претпостави дека за публиката (односно сегмент од неа) важни се и симболични аспекти што се поврзани со пониските нивоа на “социјализација” и “почит”. Врз изборот на конкретна уметност и дело влијание имаат и поребите да се креира и проектира сопствениот идентитет и општествен статус (било во облик на разликување, униформност или припадност кон посебна аспиративна општествена група). Иако теоријата има (веројатни) недостатоци сепак нуди основна рамка за позиционирање на организациите во насока која е релевантна за потребите на таргетираната публика, односно нивно промовирање на начин кој одговара на нивото на потреби на конкретниот пазарен сегмент (на пр. комуникациите што таргетираат помлада популација би потенцирале задоволување на потреби поврзани со посакуван идентитет, а оние насочени кон повозрасни потрошувачи повеќе би се фокусирале на потребите за самореализација).

Иако “користењето” на уметност е резултат на исклучителен број на можни причини (и, сосема сигурно, обидот да се анализираат сите е прилично претенциозен) сепак постојат пристапи за систематизација на соодветните мотиви. Можат да се определат како искусвени области што се рангираат од исклучиво пасивна забава (пр. слушање на музичка изведба во клуб паралелно со поврзана социјализација), преку концентрирање на естетско уживање со релативно пасивно задлабочување (пр. гледање на театарска претстава) или активно учество (пр. зеадничко пеење на изведувачи и публика на рок концерт), сè до едукативна партиципација (пр. учество во музичка работилница и самостојно свирење на инструмент). Мотивацијата може да се систематизира и преку клучни потреби на потрошувачите⁵⁸: културолошки (пр. збогатено знаење), симболични (пр. експресија на сопствен персоналитет), општествени (пр. градење на релации со останатите преку следење на одреден тип на уметност), и емотивни (пр. чувства што ги поттикнува одредено дело).

Квантификација на потребите од различни облици на уметност

Со оглед на повисоки нивоа на потребите каде припаѓа ументоста (над базичните физиолошки и потреби за сигурност), очекувано е дека формите што припаѓаат на “висока ументост” се на “уште повисоко ниво”. Како такви се избор на релативно мал

⁵⁸ Parson E., Madaran P.; Contemporary Issues in Marketing and Consumer Behavior; 2009 Elsevier Ltd.; UK

дел од вкупната популација. На пр. само 3.2% од возрасните американци следат опера⁵⁹, а процентите се слични и во други земји, на пр. Ирска- 4%⁶⁰. Далеку поголем дел од популацијата што воопшто следи уметност се определуваат за останати уметнички облици- претставените информации во табеларниот приказ се однесуваат на граѓаните на земјите од Европска Унија, со поделба на посебни групи (разликите се уште една илустрација на важноста на сегментацијата и таргетирањето како маркетиншки принципи).

Интересни би биле анализите за преференците на македонската публика, но за жал (како и за многу други значајни општествени аспекти) не постојат или не се јавно публикувани. Но може да се претпостави дека процентите се далеку пониски. Секако, причините се бројни и влијаат различни културолошки, економски и останати фактори на средината, а веројатно се значајните и (пропустите во) практиките на самите организации.

	Вкупно(%)	Жени (%)	Работници (%)	Пензионери (%)
1. Историски знаменитости, локалитети, споменици	54	53	53	42
2. Кино	51	50	57	20
3. Музеи/галерии	41	41	35	31
4. Музички концерт	37	36	35	25
5. Библиотека	35	37	28	23
6. Театар	32	34	24	25
7. Балет и други изведби на танц (пр. фолклор)/опера	18	19	13	15

Извор: Towse R.; Cultural Economics; 2010; Cambridge University Press, UK (податоци на Eurostat од 2007 год.)

Релативно поконтраверзен пристап за анализа на мотивацијата на потрошувачите е **психоаналитичката теорија** чиј пионер е Sigmund Freud. Иако теоријата се концентрира на структурата и развој на личноста Freud ги изучувал и основните мотиви за човечкото однесување. Соодветно, теорија има силно влијание врз развојот на модерната психологија но се применува и за проучување на однесувањето на потрошувачите за анализа на длабоко вкоренетите мотиви кои можат да влијаат при одлуката за купување. Примената во ваквите анализи се базира на претпоставка дека мотивите за купување се многу комплексни и често нејасни, дури и за самиот потрошувач. Многу мотиви за купување и/или конзумирање можат да биде управувани од “длабоки” мотиви за чие објаснување е неопходно испитување на потсвеста. Ова резултира со појавата на мотивациски маркетинг истражувања- техника која современите маркетери ја користат за да проникнат во базичните “под-површински” причини за однесување на потрошувачите. Преку различни методи (како

⁵⁹ Byrnes W.; Management and the Arts; 2009; Elsevier, USA; pg. 454

⁶⁰ Towse R.; Cultural Economics; 2010; Cambridge University Press, UK; pg. 139

што се длабински интервјуа, проективни техники, тестови на асоцијации и фокус групи) маркетинг истражувачите ги стимулираат потрошувачите да ги искажат длабоките асоцијации поврзани со користење на конкретни производи и брендови. Резултатите често даваат интересни, неочекувани, а понекогаш и бизарни објаснувања за причините за купување.

Соодветно, маркетерите ги третираат заклучоците како мошне корисни или се скептични кон нивната употребна вредност- што придонесува за контраверзите поврзани со истражувачката техника. Критичарите ја карактеризираат како нејасна, недоволно поврзана со останати фактори на влијание, недоволно репрезентативна поради спроведување врз мал примерок, или проблематична за верификација во реална средина. Но и покрај тоа маркетерите (посебно од комерцијалниот сектор) не го игнорираат психоаналитички пристап во разбирањето на однесувањето на потрошувачите и продолжуваат да ги употребуваат мотивациските истражувања како битен инпут при маркетингање на брендovите. Секако, ваквите практики можат да ги користат и уметничките организации. Согледувањата може да обезбедат корисна основа за креирање на ефективни комуникациски пораки кои поттикнуваат длабоко вкоренети чувства, надежи, аспирации и стравови на потрошувачите, кои често се поефективни отколку рационално базирани аргументи. Дополнително, обезбедуваат информации и за психографско профилирање на потрошувачите. Особено битна придобивка се клучните заклучоци од скоро секое мотивациско истражување- одлуките за купување се комплексни и се мотивирани од различен вид на потреби на потрошувачите. Од ова произлегува потребата за повеќеслојни комуникации кои ќе го позиционираат брендот во резонанса со потребите што се определуваат како најзначаен фактор за избор, но и ќе одговорат и на останатите што би се идентификувале при истражувањата.

1.3. Барање на информации

Откако потрошувачите согледуваат дека постои проблем или потреба што можат да бидат задоволни со купувањето на одреден производ тие преминуваат во втората фаза на вкупниот процес- бараат информации кои им се потребни за да донесат одлука. Почетното пребарување најчесто се состои од скенирање на информациите зачувани во меморијата- потсетување за претходните искуства и знаења поврзани со

купување на разни алтернативи. Овој дел од процесот се дефинира како **интерно пребарување**. За купувања кои често се повторуваат претходните информации зачувани во меморијата (како што е резултат/искуство од користење на брендот) е доволен за споредување на алтернативите и избор. Значајното претходно искуство резултира со став или навика што ја олеснува одлуката. Типичен пример би бил избор на одредена телевизиска програма (од навика, како резултат на позитивно искуство), и одбегнување на друга (предизвикана од негативен став).

Ако интерното пребарување не обезбеди доволно информации, потрошувачот ќе настојува да добие дополнителни информации преку **екстерно пребарување**. Во оваа фаза е зголемен интересот поради зголемено внимание- станува поприемчив за информации за производот и за нивно активно следење преку различни извори (on-line, пријатели, печатен материјал или директен контакт со организации). Тие може да групираат како персонални (контакти со семејство, пријатели или соработници), комерцијални (рекламирање, Интернет, продажен персонал,...), јавни (масовни медиуми) и искуствени (претходно користење). Нивниот број и релативно влијание зависат од конкретен тип (категорија) на производ и од карактеристиките на потрошувачот. Генерално, потрошувачите најмногу информации добиваат од комерцијални извори, а често највлијателелни се персоналните и јавните извори. Изворите се разликуваат и според функцијата во различните фази од процесот на одлучување- комерцијалните се доминантни во фазата на собирање на информации а персоналните при евалуација на алтернативи. Денес Интернет значајно го менува процесот на собирање на информации, и, воопшто, влијае врз начинот на кој потрошувачите одлучуваат. Соодветно, во литературата (Corey, 2004) постои и нивна поделба на традиционални потрошувачи (кои не користат on-line купување), cyber потрошувачи (кои во најголем дел купуваат on-line) и хибридни потрошувачи (кои купуваат на двата начини). Секако, ваквата поделба е порелевантна за развиените средини но сепак индицира идни тенденции и кај останатите пазари (како што е домашниот).

Екстерното истражување е индивидуално и најмногу зависи од капацитетот на личноста (поврзан со спепеност на едуцираност и предиспозиции), мотивираноста да задоволи потребата, цената на истражувањето (пр. време или откажување од други

активности), и самиот производ и бенефити кои ги очекува од правилниот избор⁶¹. Во оваа смисла ако цената на истражувањето е ниска а бенефитите високи потрошувачот ќе биде мотивиран да истражува, но ќе мора да го има потребниот капацитет за да ги најде и процесира потребните инфромации. Колку и кои извори на екстерни информации ќе се користат зависи од други фактори- важноста на одлуката за купување, минатото релевантно искуство, степенот на согледан ризик поврзан со купувањето и времето на располагање се дел од нив.

Слична категоризација на индивидуални варијабили што влијаат на вкупното однесување на потрошувачите е релевантна и во контекст на културата и уметноста (Colbert, 2006)- како основни може да се издвојат инволвираност на потрошувачот во однос на конкретен тип на производ, негово претходно искуство, карактеристики на неговата личност, и бенефитите кои ги очекува од производот:

1. Инволвираноста подразбира значење на конкретен производ за потрошувачот и соодветен интерес што го поседува. Претставува еден од најзначајните фактори што определуваат склоност и интерес кон одреден облик на уметност, а истражување потврдуваат дека директно произлегува од искуства доживевани уште од рана возраст⁶². Инволвираноста е во релација и со ризикот од купување и користење на производот- колку потрошувачот смета дека ризикот е поголем толку ќе ја зголеми и неговата инволвираност. Ризиците можат да бидат функционални (дали изборот ќе ги исполни создадените очекувања?), економски (дали цената е адекватна за изборот?), психолошки (дали изборот е поврзан со “сликата” за себе?) и општествени (дали опкружувањето ќе го “одобри” изборот?). Генерално, потрошувачите создаваат сопствени “стратегии” да ги намалат согледаните ризици, посебно преку собирање и анализа на различни типови и извори на информирање. При мала инволвираност ризиците често се намалуваат со избор на “сигурни вредности” (на пр. дела кои ги создаваат “звезди” или оние што се наградени на престижни фестивали). Доколку инволвираноста е поголема потрошувачот користи подетални информации- меморизирани познавање, стучна критика, мислење на експерти, итн. Анализа на ризиците се значајни и за утврдување на евентуални бариери кај потрошувачите.

⁶¹ Copley P.; Marketing Communications Management; 2004; pg. 66; (превземено од Baack, D. and Clow, K. E., Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications, 2002)

⁶² Kolbert F.; Marketing u kulturi i umetnosti; Dio, Srb.; 2010; str. 121

Психолошките и општествените ризици поврзани со одредени уметнички форми (на пр. опера или балет) често создаваат негативна перцепција на елитизам што одвлекува потенцијална публика (односно резултира со став “не припаѓам на таков настан”). Една од главните задачи на маркетерите е да ги отстрани ваквите бариери, вклучувајќи и преку позиционирање и комуникација на производот (на пр. презентирајќи го во неформален амбиент). Односно, за секоја организација адекватниот одговор на прашањето “што ја спречува публиката да ја следи нашата програма?” е подеднакво важен како и одговорот на прашањето “со што да ја привлечеме публиката?”.

2. Искуството со конкретен производ има значајно влијание врз вкупниот процес на одлучување, а двата елемента се обратно-пропорционални- колку искуството е поголемо, толку процесот е пократок (вклучувајќи го обемот на потребни информации). Ова е последица на олеснето определување на критериуми и проценување на карактеристики на определен производ што резултира од акумулирано искуство. Искуството е исклучително значаен фактор за ретенција на потрошувачите- во зависност од типот и интензитетот идните одлуки за избор на производ/програма на организацијата можат да бидат познати или непознати, односно задржани или отфрлени. Во случаи на изразито богато искуство кај потрошувачот може да се создаде силна афективна предиспозиција за иден избор (што е едно од можните објаснувања на феноменот на “безусловни обожаватели” на артист, дело или уметничка форма).

3. Личност и нејзини карактеристики како варијабила го определува однесувањето на потрошувачот и како такви се од голем интерес за маркетерите. Врз основа на нивно познавање тие би можеле да определат главни извори на информирање (на пр. кои потрошувачи следат определен медиум а кои не), и, воопшто, да анализираат преференцијалност (на пр. какви потрошувачи се определуваат за лесна комедија или за класична театарска претстава). Психографските истражувања на пазарните сегменти обезбедуваат вредни одговори на ваквите прашања, но нивната исклучителна комплексност ја намалува емпириската употребливост.

4. Очекувана корист, што ги определува карактеристиките на понудите кои потрошувачите ги земаат предвид при оценка на алтернативни избори. При избор на програма на одреден тип на организација може да се разгледуваат бројни

карактеристики (актуелност, оригиналност, автентичност, иновативност, итн.) што резултираат со соодветни бенефити (духовно збогатување, естетско уживање, егзотичен новитет, едноставна забава, итн.). Во оваа смисла, анализа на очекуваните бенефити се од клучно значење за менаџментот на целокупниот маркетинг микс, а посебно на стратегиите за позиционирање и комуникации. Еден од основните теориски маркетинг принципи е постојано актуелен и во пракса - потрошувачите не купуваат производи туку бенефити како решение на нивните потреби.

За маркетерите е особено важно да ги анализираат споменатите варијабилни, и да дознаат кои се главните извори на информации што ги користат потрошувачите и какво е нивното поединечно релативно влијание врз последователната одлука за купување (во релација со останатите извори). Дополнително, од исклучително значење е да знаат како можат да го контролираат ова влијание преку различните промотивни техники - посебно преку средствата за масовни комуникации.

1.4. Перцепција

Начините на кои потрошувачите ги добиваат и користат информациите од екстерни извори е основа за формулирање на комуникациски стратегии. Маркетерите се посебно заинтересирани како потрошувачите ги забележуваат информациите, кои од нив ги селектираат и на кој начин ги интерпретираат и им даваат одредено значење. Овие процеси се дел на перцепција - процесот во кој индивидуата добива, селектира, организира и толкува информации за да се создаде претстава за опкружувањето со одредено значење. Перцепција е индивидуален процес и зависи од внатрешни фактори на личноста, како што се верувања, искуства, потреби, расположение и очекувања. Паралелно влијаат карактеристиките на надворешните стимули (на пример големина, боја, интензитет,...) и контекстот во кој се гледаат или слушаат.

Перцепција како процес се состои од три различни делови - изложеност, селекција и интерпретација⁶³. Првиот е **изложеност на сензација** - непосреден директен одговор на сетилата (вид и слух, а можеби и мирис и допир) на надворешен стимул - реклама, име на брендот, изглед на место на продажба/изведба,... Во создавање на перцепцијата потрошувачот ги користи сетилата за да се создаде претстава на

⁶³ Belch E.G., Belch A.M. Advertising and Promotion - an Integrated Marketing Communications Perspective, 2003, pg. 113-114

стимулот. За маркетерите е важно да ги разберат реакциите на потрошувачите на маркетинг стимулите- на пример, визуелните елементи на рекламите или дизајнот на промотивните постери мора да привлечат поволно/посакувано внимание кај потрошувачите. Нивото на влијание врз сетилата што придонесува за забележување на маркетиншките пораки може да се зголеми на повеќе начини- од иновативен формат и дистинктивни елементи на рекламите (пр. ТВ спот што се разликува од “сите останати”) до истовремено “напаѓање” на повеќе сетила (пр. пријатна музика и ентериер на продажно место).

Вториот дел од процесот е **селекција на информациите**. Сетилните влезови се важни, но тие се само дел од перцептивниот процес. Потоа потрошувачите индивидуално ги примаат и ги интерпретираат добиените информации- детерминантите кои определуваат што и како ќе се толкува вклучуваат различни внатрешните психолошки фактори како што се личноста на потрошувачот и неговите потреби, мотиви, очекувања и искуства. Индивидуалните разлики кај овие фактори се објаснување зошто луѓето го фокусираат вниманието на некои нешта а ги игнорираат останатите- двајца потрошувачи можат да забележат ист стимул на многу различни начини бидејќи секој од нив различно селектира и процесира, односно му дава различно значење. Фокус на перцепцијата кај конкретен потрошувач најчесто се елементите на средината кои се релевантни за неговите потреби (односно оние стимули кои не се директно поврзани со потребата најчесто се игнорираат). Ова е уште еден фактор во прилог на потенцирање на важноста на правилно таргетирање на внимателно дефинирана целна група за постигнување на ефективно позиционирање и промоцијата на брендovите.

Процесот на создавање на перцепција продолжува со **интерпретација на информациите**. Откога потрошувачот селектирал одреден стимул перцептивниот процес продолжува со организирање, категоризирање и толкување на примените информации. Овој дел од процесот е исклучително индивидуален и е под директно влијание на наведените внатрешни психолошки фактори. Влијание има и самата природа на стимулот- на пр. многу комуникации целат кон објективност а нивните пораки се јасни и директни; други пак се двосмислени и нивното значење е под силно влијание на индивидуалната интерпретација на потрошувачот.

Селективноста е одлика на сите три наведени делови од перцептивниот процес. Всушност перцепција може да се анализира како процес на филтрирање во кој интерните и екстерните фактори влијаат на она што се прима како информација, односно како таа се обработува и интерпретира. Бројот и комплексноста на маркетинг стимулите на кои потрошувачите секојдневно се изложени придонесува за нивна селективна перцепција која може да се појави при изложеност, внимание, разбирање и ретенција како посебни сегменти на создавањето на перцепција. Селективната перцепција е особено битен аспект на маркетинг комуникациите а нејзините компоненти може сублимирано да се елаборираат како⁶⁴:

Селективна изложеност се јавува како резултат на изборот на потрошувачите да бидат достапни за информации или не. На пример, гледачот на ТВ програма може да го смени каналот или да ја напуштат просторијата во текот на рекламен блок.

Селективен внимание се случува кога потрошувачот ќе одлучи да го фокусира вниманието на одредени стимули а истовремено да ги игнорира останатите. Студии на селективно внимание проценуваат дека просечен потрошувач во развиените пазари е изложен на околу 1.500 рекламни пораки дневно (кај други проценки овој број е до 3.000), а од нив перцепира само неколку десетици. Ова укажува дека маркетерите мора да направат значителни напори за да забележливо ги пренесат своите пораки. Употреба на дистинктивни форми и содржина на комуникациите, нивна креативна реализација и иновативни медиумски стратегии се дел од тактиките кои се користат за да се придобие потрошувачкото внимание. Но, тука не завршуваат препреките кои маркетерите мора да ги надминат- дури и ако потрошувачот ја забележи порака не постои гаранција дека ќе ја протолкува на посакуваниот начин. Потрошувачите селективно ги разбираат, односно ги интерпретираат добиените информации врз основа на сопствените ставови, верувања, мотиви и искуства. Често на начин кој ја подржува претходно изградената перцепција (на пр. реклама за организација што “изградила” негативен имиџ веројатно ќе се доживее како пристрасна или лажна). Крајниот дел од процесот на селективна перцепција е **селективна ретенција** кој го означува начинот на кој потрошувачите ги меморизираат добиените информации. Потрошувачите не се сеќаваат на сите информации што ги виделе, слушнале или

⁶⁴ Copley P.; Marketing Communications Management, UK 2004; pg 55-56

прочителе, дури и ако на нив посветиле внимание и ги разбрале. Маркетерите настојуваат да ги “внесат” информациите во меморијата на потрошувачите за да бидат “активирани” при самиот чин на купување. Најдобриот начин вклучува јасна и прецизна позиција, континуитет и одржување на нејзина комуникација низ целиот процес на купување, и користење на препознатливи комуникациски елементи (комуникациски константи како што се симболи, рими, асоцијации и слики кои помагаат во учењето и меморирањето).

При собирање на информации потрошувачот дознава за брендovите (во конкретна продуктна категорија од негов интерес- на пр. театар) и нивните карактеристики. Вкупниот број на брендови кои постојат на пазарот го составуваат “вкупниот сет” (total set; пр. сите театри во државата). Секој поединечен потрошувач ќе дознае само за дел од нив- “сет за кој е свесен” (awareness set; пр. вкупно 5 театри). Дел од овој сет ќе ги исполни неговите иницијални критериуми кои ги користи при купување- тие брендови го составуваат “сетот кој се зема предвид” (consideration set; во литературата почесто се среќава терминот “евоциран сет”- evoked set; поради тоа е користен во продолжение). Како што потрошувачот добива повеќе инфромации, овој сет се намалува и само дел од брендovите се задржуваат како реални опции за избор (choice set; пр. само 2 од сите театри)- од него потрошувачот го врши финалниот избор⁶⁵.

Ваквиот модел укажува на неопходноста од стратегиски пристап во позиционирањето на брендот (како релевантен за целната група на која и се обраќа), и планирањето/имплементацијата на соодветни маркетинг комуникациите за да биде дел од трите сета (awareness, consideration/evoked, choice). Презентира уште една причина зошто за маркетерите е неопходно да истражат кои извори на информации ги користат потрошувачите и да го евалуираат нивниот релативен значај. Треба да разберат како на почетокот дознаваат за брендот, кои инфромации потоа им се потребни, и како ги рангираат различните извори на инфромации по важност и влијание како битен инпут за да можат ефективно да комуникацираат со целиот пазар.

⁶⁵ Kotler P., Keller L.K., Marketing Management 12th edition, 2006, pg. 192

1.5. Евалуација на алтернативи

Врз основа на претходно добиените информации потрошувачот ги споредува различните брендови (производи) што ги идентификувал како опции за решавање на конкретен проблем- одредена потреба или мотив кој го иницирал процесот на одлучување. Брендите кои се земаат предвид како алтернативи го сочинуваат евоцираниот сет на потрошувачот, кој е само дел од сите брендови за кои потрошувачот е свесен. Тој го намалува бројот на брендови на ниво кое му овозможува споредба на алтернативите. Точната големина на евоцираниот сет е индивидуална и варира во зависност од (споментатите) фактори како што се важноста на набавката, инволвираноста, и времето и енергијата која потрошувачот сака да ја вложи при споредување на алтернативите.

Целта на повеќето комуникациски стратегии е да се зголеми веројатноста дека промовираниот бренд ќе биде вклучен во евоцираниот сет на целните потрошувачи, односно дека ќе биде земен предвид при евалуирање на алтернативите. Маркетерите користат различни техники за да создадат високо ниво на свесност (top-of-mind awareness) за да креираат/зацврстат позиција на своите брендови во евоцираниот сет- најчесто најефективен метод за постигнување на оваа цел е рекламирање.

Етаблираните брендови во континуитет спроведуваат комуникациски програми за одржување на високи нивоа на свест и зголемување на веројатноста дека ќе бидат разгледани од потрошувачите. За промоцијата на новите брендови најважна цел е да се зголеми нивото на свест кај потрошувачите, односно да се пробијат во нивниот евоциран сет.

Евоцираниот сет содржи и брендови кои потрошувачите ги карактеризираат како оние кои “не одговараат” (inept set) или кои се “инертни”- не ги поттикнуваат на избор (inert set)⁶⁶. Иако овие брендови се во свеста на потрошувачите тие се елиминираат- првите поради негативно чувство или лошо претходно искуство, вторите поради генерален негативен став. Оттука, задачата на комуникациите да создаде свесност за брендот не е доволна- тие мора да создадат и позитивен однос кон брендот за да биде опција за избор. Маркетерите мора и да ги идентификуваат конкурентните брендови во “сетот

⁶⁶ Copley P. Marketing Communications Management, 2004 pg. 68 (превземено од Baack, D. and Dow, K. E., Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications, 2002)

за избор“ (choice set) кај целните потрошувачи за да формулираат компетитивни стратегии на позиционирање и промоција.

Откако потрошувачите идентификуваат евоциран односно сет за избор и имаат алтернативи тие мора да ги оценат различните брендови- организации и/или нивни програми. Тоа подразбира споредување на алтернативните брендови според конкретни критериуми важни за потрошувачите. **Критериумите за евалуација** се сакани карактеристики или атрибути на производ што се користат да се споредат различните алтернативи. Можат да бидат објективни (пр. цена на билет) или субјективни (пр. имиџ на организацијата). Голем дел од маркетерите ги третираат своите производи како збир на атрибути, но потрошувачите имаат поинаква перспектива- ги оценуваат производите преку бенефитите кои тие им ги обезбедуваат. Поделени се на две основни групи⁶⁷: 1. Функционални бенефити кои можат опипливо и директно да се почувствуваат (карактеристични првенствено за физичките производи, со што се со помала релевантност за уметничките производи поради нивната експериментална природа); и 2. Психолошки или емотивни бенефити кои се апстрактни, односно нематеријални, субјективни и лични (примери би биле чувство при користење или став на околината кон избор на конкретен уметнички производ). Разликата помеѓу атрибутите на брендот и консеквенците (бенефитите) кои тие ги обезбедуваат за потрошувачите е мошне битна концептуална рамка за бренд позиционирањето и комуникациите од повеќе причини:

- Потрошувачите се определуваат за бенефити на брендovите а не за нивните атрибути сами по себе. На пр. фокус на комуникацијата преку наведување на недоволно познати уметници што учествуваат во конкретно дело (што во пракса редовно се случува) не создава никаква перцепција за бенефит што публиката може да го очекува.
- За маркетерите е значајно нивните потрошувачи да знаат од што произлегуваат бренд бенефити- во оваа смисла бренд атрибутите имаат функција на уверување односно “причина за верување” (reason-to-believe) при позиционирање на брендот кон потрошувачите. Споменатиот пример има сосема друго значење за публиката доколку производот е позициониран како

⁶⁷ Belch E.G., Belch A.M. Advertising and Promotion - an Integrated Marketing Communications Perspective, 2003, pg. 117

високо-квалитетен преку наведување на имињата на врвни и познати уметници што учествувале во негово создавање.

- Атрибутите на брендот и соодветните бенефити кои потрошувачите ги согледуваат и перцепираат најчесто се основа за создавање на нивен однос кон брендот и интенција за купување, како и за одлука за избор помеѓу алтернативите.

Поради важноста на фазата на евалуација на алтернативите теоретичарите и посветуваат посебно внимание елаборирајќи ја на различни начини. Kotler и Armstrong ја анализираат преку следните базични концепти⁶⁸:

- Секој потрошувач го разбира одредениот производ како склоп на негови атрибути. Потрошувачите помеѓу себе се разликуваат во однос на тоа кои атрибути ги сметаат за релевантни- вниманието го насочуваат кон оние поврзани со нивните потреби.
- Потрошувачот ги рангира атрибутите по важност според индивидуалните потреби и желби. Кај него се развива однос и вкупен збир на верувања за брендovите врз основа на евалуација на карактеристиките на секој бренд во однос на секој од атрибутите. Овој збир на верувања го создава имиџот на брендот- врз основа на минатото искуство и создадената перцепција верувањата можат да бидат различни од објективните/реалните атрибути.
- Очекувањата на вкупно задоволство од производот кај потрошувачот варира во зависност од начинот на кој се рангирани релевантите атрибути.
- Кај потрошувачот се создава однос кон различните брендови преку одредена постапка за евалуација. Потрошувачите користат една или повеќе евалуациски постапки во зависност од нивните карактеристики и природата на конкретни одлуки за купување. Во одредени случаи можат малку или воопшто да не споредува- купуваат импулсивно или се ослонуваат на интуиција. Во други случаи тие внимателно калулираат и детално размислуваат. Понекогаш самите одлучуваат, а понекогаш се обраќаат до различни извори за совет.

⁶⁸ Kotler P., Armstrong G., Principles of Marketing, 7th edition, 1996, pg. 164-165

Соодветните импликации врз управување со бренд позицијата и маркетинг комуникациите вклучуваат⁶⁹:

1. **Ставовите** го сублимираат начинот на кој потрошувачите ги проценуваат брендovите или организациите кои ги поседуваат, и претставуваат соодветни позитивни или негативни чувствата и тенденции на однесување. Значајниот интерес кај маркетерите кон ставовите се базира на претпоставката дека тие се поврзани со однесувањето на потрошувачите при купување- нивните промотивните кампањи без исклучок имаат за цел да создадат поволни ставови кон нивните брендови, да ги зајакнат постоечките ставови доколку се позитивни, или да ги променат ако се негативни.

2. Моделот на **мулти-атрибутивни ставови** укажува на формирање на вкупен став кон конкретен бренд во директна зависност од бројот и видот на атрибути на производот (како категорија во која припаѓа брендот) кои потрошувачите ги сметаат за важни, и нивните убедувања за перформанси на брендот во однос на селектираните атрибути. Оттаму за маркетерите е особено важно да ги идентификуваат и анализираат овие верувања, притоа имајќи во предвид дека тие се разликуваат кај различни сегменти на потрошувачи, и се менуваат во временска перспектива и во зависност од ситуација на купување/користење на производот. Со разбирање на верувањата кои резултираат со проценка на брендovите и важноста на различните атрибути и бенефити маркетерите го унапредуваат развивањето на комуникациските и стратегиите за позиционирање за создавање, менување или зајакнување на ставовите кон нивните брендови:

- **Зголемување/менување на рејтингот на брендот** во конкретен битен атрибут. Во однос на идентификуван атрибут/бенефит како особено важен на потрошувачите брендот се позиционира како “најдобар избор”. Во ситуации кога потрошувачите не сметаат дека брендот поседува важен атрибут (или не се доволно уверени во перформансите на брендот поврзани со него) комуникациските стратегии се насочуваат кон менување на рејтингот на брендот. Стратегија се користи и кога ставовите на потрошувачите се поволни- целта е да се зацврсти позитивниот рејтинг на брендот во особено важниот атрибут.

⁶⁹ Belch E.G., Belch A.M. Advertising and Promotion - an Integrated Marketing Communications Perspective, 2003, pg. 117-118

- **Промената на перцепцијата за значењето или вредноста на конкретен атрибут.** Можно е да се влијае на ставовите преку промена на релативната важноста на одреден атрибут. Стратегија се фокусира на формирање на став кон брендот преку зголемување на важноста на конкретен атрибут во кој брендот е позициониран со супериорни перформанси.
- **Додавање на нов атрибут** во сетот што потрошувачите го користат за формирање на став. Стратегијата претпоставува унапредување на производот или фокусирање на дополнителни бенефити поврзани со користење на брендот.
- **Промената на перцепциите поврзани со ставовите кон конкурентски бренд.** Стратегијата базира на промена на ставот на потрошувачите кон атрибутите на конкурентски брендови или општата категорија на производ. Оваа стратегија станува често употребувана со зголемување на споредбената промоција- маркетерите ги позиционираат своите брендови како подобри од понудата на конкуренцијата во еден или неколку атрибути, претходно идентификувани како важни за потрошувачите.

1.6. Правила за одлучување

Потрошувачите често селектираат што ќе купат преку формални интеграциски процеси (комбинирање на познавањата, значењата и верувањата поврзани со конкретен бренд), и правила за одлучување за кои е потребно испитување и споредба на алтернативите според однапред одредени критериуми (поврзани со атрибутите на производот). Овој процес подразбира детална евалуација на алтернативите и тоа за секој од атрибутите. Кога потрошувачите применуваат вакви формални правила на одлучување, за маркетерите е потребно да знаат кои атрибути ги разгледуваат за да им ги обезбедат бараните информации. Како правила кои поединечно или комбинирани ги користат потрошувачите се издвојуваат⁷⁰:

- Со правило на здружување се утврдуваат минимални стандарди за секој атрибут кои брендовите мора да ги задоволат и од нив се врши изборот;

⁷⁰Ристевска-Јовановска С., Јаковски Б., Однесување на потрошувачите, 3-то издание, 2008 (превземено од Payne, J., Heuristic Research Process in Decision Making, и Best R., Comey K., Hawkins D., Consumer Behavior- Implications for Marketing Strategy)

- Со правило на раздвојување се утврдува минимално ниво (често високо) што секој битен атрибут мора да го оствари- прифатливи се сите брендови што ги исполнуваат бараните нивоа;
- Со правило на елиминација се рангираат критериумите на вреднување според важност и се утврдува точка за елиминирање за секој од нив (брендовите се оценуваат почнувајќи од најважниот кон помалку важните; постапката се повторува за секој критериум се додека не остане бренд со атрибут кој другите го немаат);
- Со лексикографско правило се избира бренд со највисоки перформанси во однапред рангирани критериуми по важност (на сличен начин како и кај претходното правило);
- Со компензаторско правило се избира бренд кој во просек највисоко котира во однос на останатите според оценување на релевантните критериуми за оценување.

Ваквите сложени когнитивни механизми на одлучување што веројатно се најчесто користени од страна на потрошувачите се релевантни и при избор на уметнички производи. Карактеристични се пред сè за сегмент со релативно висока инволвираност но мало искуство во конкретен производ. Овие две варијабели кај потрошувачите ги определуваат и останатите симплифицирани (хеуристички) или афективни процеси на одлучување кај публиката што се значаен предмет за анализа и разбирање за маркетерите (Colbert, 2010):

1. (Претходно елаборираниот) **формиран став** како механизам на одлучување е поврзан со висок степен на вклученост и искуство во уметничкиот/културниот производ. На таков потрошувач му овозможува брзо и едноставно да се одлучи за избор (во случај на позитивен став) или отфрлање (кога ставот е негативен). Ставот по правило се формира на подолг рок, не подлежи на нагли промени и директно произлегува од претходните искуства, односно степенот на акумулирано задоволство. Како таков, доколку е позитивен, претставува важно средство за секоја организација како бариера од притисоците на директната конкуренција и супститутите. Соодветно, посочува на неопходност од негово развивање при маркетинг активностите

фокусирани кон градење и одржување на публика (на пр. создавање на интерес за уметност уште од детска возраст и континуирано обезбедување на позитивни искуства и задоволство).

2. Афективни механизми кои, за разлика од когнитивните процеси што претпоставуваат анализа на различни карактеристики на производите, се однесуваат на вкупни искуства и хедонистички потреби. Потрошувачите не секогаш одлучуваат врз основа на проценка на објективните атрибути туку афективно избираат производи што им обезбедуваат вкупни емотивни искуства (поврзани со возбуда, фантазии и забава, или симболични аспекти на определување и манифестирање на сопствен идентитет), односно се во релација со поврзани емоции што “ги креира” конкретен бренд (како што се љубов и радост, или досада и замор). Овие процеси на одлучување не ги исклучуваат когнитивните механизми- всушност, најчесто двата процеси се одвиваат паралелно. Поради природата на производите посебно се присутни во уметноста и културата, но постојат и кај сите останати производи (што е причина зошто комерцијалниот сектор истовремено ги потенцира емотивните и функционалните бенефити при маркетингање на брендovите). Типични примери на уметности што го користат афективното одлучување се филмот и музиката- често се позиционираат како “единствени искуства”, односно ги комуницираат емотивните искуства што ги ветуваат (на пр. возбуда како главен елемент на промотивни трејлери на бројни филмови). Иако анализата на хедонистичките потреби и афективното одлучување е корисна за уметничките организации нејзиното практично спроведување има ограничена применливост. Самите потрошувачи често не можат да ги рационализираат и да ги артикулираат ваквите потреби- соодветно веројатно најдобар избор за маркетингерите се експериментални методи на “проби и грешки”.

3. Понекогаш потрошувачите користат симплифицирани, **хеуристички правила** за одлучување како што е афективно упатување- потрошувачите можат да направат избор врз основа на целокупниот впечаток или сумарна евалуација на различните алтернативи кои ги разгледуваат. Ваквите одлуки претпоставуваат постоење на сумарни впечатоци за брендови кои потрошувачите ги чуваат во меморијата- наместо детално споредба тие ги купуваат брендovите повикувајќи се на меморизируваниот севкупен впечаток за избраниот бренд. Симплифицираното одлучување го користат

маркетерите на познати и популарни брендови со лидерска позиција на пазарот. Користејќи го нивниот силен имиџ ги претставуваат како супериорни во целина, наместо да се фокусираат на конкретен атрибут. Хеуристичките правила се типични за потрошувачи со мала инволвираност во производи што фреквентно ги користат, а притоа не ги поврзуваат со висок ризик. Избираат по навика (на пр. избор на телевизиска серија поради создадена навика за нивно следење) или случајно и импулсивно купуваат без претходен план, често како резултат на привлечено внимание на места на продажба (на пр. набавка на книга на попуст или изнајмување на “нов” филм во видеотека со привлечна амбалажа на изданието).

1.7. Избор и купување

Во одреден момент во вкупниот процес на купување потрошувачот ја прекинува потрагата по/евалуација на информации за алтернативните брендови од евоцираниот сет и фактички носи одлука за купување- како резултат на евалуацијата на алтернативи се создава намера или предиспозиција да купи конкретен производ. Генерално, намерата се базира на поклопување на потрошувачките мотиви со карактеристиките на брендовите што се разгледуваат. Самиот чин на одлука за купување не е ист со реалното купување. Откако потрошувачот одлучил кој бренд ќе го избере треба и да ја спроведе одлуката до релано купување. При спроведувањето можат да бидат потребни и дополнителни одлучување, како на пример кога, каде и колку да се купи. Често постои и временско одложување на купувањето особено кај комплексните набавки со повисока вредност за кои е потребна значајна инволвираност на потрошувачот во одлучувањето.

Два општи фактори можат значајно да влијаат помеѓу намерата и одлуката за купување⁷¹. Првиот се мислењата на останатите од кои особено значајно влијание се референтните групи, особено оние што го создаваат јаното мислење (opinion makers). Од интензитетот на ставот кај другите (било да е негативен или позитивен) и влијанието кое го имаат врз потрошувачот (од аспект колку ги чувствува како блиски или го респектира нивното мислење) најмногу зависи дали намерата ќе се модифицира или не. Ставот на критичарите со висок кредибилитет веројатно би бил најдобар илустративен пример за ваквото влијание. Вториот се неочекувани фактори

⁷¹ Kotler P., Keller L.K., Marketing Management 12th edition, 2006, pg. 197

на средината кои можат да ја променат намерата (на пр. ненадејно набавка на друг тип на производ може да стане приоритетен). Двата фактори се реперкуираат врз позиционирањето и маркетинг комуникациите. Првиот го потенцира значењето на интегрираниот пристап во комуницирањето (вклучување на односите со јавноста, публицитетот и “word-of-mouth” комуникации како што се buzz или viral маркетинг во промотивниот микс). Вториот повторно укажува на комплексноста на однесувањето на потрошувачите- дури и врз основа на јасни преференци и интенцијата за купување врз основа на адекватно бренд позиционирање не може со сигурност да се предвидат реакциите на публиката.

1.8. Пост-куповен процес

Процесот на одлучување не завршува со актот на купување. По купувањето односно користењето на конкретен производ кај потрошувачот се јавува задоволство или незадоволство и пост-куповно однесување од интерес за маркетерите. Детерминанти на задоволство или незадоволство е релацијата помеѓу очекувањата кои потрошувачот ги има од избраниот бренд и неговата перцепција на перформансите на производот⁷². Очекувањата се базираат на сознанијата за производот што ги добил од различни извори во фазата на прибирање на информации. Задоволен е доколку очекувањата му се исполнети или надминати; незадоволен е ако перформансите се под очекувањата. Ова индицира дека маркетерот треба да го промовира својот производ/бренд на начин кој реално ги отсликува неговите перформанси- нерелното позиционирање ги зголемува очекувањата кои неможат да се исполнат, односно резултира со незадоволство. Некои маркетери (меѓу нив и водечките во областа) непотполно ги потенцираат перформансите за да го зголемат задоволството кај потрошувачите кои се воодушевени од подобрите перформанси од оние што ги очекувале.

Начинот на кој потрошувачите го евалуираат брендот по купувањето е важен бидејќи соодветните резултати директно влијаат на веројатноста за идни купувања на брендот. Позитивните искуства по правило го задржуваат брендот во евоцираниот сет и ја зголемуваат веројатноста дека повторно ќе биде купен. Незадоволството кај потрошувачот резултира со формирање на негативен став кон брендот, намалување на веројатноста дека повторно ќе се купи, или елиминација од евоцирани сет.

⁷² Kotler P., Armstrong G., Principles of Marketing, 7th edition, 1996, pg. 165-166

Можен исход на евалуацијата е и **когнитивна дисонанса**- чувство на психолошка тензија или сомнеж по купувањето кое се јавува кај потрошувачите по комплексни одлуки за купување. Дисонансата е поверојатна при одлуки кога избира меѓу блиски алтернативи (особено ако останатите алтернативи имаат уникатни или посакувани карактеристики кои не ги поседува избраниот бренд). Во ваквите ситуации потрошувачите користат различни стратегии за намалување на когнитивната дисонанса. Бараат мислење/уверување од другите за да ја потврдат исправноста на нивната одлука, ги намалуваат ставовите и мислења за неизбраните алтернативи, негираат информации кои не го подржуваат изборот што го направиле, односно бараат други во прилог на изборот. Важен извор на информација за поддршка на изборот е последователната бренд комуникација: директен контакт со организацијата преку нејзина web страна, социјални мрежи или позитивна критика кои ја потврдуваат правилноста на изборот се примери за зајакнување на одлуката на потрошувачот.

Маркетерите мора да посветат посебно внимание на пост-куповното однесување на потрошувачите. Ова однесување го следат преку континуирани истражувања на задоволството на потрошувачите- студиите се дизајнираат да ги поттикнат потрошувачите да го искажат евентуалното незадоволство бидејќи тие најчесто не ги упатуваат жалбите до маркерите (според одредени анализи дури 96% од незадоволните потрошувачи само-иницијативно не приговараат⁷³). Преку ваквите истражувања маркетерите можат да обезбедат вредни информации за да ги унапредат своите маркетиншки практики. Незадоволните потрошувачи кои чувствуваат дисонанса не само што нема повторно да ги купат нивните брендови туку веројатно ќе бидат извор на негативна промоција- негативните информации пренесени на нивните блиски (word-of-mouth комуникација) ги одвраќаат и останатите потенцијални потрошувачи. Според одредени студии, во просек потрошувачот го споделува незадоволството со други 11 потрошувачи (наспроти само 3 на кои им го пренесува позитивното искуство). Најдобра (поточно единствена) гаранција за поволни проценки по купувањето е обезбедување на висока вредност за публиката преку квалитет на уметничките производи и програми на организацијата што секогаш ги исполнува или надминува очекувањата. Таа мора да избегне позиционирање на нејзиниот бренд (или

⁷³ Ист извор, стр. 166

брендрави) на начин кој создава високи очекувања кај потрошувачите што не може да се исполнат. Мора и да знае дека е важно да ја продолжи комуникацијата и по купувањето. Во комерцијалниот сектор честа е праксата на компаниите да користат директна пошта за да ги уверат своите потрошувачи дека донеле мудра одлука со избор на нивните брендови. Во уште поголем број воспоставуваат бесплатни телефонски линии или on-line опции за да потрошувачите можат да им се обратат за прашања или оплаки поврзани со производот кој го маркетираат. Некои воведуваат можности за безусловно враќање на производот, рефундирање на платениот износ и продолжени гаранции. Секоја од наведените промотивни и продажни техники има иста цел- обезбедување на што е можно поголемо задоволство на потрошувачите. Задоволството на публиката е клучно и за организациите од културата и ументоста - оттаму наведените техники, претходно прилагодени на природата на производот и на самата дејност се уште една потенцијална можност за остварување на оваа цел.

2. Креирање на комуникациска стратегија и интегрирање на комуникациите

Современиот маркетинг нужно условува паралелен и адекватен третман на сите маркетиншки инструменти. Веќе одамна уметничките организациите не можат да ја градат и одржат конкурентноста само преку добар/квалитетен производ, атрактивна цена и адекватна достапност на нивната понуда. Мора и да комуницираат- што е тоа што го нудат, кои е неговите одлики, зошто би требало да се избере (пред останатите понуди) и какви се неговите предности се само дел од неопходните знаења кои е потребно да се пренесат на директните и индиректните учесници во размената, а пред сè на целната публика. Уште повеќе, разгледувана од широк дискурс, комуникацијата може да се третира како основа на севкупните релации помеѓу организацијата и публиката- продуцираните уметнички дела (нејзина главна функција) во својата суштина се “средства за комуникација” на визијата, значењата и емоциите на уметниците кон публиката на која и се обраќаат.

Од аспект на маркетиншките комуникации успехот е директно условен од разбирањето на процесот на донесување на одлука за купување и останатите детерминанти на однесувањето на публиката. Процесот и неговите составни делови, заедно со стратегиите за позиционирање и брендирање се синергиска аналитичка

рамка која претставува императивна претпоставка за ефективност на комуникациите, вклучувајќи ги и следните сублимирани аспекти (на претходната елаборација)⁷⁴:

- **Комуникацискиот процес започнува со потрошувачот.** Фокус кон потрошувачот и неговите потреби за информации (од аспект на обем, содржина, форма и останати особини) се основа за определување на соодветни пораки и медиуми за негово информирање, убедување и посакувана реакција. Планирањето на ефективни интегрирани маркетинг комуникации базира на овој “outside-in” пристап (од потрошувачите кон маркетерот), наместо обратниот пристап (чест во праксата) каде што маркетерот недоволно ги зема во предвид или ги занемарува наведените потреби и наметнува комуникацијата по свое сопствено убедување.
- **Влијание врз однесувањето на потрошувачите е основна цел на маркетинг комуникациите.** Нивната ултимативна задача е да делуваат врз однесувањето на потрошувачите во насока на промовираниот бренд, односно да ги поттикне на акција- избор на брендот. Оваа задача не ги исклучува целите како што се создавање на свесност за/преференци кон брендот како предуслови за избор, но во последователните фази на процесот на купување (всушност, што е можно побрзо) комуникациите мора да делуваат врз формирањето на конечен избор.

Дополнително, наведените клучни маркетиншки концепти ја условуваат неопходноста за интегрирање на поединечните облици на комуникација. Генерално, интегралните маркетинг комуникации (ИМК) предвидуваат ускладено планирање и пренесување на сите типови на промотивни пораки поврзани со брендот за да се постигнат заеднички комуникациски цели. Односно, поконкретно, да се се поддржи единствено позиционирање (како клучен аспект на ИМК) преку стратешки пристап во планирањето и пренесувањето на конзистентна порака. Ваквиот стратешки значај имплицитно се рефлектира во самата суштина на ИМК- во 1989 год. АААА (American Association of Advertising Agencies) ја конципира дефиницијата на поимот (која често ја користат маркетинг истражувачите): “Концепт на планирање на маркетинг комуникации кој препознава додадена вредност во сеопфатен комуникациски план што ги евалуира

⁷⁴ Shimp A. Terence, Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications, Sixth Edition, South-Western Thomson Learning, USA, 2003 pg. 9, 14

стратешките улоги на различни комуникациски дисциплини (рекламирање, директен маркетинг, продажна промоција, и односи со јавноста), и ги комбинира овие дисциплини за да обезбеди јасност, конзистентност и максимално комуникациско влијание”⁷⁵. Во поелаборирана форма (Schultz, 1993) ИМК се дефинира како процес на развој и имплементација на различни форми на персуасивна комуникација со постоечките и потенцијалните потрошувачи на подолг рок. Целта на ИМК е посредно или директно да влијае врз однесувањето на селектирана публика со која се комуницира, земајќи ги предвид сите извори на контакти со брендот/организацијата со потрошувачите како потенцијални канали за идно пренесување на пораки. Дополнително, ИМК ги користи сите форми на комуникација кои се релевантни за потрошувачите, односно форми што овозможуваат нивна рецептивност. Сумирано, ИМК процесот започнува од потрошувачот и се движи назад за да ги детерминира и дефинира формите и методите преку кои се развива персуасивна комуникација. Без овој предуслов различните пораки и претстави водат кон конфузна претстава за значењето на брендот во свеста на потрошувачот. Всушност, комуникациите и сите контакти на релација бренд-потрошувач имаат идентично значење- ги вклучуваат не само вообичаени промотивни техники, туку и објектот каде што публиката ја следи програмата, информациите што ги добива при телефонско јавување, печатен материјал што повремено и се доставува, или новости што се објавуваат преку социјални мрежи. Секако, ова набројување е само илустрација на општиот принцип- брендот комуницира буквално при секој поединечен контакт. Тој има конкретно значење за публиката што делумно е резултат на нивно директно искуство, но во најголем дел произлегува од комуникациите на кои е изложена.

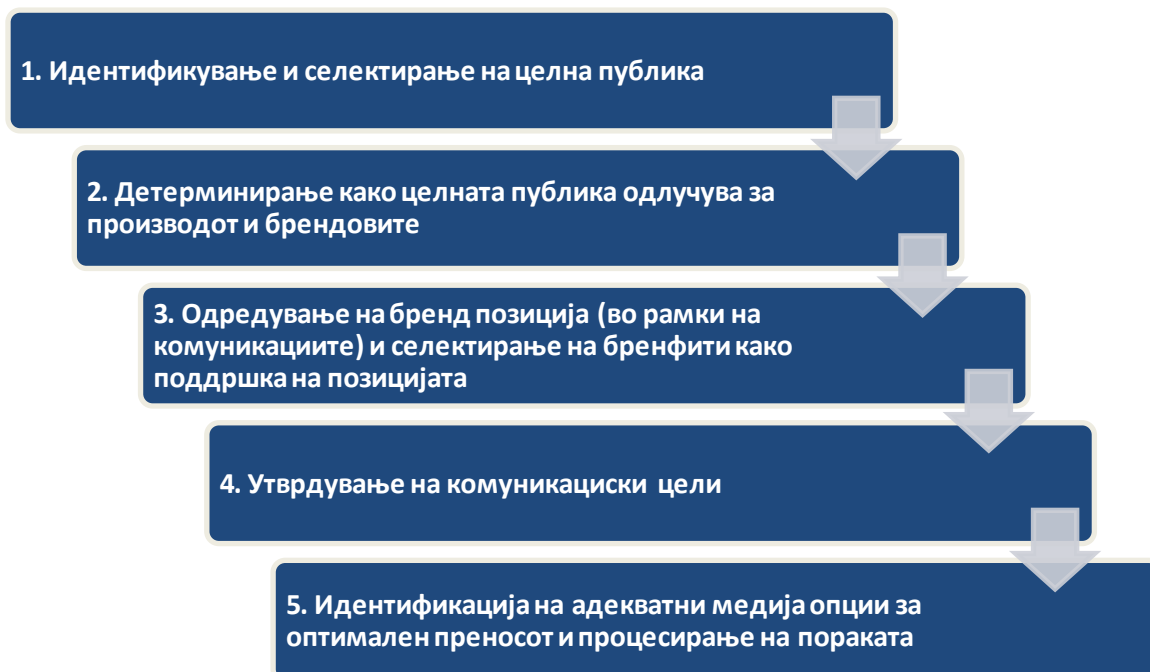
Разгледуван како процес стратешкото планирање на ИМК се состои од консекутивни чекори. Иако содржат делумни разлики, во суштина теоретските модели нагласуваат идентични фази на процесот вклучувајќи го и стратешкото позиционирање кој е негов клучен интегрален дел. Како дополнителни, од базично значење се потенцираат и резултатите од (претходниот процес на) таргетирање, дефинирање на комуникациски цели и определување на комуникациски канали. Универзалните модели се проширани со дизајнирање на комуникациите и определување на буџетски рамки (Keller и Kotler,

⁷⁵ J. Egan; Marketing Communications; Thomson Learning, UK; 2007; Pg. 338

2006), а истражувачите на маркетингот во уметноста, односно на непрофитниот сектор во целина, стратегиското планирање го надополнуваат и со фазите кои вообичаено се третираат во делот на имплементација на стратегијата. На пр. со одредување на временска рамка на комуникациските активности и нивен мониторинг и евалуација кај моделите на Colbert, и на Petterson и Ratke.

Со оглед на директната поврзаност со позиционирањето и однесувањето на потрошувачите (вклучително и на деталната елаборација на овие релации) од повеќето модели во текстот е издвоен моделот на стратешко планирање на ИМК на Персу кој содржи пет последователни фази. Прво, потребно е да се идентификува и да се селектира целна публика; потоа се утврдува како таа одлучува за избор на конкретен бренд; следи анализа како брендот ќе се позиционира од аспект на маркетинг комуникациите и селекција на бенефит(и) што ќе го поддржат позиционирањето; следна фаза е утврдување на комуникациски цели; на крајот целите се поврзуваат со адекватни комуникациски средства (медиуми) што се конзистентни со конкретната стратегија, за да се оптимизира пренесувањето и процесирањето на пораката од страна на целната публика.

Сл. 9. Стратешко планирање на маркетинг комуникации



Превземено од L. Percy; *Strategic Integrated Marketing Communication*; 2008

Одлучувањето на потрошувачите (претходно елаборираната, втора фаза на процесот) има суштински импликации врз сите останати стратешките одлуки поврзани со планирањето на комуникациите и во оваа смисла е посебно акцентиран во следната кратко сублимирана анализа на останатите фази.

2.1. Идентификација и селектирање на целната публика

Формулација на секоја комуникациска стратегија започнува со прецизен опис на целните јавности. Без нивно идентификување маркетерите не можат да определат кому, што, кога и како ќе комуницираат. Ефикасноста и прецизноста на комуникациите е директно условена од оваа почетна фаза - таа е клучна за избегнување на непотребни трошоци (кои би произлегле од комуникација со сегменти вон целниот пазар) и за концентрирање на ресурсите кон пазарниот сегмент на кој брендот му е наменет.

Целната публика во голем дел е пред-детрминирана со стратешките одлуки поврзани со сегментација на пазарот и таргетирање на сегментот од интерес за организацијата. Но од комуникациски аспект определувањето на сите поединци и организации кон кои брендот се обраќа има карактеристични димензии - веројатно најзначајна е хетерогеноста на јавностите кои организациите најчесто ги таргетираат. Во непрофитен контекст тие вклучуваат⁷⁶: јавности за понудата (самата публика), јавности за обезбедување на фондови (владини институции, фондации и потенцијални спонзори и донатори), и јавности за поддршка (креатори на политики, медиуми и потенцијални партнери).

Во оваа смисла, иако публиката секогаш е централен фокус на организациите нивните комуникации се насочуваат и кон останати јавности. Односно, целен аудиториум може да бидат постоечките и потенцијалните потрошувачи, но и останати публики од интерес за маркетерот, вклучувајќи ги поединците и организациите кои претставуваат секундарни извори на информации (односно влијаат врз процесот на екстерно пребарување на информации кај потрошувачот). Истовремено, при самото одлучување може да бидат вклучени и неколку учесници со специфични улоги - на пр. при маркетингање на претстава за деца конкретен театар се обраќа на наставници (како иницијатори на одлуката), на родителите (што треба да го одобрат изборот), на

⁷⁶ Durman S.; Brandraising; Jossey-Bass, USA; 2010; pg. 55

менаџмент на училиштата (што треба да одлучи, и можеби да купи билети), и на самите деца (како главна целна група што го користи производот). Примерот е наведен само како (уште една) илустрација за потребата од стратешки приод во осмислување на комуникациите, земајќи ги предвид спецификите на конкретно однесување на публиката.

Во теоријата (и особено праксата) често јавностите се определуваат со неперсонални термини, како што се публика, финансиер или спонзор. Но нивното персонализирање преку варијабли што го опишуваат нивниот профил е неопходен предуслов за ефективна комуникација. Како најконвенционални се издвојуваат демографските и географските дескриптори, но најчесто поупотребливи се психографските, бихевиоралните и атитудиналните варијабли, особено доколку комуникациските активности се насочуваат кон промена на ставови и облици на однесување. Соодветно, идентификацијата на целната публика подразбира нејзино профилирање преку ваквите (веќе елаборирани) карактеристики што на маркетерите им обезбедуваат потребни информации за нејзините мотиви, потреби, навики и преференци за да обезбедат посакувано влијание низ компонентите на процесот на одлучување.

2.2. Определување на бренд позиција во комуникацијата и бенефити како поддршка

Влијанието на позиционирањето врз управувањето со маркетинг комуникациите може да се разгледува делумно различно од терминот маркетинг позиционирање (кој подразбира детеминирање на вкупниот маркетинг микс, и како таков е користен низ текстот). Секако, двете значења се директно поврзани, ускладени и меѓусебно не се исклучуваат. Но, позиционирањето од аспект на маркетинг комуникациите се фокусира на позицијата во рамки на пораките поврзани со брендот што се пренесуваат кон целната публика (Percy, 2008)- во оваа смисла е сличен и се надоврзува на концептот на бренд позиционирање. Неговата ефективност при имплементација во праксата директно зависи од две основни прашања⁷⁷: 1. кон која потреба, од перспектива на потрошувачот, брендот треба да се поврзе (што помага во формулирање на позиција што ќе оптимизира свесност за брендот); и 2. кои бенефити на брендот треба да се потенцираат за да на најдобар начин се пренесе што тој

⁷⁷ L. Percy; *Strategic Integrated Marketing Communication*; Elsevier Inc.; UK; 2008; pg. 37-40

всушност нуди (како битна претпоставка за позиција што ќе придонесе за градење на силен и позитивен став кон брендот).

Првиот постулат индицира потреба од анализа на начинот на кој потрошувачите го дефинираат пазарот што може значајно да се разликува од перспективата на организацијата. Од суштинско значење е да се утврди начинот на кој брендот и конкурентите се поврзани со меморијата на целните потрошувачи, односно врската кои тие ја воспоставуваат со брендот и соодветна потреба во рамки на категоријата на која и припаѓа. Концептот на хиерархиско преградување е една од можностите за претставување на начинот на кој потрошувачите го “гледаат” пазарот. Пристапот укажува на сет од продуктни атрибути што потрошувачите ги користат да ја поделат категоријата на помали суб-сегменти. На пр. категоријата “театар” можат да ја разделат на “детски”, “фестивали”, “современи” или “експериментални”. Колку поуско се дефинирани групите, токму поизвесно е дека брендovите во конкретната група ќе бидат земени во предвид при изборот. Во оваа смисла јасното позиционирањето е неопходен предуслов за градење на свесноста за брендот. Целта е негово поврзување со конкретен суб-сегмент во свеста на потрошувачите што одговара на конкретна потреба- за да, кога таа ќе се појави, помислат на брендот како алтернатива за избор.

Втората суштинска основа на позиционирањето е определување на начинот на формулирање на пораки поврзани со брендот и нивно пренесување што го оптимизира влијанието врз ставот на потрошувачите кон него. Во оваа смисла најдобар избор е фокус на понудата на брендот, и тоа на начин кој потрошувачите ќе го доживеат не само како различен туку и подобар од конкурентите. Во пракса одлуките за овој аспект на позиционирањето најчесто се ограничуваат на два избори - комуникација насочена кон специфична карактеристика на брендот или кон негов типичен корисник (т.е. продуктно-ориентирана или корисничко-ориентирана стратегија од споментатите опции за позиционирање). Во првиот случај (кој е почест во праксата) пораките се структурирани околу клучниот бенефит или перформанси на брендот што го прави супериорен во однос на конкуренцијата, а во вториот потенцираат карактеристики на корисник на кого брендот е “наменет”.

“Голема идеја” - позиција што ги прави комуникациите ефективни

David Ogilvy (британски маркетинг експерт и еден од водечките авторитети во домен на промоција и рекламирање во глобални рами) потенцира четири насоки за ефективната маркетинг комуникација.

Прво, основата е детална интерна анализа на производот (или искуството) што треба да се маркетинга. Вклучува одговори на клучни прашања- На која дејност и припаѓате? Кој е базичниот карактер на институцијата? Како таа се издвојува од останатите организации? Колку повеќе се познава институцијата и стратегиите на позиционирање на конкурентите, токму се зголемуваат шансите да се дојде до таканаречената “голема идеја” – нешто што потрошувачите (публиката) го сака а конкуренцијата не го обезбедува. Второ, “што прави производот (кои се неговите бенефити), и за кого е наменет” е суштина зад позиционирањето. Трето, имиџот е директно поврзан со персоналитет- “производите, исто како и луѓето, имаат различен персоналитет кој може да ги направи победници или губитници на пазарот”. Четврто, споменатите три чекори се користат за се креира “голема идеја”, или “единствена продажна пропозиција” (unique selling proposition).

Извор: Chong D.; Arts Management; 2002; Routledge, UK

Креирањето на пораките директно се поврзува со селективното внимание кај потрошувачите што претставува една од централните проблематики за маркетингерите. Многу од пораките едноставно не се забележани од голем дел од целните групи на кои им се наменати- луѓето следат само фрагменти од весниците, часописите и web страниците, пропуштаат најголем дел од повеќето ТВ програми, и мошне ретко поминуваат покрај некои билборд локации. Дополнително, дури и ако се изложени на некоја порака, можеби нема да посветат никакво внимание ако ја оценат како здодевна или ирелевантна. Ваквата ситуација ја усложнува “информативниот напад” врз потрошувачите- само преку рекламирање (еден од можните канали на комуникација) секој од нив секојдневно е изложен до над илјада различни пораки (квантификацијата се разликува во зависност од изворите на податоци но сите упатуваат на заклучок дека нивниот број е огромен). Селективното внимание го “пробиваат” само 5-10% од нив, а во исклучително мал број предизвикуваат некаква реакција- “неверојатни” 1% (Doyle и Stern, 2006; Kotler, 1997). Оттука произлегува и неопходноста за фокусирање на пораките кон факторите што го максимизираат нивниот импакт- според истражувања тие вклучуваат⁷⁸:

⁷⁸ Doyle P.; Stern P.; Marketing Management and Strategy, 4th edition; Prentice Hall/Pearson Education Limited; 2006; pg. 251

- Практична вредност што ја пренесуваат (потрошувачите посветуваат повеќе внимание на пораките што обезбедуваат потребни информации);
- Конзистентност (особено со искуството по направениот избор, односно како влијание за редуцирање на когнитивната дисонанса);
- Интерес кој го предизвикуваат (кај конкретната целна јавност во однос на продуктната категорија но и во поширок контекст);
- Актуелност (луѓето посветуваат повеќе внимание на нови информации за брендovите);
- Вкупно влијание (пропорционално со зголемени инвестиции во пренесување на пораката и повисоко ниво на креативност во начинот на обликување).

Од аспект на содржина (вклучувајќи ги рационалните и емотивните компоненти), структура (начин на претставување на аргументи и подредување на информации) и формат, пораките треба да обезбедат влијание при барањето на информации и евалуацијата на алтернативи во процесот на одлучување. Притоа, од особена важност за маркетерите е детално да го анализираат перцептивниот процес кај потрошувачите - начинот на кој ги забележуваат, селектираат и интерпретираат информациите кои маркетерите ги пренесуваат преку пораките. Битно е и да знаат кои и какви информации им се потребни на потрошувачите и кои правила на одлучување користат за да ги споредат алтернативните брендови земени предвид како можен избор за соодветно да ги позиционираат и промовираат атрибутите/бенефитите на нивните брендови. Секако, важно е да поттикнуваат позитивни ставови кон брендот како еден од основните предуслови за негово позитивно рангирање во процесот на евалуација.

Пораки кои пренесуваат повеќе информации со помалку зборови

Во комуникациите “помалку е повеќе”. Екстравагантното користење на комуникации во современите општества во домен на различна економска или поширока општествена проблематика создаваат “пренатрупани” канали низ кои суштински се “пробиваат” само мал дел од пораките. И тоа не секогаш оние кои се најважни. Пораките што се праќаат преку рекламирање и други форми на маркетинг комуникации се само мал дел - останатите што континуирано се содржат во медиумите за масовна комуникација го надополнуваат огромниот број на информации. Секој нов медиум не ги заменува туку само ги модификува постоечките. Бројот на весници, магазини, радио и телевизиски станици (редоследот е хронолошки според период на појавување и етаблирање) континуирано се зголемува, заедно со количината на информации што ја поседуваат. Кај најновиот, Интернет, содржините и количеството на информации квантитативно се бесконечни. За во иднина не постојат никакви

сигнали дека ваквиот “комуникациски напад” ќе се намалува.

Следствено, Ries и Trout препорачуваат следење на потполно симплифициран пристап во дизајнирање на пораките, односно формулирање на едноставни конструкции кои директно се фокусираат на суштината на брендот и главниот бенефит за потрошувачите- всушност, сублимат на неговата позиционираност.

Извор: Ries A., Trout J.; Positioning: The Battle for Your Mind

2.3. Утврдување на комуникациски цели

Основните цели на непрофитните маркетинг комуникации можат да се сведат на три основни смерници⁷⁹: 1. да информираат, 2. да “конкурираат”, и 3. да убедуваат.

Примарната функција на комуникациите е да пренесуваат идеи и информации до целните јавности. Кај непрофитните организации комуникациите претставуваат голем дел од маркетинг активностите- во овој контекст информирањето е дел од нивните основни задачи. Битен аспект е точноста, вистинитоста и корисноста за вклучените страни како основни принципи. Со оглед на фактот дека комуникациите се интегрален дел од секоја нивна интеракција, неопходно е интегритетот во комуницирањето да биде приоритетен принцип.

Помошта на организациите во конзистентното и ефективно конкурирање на пазарот е втора цел на комуникациите. Во услови на силна конкуренција маркетинг комуникациите се клучен (во одредени случаи можеби и единствен) маркетинг инструмент кој организациите го користат да ги привлечат определените сегменти на потрошувачи, адекватно да ги диференцираат производите, и да создадат долгорочна лојалност кон своите брендови. Дополнително, ако конкурентите применуваат екстензивна комуникација која во различни аспекти значајно ги надминува комуникациите на определена организација таа во многу ја намалува својата конкурентност- потрошувачите можат да ја сметаат за неинтересна и неубедлива што може да се трансферира и врз нејзината целокупна понуда.

Крајната цел на маркетинг комуникациите е да убедуваат. Улогата на комуникациите е особено значајна во насочување на потрошувачите кон посакувана акција, особено ако содржат “вистински” убедувачки аргументи. Но, конкретната одлука на потрошувачите е под влијание и на многу останати фактори- во оваа смисла, влијанието на

⁷⁹ Bumett J.; Nonprofit Marketing Best Practices; John Willey & Sons; USA; 2007; pg. 208

комуникациите врз одлучувањето е ограничено. Повторното убедување на потрошувачите е исто така неопходно. Ако одреден потрошувач веќе неколку пати го избрал брендот тоа сеуште не значи дека развил повисок степен на лојалност. Односно не постои гаранција дека тој би продолжил да го користи доколку не е постојано потсетуван за единствените бенефити и предности на брендот.

Идентични се и целите на маркетинг комуникациите и во уметноста со надополнување на нивната едукативна функција. Кај повеќето луѓе интересот и приврзаноста кон уметноста е стекната и “научена” во подолг временски период (како дел од развојот на личноста). Од друга страна едукацијата на возрасна популација е долготрајна и комплексна- претпоставува пренесување на многу информации и промена на длабоко врежани ставови и верувања⁸⁰. Поради тоа во пракса маркетерите традиционално се фокусираат кон информирање и убедување на постоечка публика наместо да целат кон далеку посложената едукација на “не-корисниците” на уметност. Но, можни се и креативни пристапи за едукација преку директни контакти или on-line комуникации- во оваа смисла особено Интернет овозможува ефективна комуникација без вложување на значајни ресурси на организацијата.

Општите цели можат да се конкретизираат во специфични задачи преку поврзување со севкупниот процес на донесување на одлука за купување, а особено со фазите на барање на информации, евалуација на алтернативи, и избор и купување (како нивна ултимативна цел). Една од ваквите можности е поврзување на задачите со шест етапи на “подготвеност на купувачот” (buyer-readiness) до самиот акт на купување⁸¹: свесност (awareness), знаење (knowledge), допадливост (liking), преференци (preference), убедување (conviction), и купување (purchase). Соодветно, почетните комуникациски цели на маркетерот се од когнитивна природа: да изгради свесност за својот бренд кај целните потрошувачи и познавања поврзани со карактеристиките на понудата.

Следните етапи се афективни- создавање на позитивни чувства кон брендот преку развивање на бренд имиџ или редуцирање на ризик. Сукцесивните етапи на зајакнати позитивни ставови се: допадливост (поволно мислење за брендот), преференци (во однос на останатите брендови во категоријата) и убеденост (верување дека брендот е

⁸⁰ Bernstein J.; *Arts Marketing Insight*; 2007; Jossey-Bass, USA; pg. 106

⁸¹ Kotler P., Armstrong G., *Principles of Marketing*, 7th edition, 1996, 462-463

најдобар избор). Последната етапа е бихевиорална- задачите во оваа фаза се насочени кон стимулирање на купувањето во последната фаза на одлучување. Но комуникациските задачи можат да се однесуваат и на останатите фази од процесот на одлучување, како што се индуцирање на препознавањето на проблем кај потрошувачите, или намалување на когнитивна дисонанса, стимулирање на позитивен word-of-mouth, и влијание врз повторен избор во фазата на пост-куповна евалуација.

2.4. Селекција на комуникациски канали

Селекцијата на комуникациските канали (или определување на комуникациски/промотивен микс како термин во најчеста употреба) покрај останати аспекти е директно условена од начинот на кој потрошувачите ги избираат изворите на информации и од анализа на релативното влијание на секој извор поединечно. Меѓутоа врз определувањето на оптимална комбинација на облиците и начините на комуникација влијаат и останати бројни фактори кои можат да се категоризираат според нивна поврзаност со потрошувачите (тип на одлучување, и големина и карактеристики на целен пазар), производот (негов карактер, и обем и комплексност на поврзаните информации), организацијата (стратегии на брендирање, и расположиви финансиски и кадровски ресурси), и средината (активности на конкуренцијата и ограничувања од аспект на легислатива или општествени норми). Ваквата поделба има универзална употребливост, а во некомерцијален контекст факторите од посебно влијание врз конкретизирање на комуникациското микс (покрај оние наведени во останати истражувања) вклучуваат⁸²:

- Комуникациски цели (пректираните квантифицирани комуникациски резултати условуваат избор на потребен досег на целната јавност и фреквенција на нејзина изложеност на пораката);
- Буџетски ограничувања (кои во праксата често имаат клучно влијание врз формулирање на комуникациските планови);
- Карактеристики и однесување на целната јавност (особено од аспект на демографски, психографски и останати карактеристики на нивниот профил и нивните медиумски навика); и

⁸² Lee N, Kotler P.; Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance; Pearson Education Ltd.; UK; 2007; (преведено издание на Дата понс; Мк; 2010); стр. 158-160

- Карактеристики на комуникациските канали (во контекст на нивна сатурација, односно релативна ефективност од степенот на “пренатрупаност”).

Конвенционално, елементите на комуникацискиот микс се групираат во четири основни целини: рекламирање, унапредување на продажба, односи со јавноста и публицитет, и лична продажба. Истражувачите го прошируваат нивниот број инкорпорирајќи ги новите тенденции и практики во доменот на маркетинг комуникациите - на пр. со директен и Интернет/интерактивен маркетинг како комуникација со најголем пораст кај комуникациските миксови на водечките маркетери во последните неколку години (Kotler и Keller, 2006, и Belch и Belch, 2003). Идентична поделба се среќава и кај теоретичарите на маркетингот во уметноста (на пр. кај Colbert, 2010, Bernstein, 2007, или Verbanova, 2013) Во литературата која ја обработува проблематиката на непрофитен маркетинг поделбата на промотивниот микс често се определува според носителите на комуникациските пораки или медиумите преку кои се пренесуваат. Од овој аспект, елементите на миксот се делат во принт, персонални, on-line и комуникации преку останати електронски медиуми⁸³; или “персонална и комуникација преку печат; Интернет/E-mail, останати електронски медиуми; алтернативни медиуми; видео и аудио комуникации”⁸⁴. Секој од елементите како интегрален дел од вкупните комуникациски активности има дистинктивна улога во комуницирањето и инхерентни предности, но и недостатоци. Претставени се на сублимиран начин во продолжение со потенцирање на спецификите на нивно користење кај непрофитните (вклучително и уметничките) организации.

2.4.1. Рекламирање

Рекламирањето обединува различни форми на платена неперсонална комуникација од страна на идентификувана организација/бренд, најчесто преку електронски или печатени медиуми за масовна комуникација и разни облици на надворешно рекламирање. Покрај различни типови на печатени материјали (брошури, летоци и слично) претставува најчесто користено комуникациско средство од страна на уметничките организации. Аспектот на платена комуникација произлегува од фактот дека времето и просторот за пренесување на рекламна порака мора да се купи.

⁸³ Durman S.; Brandraising; Jossey-Bass, USA; 2010; pg. 33

⁸⁴ Patterson S., Radtke J.; Strategic Communications for Nonprofit Organizations, 2nd edition; John Willey & Sons; USA; 2009; pg. 127

Единствен исклучот е донирањето на време/простор од страна на медиумите (“објава на јавен сервис” - public service announcement; во домашната пракса најчесто се користат термините “бесплатно емитување/објава” или “медиумски спонзор”). Финансискиот бенефит за уметничките организации е очигледен и значаен со оглед на нивните органичени можности за промотивни инвестиции. Но користењето на оваа можност има и значаен недостаток- маркетерите најчесто немаат никаква контрола над просторот/терминот кој медиумите го отстапуваат за ваквиот тип на објави, со што се оневозможува детално медија планирање, се намалува фокусот на рекламирањето кон таргетираната јавност, и, следствено, значајно се лимитира ефективноста на комуникацијата.

Неперсоналниот карактер имплицира еднонасочна комуникација со користење на масовни медиуми (ТВ, радио, весници, плакати, билборди,...) преку кои пораките можат да се пренесат до голем дел од популацијата, честопати во исто време. Оттаму рекламирањето претставува ефективно средство за организациите кои комуникацираат со широки целни публики. Најчесто е релативно најевтино комуникациско средство за нивно досегнување, споредено со трошоците по поединечно изложување на порака (пр. мерено преку cost per thousand или сличен критериум)- секако, во апсолутен износ за рекламирање најчесто се одвојува најголем дел од промотивните буџети. Дополнително, има клучно влијание врз градење и одржување на брендovите (вклучувајќи ја и нивната позиција)- создава и одржува бренд свесност, креира позитивен бренд имиџ и поволни ставови, зголемува перцептивен квалитет и додава вредност на вкупната понуда на организацијата. Еднонасочноста укажува и на неопходноста од мошне внимателно формулирање на пораките, особено од аспект на нивна интерпретација и реакции кои ги креира. Рекламирањето не обезбедува брза повратна реакција од реципиентите- поради тоа маркетерите мора адекватно да управуваат со процесот на креирање на пораки, вклучувајќи и користење на соодветни истражувања (пр. пред-тестирање во различни фази на креирање на пораките/рекламите за да се елиминираат оние што не се ефективни, или би претставувале опортун трошок поради можните негативни резултати).

2.4.2. Продажна промоција

Продажна промоција инкорпорира различни поволности и награди за стимулирање на продажба на производите како што се попусти или подароци што додаваат вредност за потрошувачите. Промоциите (како што активностите најчесто се нарекуваат во праксата) служат за привлекување на внимание на публиката кон понудата на организацијата, и вообичаено се пропратени со дополнителни информации за зајакнување на можностите за остварување на трансакција. На пр. организациите овозможуваат попусти на билети (особено во почетниот период на продажба или во денови на намалена посетеност), подарок билет при купување на одредена количина билети одеднаш или посебни поволности за фреквентни посетители. Вакви или слични активности се наменети за креирање на посилни и побрзи реакции од страна на целиот пазар, а можат позитивно да влијаат и врз интересот за идна понуда на организацијата. Но типично за продажните промоции е краткорочноста на ефектите што ги создаваат- ваквиот тип на активности не создаваат значајни резултати во градење на релации со публиката на подолг рок. Паралелно, можни се и негативни ефекти (особено ако маркетерите често ги користат)- компромитација на перцепција за квалитет на производот и одложување на купувањето поради очекување на дополнителни намалувања на цени се дел од нив.

2.4.3. Односи со јавноста и публицитет

Односи со јавноста (распространета е употребата на терминот PR- Public Relations) и публицитет се форми на маркетинг комуникации кои често во праксата се поистоветуваат по значење. И покрај различните стојалишта, во литературата преовладува ставот дека терминот PR е поширок и го содржи публицитетот како негов битен сегмент. Една од можните дефиниции на PR е онаа на Institute for Public Relations: “планирани и подржани активности за создавање и одржување на угледот на организацијата и взаемното разбирање со своите јавности”⁸⁵, што соодветсвува со фокусот на делување со најголемиот дел од PR специјалистите- зајакнување на имиџот и репутацијата на организацијата (односно нејзиниот бренд). Секако, клучна јавност на секоја е нејзината публика, проблематика кон која е насочен публицитетот како “бесплатен” (во условна смисла, бидејќи се однесува само на директен закуп на

⁸⁵ Percy L.; Strategic Integrated Marketing Communications; Elsevier, UK; 2008; pg. 139

медиумски простор) и планиран облик на комуникации преку масовни медиуми. Фактот што за имплементирање на активности во домен на публицитет (како што се објави, интервјуа, прес конференции и медија брифинзи) не се потребни значајни вложувања веројатно е клучен за да е еден од најчестите облици на промоција што ја користат организациите од уметноста⁸⁶.

Но PR има и останати дистинктивни предности во однос на останатите комуникации. Можеби главна е кредибилитетот на информациите- луѓето ги доживуваат PR пораките како автентични и поуверливи (за разлика од рекламните или останатите вообичаени типови на промоција), а особено на оние од критиката и другата стручна јавност, со што се обезбедува значајно зголемување на персуасивното влијание. PR/публицитетот овозможува и насочување на пораките кон специфична јавност (односно ефективно досегнување на стриктно сегментирана целна публика) и избегнување на пренатрпаниот медиумски простор отстапен за традиционалните рекламни пораки. Поради сите овие карактеристики PR е примарно средство за креирање на јавното мислење и може драматично да влијае врз репонзивност на публиката. Наспроти ова, PR/публицитетот има и битни недостатоци. Веројатно најголемиот потенцијален проблем е немањето на контрола врз пренесувањето на пораките (на пр. и покрај правилното менаџирање на медиумите не постојат гаранции за тоа што, колку, кога, и како тие ќе пренесат како порака). Дополнително, поради фактот што PR не се доживува како промоција, постои можност целната публика воопшто да не ја поврзе посакуваната порака со брендот на организацијата.

2.4.4. Лична продажба

Личната продажба во непрофитниот контекст често се јавува во форма на персонални, односно комуникации “лице во лице” (face-to-face), а дел од истражувањата ги надградуваат со event маркетинг (пр. настани, конференции, семинари, итн.) и публицитетот (пр. медија тури, прес конференции или брифинзи, итн.) како компоненти на комуникацискиот микс. Покрај комуникација со потрошувачите, претставуваат ефективно средство и за досегнување до останатите клучни целни јавности за организациите, како што се финансиери и донатори, кретори на политики или медиуми. Овозможуваат подобра интеракција со јавностите и непосреден

⁸⁶ Mokwa M., Dawson W., Prieve A.; Marketing the Arts; Praeger Publishers, USA; 1980; pg. 87

feedback што создава можност за прилагодување на вкупната понуда на организацијата. Во оваа смисла личната продажба е тесно поврзана со комуникација со публиката преку директен маркетинг (наведен во продолжение), а непосредните, лични искуства на потрошувачите од контактите со персоналот на организацијата ја засилува нивната релација и поврзаност со брендот на организацијата. Често личната продажба инкорпорира и останати комуникациски средства (на пр. печатени, видео или аудио материјали).

2.4.5. Интерактивен/Интернет маркетинг

Интерактивен/Интернет маркетинг е директно поврзан со една од најдинамичните и најреволуционерните промени во историјата на маркетингот. Промените се предизвикани од исклучителниот технолошки напредок и неговото драматично влијание врз комуникациите преку интерактивни дигитални медиуми, и особено Интернет. Интерактивните медиуми овозможуваат двонасочен тек на информациите и модификација на нивната форма и содржина од страна на комуникаторот и реципиентот во реално време. За разлика од останатите комуникации (кои во најголем дел во основа се еднонасочни), новите интерактивни медиуми обезбедуваат бројни функции за двете страни: размена на информации, барање на објаснувања, одговарање на прашања, избор на производот, или користење на пропратни услуги. Вклучуваат CD ROM, киосци, интерактивна телевизија и, секако, Интернет кој е интерактивниот медиум со најголемо влијание врз маркетингот, особено преку неговата WWW (World Wide Web) компонента⁸⁷.

Интернет комуникациите содржат мошне голем потенцијал за промоција на брендovите во непрофитниот сектор- Web (било преку web сајт на организацијата, или нејзина e-mail кампања) може да биде и централна активност за градење на непрофитен бренд. Моќта на on-line брендирањето се базира на три основи⁸⁸: релевантност, респонзивност и интерактивност. Двонасочниот карактер на медиумот овозможува мошне силна врска помеѓу брендот и неговите целни јавности- тие не се само реципиенти на брендот туку можат и самите да го формираат (на пр. преку објавување на лични ставови или искуства на web страната на организацијата). Покрај

⁸⁷ Belch E., Belch A.; Advertising and Promotion- an Integrated Marketing Communications Perspective, 6th edition; McGraw Hill, USA; 2003; pg. 20-21

⁸⁸ Hart T., Greenfield J., Johnston M.; Nonprofit Internet Strategies; John Willey & Sons; USA; 2005; pg. 105

можноста да ги пронајдат содржините на страната што се од нивен личен интерес ова дополнително придонесува за зголемување на релевантноста на брендот.

Респонзивноста е битна од аспект на можноста за пренос и добивање на информации во реално време. On-line комуникациите можат одлично да “слушаат” - интеркативноста овозможува доставување на прилагодени комуникации кои досегаат до секој припадник на целната јавност на персонализиран начин.

Размената на информации и продлабочена едукација и знаење се основен двигател на користењето на web страните и на уметничките организации. Заедно со Интернет базираните социјални мрежи (како што се Facebook, Twitter или MySpace) претставуваат нови можности за заобиколување на конвенционалните едномерни комуникации чија ефикасност континуирано се намалува⁸⁹. Организациите што користат Интернет само за продажба на своите производи (преку on-line купување на билети) не го искористуваат потенцијалот да ги зацврстат релациите со постоечката публика и да обезбедат нова.

2.4.6. Директен маркетинг

Директен маркетинг ја опфаќа директната комуникација на маркетерот со таргетираните потрошувачи насочена кон генерирање на директен реакција и/или трансакција. Традиционално се користи од страна на комерцијалниот сектор како значајно средство за промоција и продажба (кај некои компании е главен или единствен дистрибутивен канал), а новите технологии иницираат негов понатамошен, забрзан раст (во оваа смисла значаен дел од наведените Интернет комуникации можат да се третираат како дел од директен маркетинг). Но одредени техники на директниот маркетинг се релевантни и за уметничките организации- најчесто телемаркетинг (комуникација преку телефон) и директна пошта (електронска/e-mail, или традиционална/p-mail) се најдобар избор за унапредување на контактите, зајакнување на продажба и добивање на информации за публиката. Покрај директно следење на реакциите од комуникацијата, директниот маркетинг овозможува селективност (посебни пораки за специфични суб-сегменти на целната публика), персонализација (прилагодени пораките кон различните типови на целна публика и лично обраќање), временска ускладеност (контрола на точното време кога публиката е

⁸⁹ Byrnes W.; Management and the Arts; 2009; Elsevier Inc. USA

изложена на пораката), зголемено внимание (поради селективниот и личниот пристап пораките се следат во повеќе детали), и следење на резултати (респонзивноста на целната публика може веднаш да се утврди)⁹⁰.

Како облици за поддршка на дирекната комуникација може да се определат и материјали за деловна комуникација (меморандум, писма, бизнис карти и сл.), и различен тип на печатени материјали (брошури, летоци, годишни извештаи, интерни гласила- newsletter-и, итн.), кои во одредени поделби се анализираат и како составен дел од (директно) рекламирање. Кај непрофитните (вклучително и уметничките) организации постои тенденција да користат печатени материјали како доминантен дел од промотивниот микс. Иако имаат бројни предности (прилагодливост, деталност, подолг век на траење, и можност за повеќекратно навраќање) постојат и значајни недостатоци во однос на останатите директни комуникации со интерактивна компонента: не нудат можност за персонална интеракција, ја одложуваат реакцијата и го отежнуваат нејзиниот мониторинг, не обезбедуваат контрола на начинот на кој се користат, (во значаен број од случаи од праксата) претпоставуваат поголеми инвестиции, и ја лимитираат можноста за комуникација со одредени целни групи (на пр. поради јазични бариери).

2.4.7. Останати/нови медиуми

Buzz маркетинг (заб. преведен на македонски терминот би бил “жагор”) е нов тренд во word-of-mouth бренд комуникациите (еден од основните облици на персоналната комуникација) што во изминатите неколку години се развива како начин за поефективно досегнување до потрошувачите. Концептот почива на регрутирање на “обични потрошувачи” кои активно би го промовирале брендот преку интеракција со нивната непосредна околина (пр. семејство, пријатели,...). Оние што ќе ја добијат пораката би ја пренеле и на другите со што експоненцијално би се зголемил опсегот на нејзино пренесување (како основен принцип на кој базираат word-of-mouth комуникациите; поради ваквата карактеристика во теоријата и праксата се користи и терминот viral маркетинг- како аналогија со ширење на вирус). Често како примарни канали за комуникација се користат Интернет блогови, социјални мрежи, web портали, и слични типови на нови медиуми, кои сè почесто стануваат битен дел од

⁹⁰ Kotler P., Scheff J.; Standing Room Only; 1997; Harvard College, USA; pg. 346

промотивниот микс на маркетерите. Но маркетерите креираат buzz и преку традиционални медиуми (на пр. со вклучување на познати личности од други сфери како “портпароли” на брендот).

Ефективноста на buzz маркетингот е значајна поради уверливоста на пораките што ги пренесуваат оние што потрошувачите ги познаваат. Дополнително влијание врз силината и кредибилитетот на пораките имаат медиумски експонираните личности што го “одобруваат” брендот, бидејќи се дел од аспиративните референти групи со кои тие се идентификуваат. Word-of-mouth, без разлика дали е во наведениот или во потрадиционалните облици, е многу моќно комуникациско средство- исклучителните брендови се промовираат “сами од себе”, а пренесувањето на позитивно лично искуство е мошне убедлива комуникација. Но неопходно е да се дополни со останати (пред сè) масовни комуникациски средства. Word-of-mouth е спора комуникација- без дополнителни средства би било потребно многу време за да се изгради свесност за брендот. Дотогаш, сосема извесно е дека конкуренцијата ќе понуди ист/подобар производ, можеби бренд атрибутите ќе загубат од актуелност, а ќе се намали и потенцијалот за диференцијација на понудата (преку поадекватни средства, како што е рекламирањето)⁹¹. Недостаток на word-of-mouth/buzz маркетингот се и ограничените можности за контрола на ваквиот тип на комуникација- покрај наведените бенефити тие можат да се искористат и од страна на опонентите/антагонистите за промовирање на негативни ставови и однос кон брендот.

⁹¹ Doyle P.; Stem P.; Marketing Management and Strategy, 4th edition; Prentice Hall/Pearson Education Limited; 2006; pg. 250

Комуникациска стратегија од праксата на водечките маркетинг експерти

Веќе повеќе децении наназад DDB Worldwide е една од водечките маркетинг агенции во глобални рамки- креира и одржува дел од најсилните глобални брендови. Нејзиниот интерен систем за стратешко планирање на маркетинг комуникациите како универзално употреблива рамка се состои од следните стратешки средства :

1. Бренд основи- за дефинирање на бренд асоцијации кои се конзистентни, диференцираат и позитивно ги мотивираат потенцијалните корисници (односно креираат јасна и моќна визија што ги насочува сите активности на брендот);
2. ROI- за планирање на комуникации кои го менуваат однесувањето;
3. 4D- за разработка на клучните идеи (што произлегуваат од ROI) во детален комуникациски план;
4. Евалуација и учење- за анализа на резултати како основа за поефективно планирање на идните комуникации.

ROI (кратенка од “релевантност”, “оригиналност” и “влијание”- relevance, originality, impact) е основата на стратегијата- се фокусира на конкретни задачи и вклучува стратешки прашања поврзани со комуникациски цели, целни групи и влијание врз нив :

- Што се цели на комуникацијата? (конкретизирани, квантифицирани, и кои произлегуваат од општите маркетиншки цели на организацијата);
- Која е целна група? (дефинирана преку демографски, бихевиорални или атитудинални карактеристики, или нивна комбинација; анализирана и од аспект на ставови кон вкупната категорија, брендот и конкурентите, како и реакции на постоечки маркетинг комуникации);
- Што точно сакаме да сторат како резултат на комуникацијата? И која досегашна активност тоа ќе замени? (насока кон промена на нивното однесување а не само промена на став; вклучува и детерминирање на фази низ кои целната група поминува за да се оденсува на начин кој ги исполнува задачите на комуникацијата, и соодветни бариери);
- Која награда ќе биде ветена? (всушност бенефити од користење на брендот- функционални, сензорни, емотивни и експресивни; фокусирани на потреби и мотиви на потрошувачот, ик дистинктивните силни страни на брендот);
- Како наградата да биде поуверлива? (главно преку комуникација која е информативна, драматична и го демонстрира поризвод “во акција”);
- Кој е тонот и стилот? (начин на кој потрошувачите ќе го доживеат брендот и релациите што ќе се создадат врз основа на неговиот персоналитет);
- Кога и каде целната група ќе биде најреспонзивна на комуникацијата?;
- Основна суштина на комуникациската стратегија, односна сумарна идеја што произлегува од одговори на претходните прашања- јасна, прецизна, кратка и дистинктивна (всушност самото позиционирање на брендот).

Извор: DDB Springboard (интерно издание на DDB Worldwide)

III. ПРЕДМЕТНО ИСТРАЖУВАЊЕ: МОДЕЛ НА ПОЗИЦИОНИРАЊЕ ВО ПРАКСАТА

Генералната цел на предметното истражување е анализа на процес на стратешкото позиционирање и неговите импликации врз креирање на комуникациски стратегии во практичен контекст. Процесот и импликациите паралелно се разгледувани во целина и во нивни компоненти преку пристап кој вклучува неколку меѓусебно поврзани и комплементарни елементи со соодветни индивидуални цели:

- Разработка на модел на стратешко позиционирање како општа и сублимирана рамка на теоретските истражувања на проблематиката (презентирани во претходниот дел од текстот);
- Примарно теренско истражување на ставови на претставници на домашни уметнички организации кон моделот, од аспекти на негова теоретска втемеленост и практична применливост. Вториот аспект е потенциран во истражувањето, а се однесува на применливоста на општо ниво (домашни уметнички организации како вкупна целина) и во конкретни услови (организации кои се управувани од страна на испитаниците), заедно со релевантните досегашни искуства; и
- Практична апликација на клучни сегменти на моделот што обезбедуваат насоки за унапредување на позицијата на Младинскиот културен центар, и за детерминирање на идните комуникациски стратегии на организацијата. Овој дел на предметното истражување вклучува користење на повеќе методолошки пристапи. Основните информации се обезбедени преку секундарни извори - интерни податоци на организацијата и релевантни документи/публикации на домашни институции (Завод за статистика на РМ, Министерство за култура на РМ и Град Скопје) и ГФК Македонија (водечката домашна агенција за маркетинг истражувања). Генералните хипотези се развиени преку дискусии со програмскиот менаџмент на организацијата, а нивната валидност е евалуирана преку примарно квалитативно истражување (фокус групи со учество на репрезенти на целната публика на организацијата), заедно со дополнителни аспекти кои можат да обезбедат значајни инпути за наведените стратешки одлуки.

1. Интегриран модел на позиционирање

Истражувањата во областа на стратешкото позиционирање (опишни и анализирани во текстот) нудат дивергентни гледишта кон проблематиката со разлики кои првенствено произлегуваат од фокусот на поединечните анализи. Во дел од нив преовладува акцентирање на перспективата на стратешко маркетинг планирање, преку анализа на позиционирањето во блиска релација со сегментација и таргетирање. Останатите теоретичари ја потенцираат поврзаноста со брендирање и комуникации, разгледувајќи ги како маркетинг концепти кои (идентично како и претходните) имаат стратешко значење за организациите. Но, и во двете глобални поделби позиционирањето се разгледува како процес составен од поединечни компоненти, со специфики на неговата структура што произлегуваат од потенцираните аспекти. Забележлива е и комплементарноста на пристапите- компонентите во одреден дел се идентични, а останатите (иако се разликуваат) меѓусебно не се исклучуваат туку се надополнуваат. Соодветно, во сублимирана форма пристапите можат да се комбинираат преку интегриран модел на стратешко позиционирање составен од следните последователни чекори:

I. Користење на инпути од останатите стратешки маркетинг одлуки (особено сегментација и таргетирање на пазарот) како неопходен предуслов за формулирање на адекватно позиционирање на организацијата и нејзината програма.

1. Анализа на фактори на средината, фокусирана на публиката (потреби, навики, ставови и преференци) и интерна анализа на капацитети и компетентност на организацијата;
2. Сегментација на пазарот: идентификација на сегментите на потрошувачи, нивно профилирање и оценка на атрактивност;
3. Селектирање на еден или повеќе целни пазари.

II. Имплементација на конкретни постапки и техники при позиционирањето.

1. Анализа на постоечката позиционираност на организацијата во релација со позицијата на конкурентите: анализа на клучни бренд компоненти на организацијата/програмата (фокусирана на анализа на бренд имиџот) и

перцептуално мапирање на брендovите (организацијата/програмата и конкурентите).

2. Определување на алтернативни опции за позиционирање врз основа на клучни заклучоци од претходните анализи (првенствено оние поврзани со истражување на потрошувачите) кои се користат за:

- Идентификување на брендови/понуди што претставуваат најзначајна конкуренција на организацијата (овозможува одлуки за начините на зголемување на конкурентноста на организацијата - на пр. аспекти на понудата на организацијата што би се потенцирале, или елементи на понудите на конкурентите кон кои организацијата би се “спротивставила”, и ултимативно, би ги надминала);
- Идентификување на клучни компетитивни карактеристики на понудата на организацијата (што можат да претставуваат суштина на комуникациските пораки како нивна поддршка);
- Идентификување на празнини на пазарот (позиции кои не се заземени со понудата на организацијата и конкурентите како можност за развивање на нови програми/понуди);
- Идентификација на потреба за менување на постоечката позиционираност на организацијата (ре-позиционирање што може да вклучи промена на перцепциите на публиката кон организацијата или алтернација на програмите/понудата во нивни сегменти или во целина).

3. Детерминирање на оптимална позиција која инкорпорира:

- Поддршка на мисија и стратешки цели на организацијата (односно креира стратешки бенефит за неа);
- Диференцијација во однос на директните и индиректните конкуренти во димензии што се посакувани од страна на публиката;
- Компетитивна предност на организацијата, првенствено преку обезбедување на поголема вредност за потрошувачите (комбинација на наведената диференцијација и фокус на напорите кон тесно определена целна публика).

III. Користење на дефинираното позиционирање како фундаментална рамка за консекутивните фази на:

1. Дизајнирање (и понатамошна имплементација) на вкупен макрекетинг микс (производ, цена, место/дистрибуција) вклучувајќи ги и маркетинг комуникации чија стратегија ги содржи следните елементи:

- Анализа на карактеристиките на претходно идентификуваната целна публика (како дополние на претходните истражувања; на пр. во делот на бихевиорални и атитудинални специфики или медиумски навики), и останати целни јавности кон кои се обраќа организацијата (на пр. медиуми, стручна критика и останати што влијаат врз изборот на публиката);
- Анализа на начин на кој публиката одлучува при избор на производи што припаѓаат на категоријата во која се “натпреварува” организацијата: сложени или поедноставени (хеуристички) механизми од когнитивна (рационална) или афективна (емотивна) природа ;
- Селектирање на сегмент од бренд идентитетот на организацијата/програмата: значење на брендот што се трансферира во бенефит(и) за публиката што ја задоволува идентификуваната потреба (односно формулирање на клучна порака како поддршка на неговата утврдена позиционираност);
- Дефинирање на конкретни и очекувани цели на комуникацијата: посакувано влијание врз однесувањето на публиката преку информирање, убедување и едукација;
- Дизајнирање на комуникациска програма која вклучува средства и методи за оптимален пренос и процесирање на пораката: рекламирање, PR/односи со јавноста, директен маркетинг, интерактивен/интернет маркетинг, лична продажба, нови медиуми и продажна промоција.

2. Мониторинг и евалуација на позицијата на организацијата, преку периодични истражувања на компоненти/имиџ на нејзиниот бренд и перцептивно мапирање во однос на останатите брендови

2. Анализа на ставови кон моделот и неговите компоненти

Процесот во целина и поединечните чекори претставени во интегрираниот модел се предмет на евалуација преку еднократно квалитативно истражување, спроведено на примерок од осум испитаници преку користење на неструктурирано лично интервју како метод на собирање на податоци. Испитаниците се регрутирани како претставници на домашни организации од областа на уметност и култура - притоа, акцентирани се аудио-визуелните и сценските уметност, поради ограничувања кои произлегуваат од бројните спецификите на одделни уметнички дисциплини. Примерокот вклучува (извршни) продуценти и програмски/маркетинг менаџери на домашни театри, филмски продукциски куќи и телевизиски центри.

Критериумите за селекција на примерокот се утврдени на начин кој обезбедува релевантност на оценувањето на моделот и неговите составни делови, и осигурува податоци што овозможуваат нивна адекватна евалуација. Имено, испитаниците се регрутирани според следните групи на критериуми:

- Запознаеност со истражуваната проблематика. Секој од испитаниците во минатото бил или во моментот е на работна позиција што е дел од стратешки или функционален менаџмент на водечките домашни организации од наведените две области. Односно, директно учествувал во креирање и имплементација на стратегии на организациите, вклучително и на оние поврзани со нивно позиционирање и комуникации со публиката.
- Диверсифицирани искуства. Споменатата инволвираност во проблематиката е значајна кај секој испитаник поединечно, особено од аспект на разноликост и квантитативни одлики на претходните работни искуства. Поточно, поседуваат искуства во маркетинг позиционирање и комуникации во релација со значаен број на поединечни уметнички проекти и програми, но и со различен тип на организации во целина (првенствено од непрофитен/јавен, а во одреден дел и од комерцијален карактер).
- Стручна компететност. Покрај потребното искуство, испитаниците имаат и адекватно формално образование во поширокиот домен на менаџмент или маркетинг, или во нивни специфични области. Притоа, кај најголем дел од нив,

образованието е поврзано со двете дисциплини во контекст на уметноста и културата.

Специфични критериуми за селекција се конкретизирани во следната табела:

Сл. 10. Карактеристики на испитувани претставници на уметнички организации

Карактеристика	Бр. на испитаници	
1	Образование- менаџмент/маркетинг во уметноста	7
2	Искуство со управување на уметничка организација	4
3	Искуство на раководни позиции (мин. 5 години)	8
4	Искуство со раководење на проекти/програми	8
5	Менаџери во комерцијален сектор	3
6	Менаџери во непрофитен/јавен сектор	5
7	Искуство во областа на аудио-визуелни уметности	4
8	Искуство во областа на сценски уметности	5

Основните цели на истражувањето се анализи на моделот (односно неговите компоненти) како воопштена рамка од теоретски аспект и негова практична употребливост во локален контекст. Вториот дел на анализите е базиран на ставови на испитаниците поврзани со домашните уметнички организации во целина, и особено на релевантните искуства при управување со конкретните организации опфатени со истражувањето или нивни функционални делови.

Во целина, моделот афирмативно е оценет. Неподелен став е дека претставува генерална рамка со карактеристика на опширност и сеопфатност бидејќи (според мислењата) ги содржи главните стратешки аспекти на маркетингот во уметноста. Со тоа, како општ концепт е сосема прифатлив и употреблив; притоа најголем дел од испитаниците ги наведуваат следните коментари:

- Клучните одлики на самите уметнички дела (оригиналност, иновативност и автентичност што го создаваат вкупниот квалитет) се основа на градење и одржување на посакувана позиција и диференцијација. Претставуваат супстанца која не може да биде супституирана со останатите компоненти на имиџот (на пример креирани преку маркетинг комуникациите). Односно, производот како маркетиншки инструмент е оценет како приоритетна основа на позиционирањето – во оваа смисла програмирањето е клучно за почетната фаза, а комуникациите се

последователни активности што првенствено треба да се насочат кон зголемен обем на публика. Ваквиот став е потенциран како особено значаен за организациите кои се обраќаат кон мал сегмент од вкунитот “пазар за уметност” (кој во современите домашни услови е перцепиран како мошне ограничен). Според други мислења маркетиншките и стратегиите на позиционирање треба да се инкорпорираат и во самите креативни процеси при продукција на дела (од овој аспект, се посочува дека филмските/ театарските режисери како главни носители на овие процеси се особено важни за промовирање на ваков пристап во работењето на организациите). Во помал обем постојат и ставови дека и останатите маркетиншки инструменти (на пр. место на размена/дистрибуција на производите) се подеднакво важни за ефективно позиционирање.

- Значајно е поимот конкуренција да се третира во најопшта смисла и да се анализира во пошироки рамки, далеку над перспективата концентрирана на директните конкуренти. Токму континуитетот во зголемување на конкуренцијата е оцнет како фактор што моделот го прави нужност за организациите. За илустрација на ставот кој преовладува наведено е дека “изборот на уметнички или, воопшто, програми од индустријата за забава е огромен; затоа комуникацијата со публиката е од суштинско значење и мора да биде фокус на напорите на секој организација”. Само еден испитаник смета дека за “неговата” организација останатите од категоријата воопшто не се конкуренти (целосно занемарувајќи го значењето на перспективата на публиката).
- Универзалната структура на моделот е непходно да се прилагоди кон спецификите на одредени уметнички дисциплини- особено каде што преовладуваат проектно насочени организации (на пр. филмски продуценти кои драстично ги намалуваат активностите во периоди помеѓу две продукции), или каде што постојат организации со “монополска” положба на пазарот (на пр. опера, балет или филхармонија). Постојат и ставови дека прилагодувањето е потребно и за организации со мошне комплексна структура и програми (на пр. Македонска телевизија).

Дополнително, како поединечни коментари се издвојуваат и:

- Потенцирано е значењето на ситуационата анализа (односно клучните екстерни и интерни фактори) во процесот на креирање на стратегија која би ја максимизирала

- веројатноста дека организацијата ќе ги исполни стратешките цели. Ваквиот став е и во релација со акцентирање на важноста на делови од моделот во фазите на програмирање и мониторинг на “повратни информации” (feedback) од публиката.
- Притоа, се наведува дека принципот на респонзивност кон желбите на публиката треба да биде доволно аналитичен за да се избегне опасноста од комодификација на програмите, односно компромитација на основите на уметничкото творештво. Според учесник во истражувањето. “(уметничките) организации треба да создаваат мислење и вкус, а не да ги следат ниските стандарди на публиката”.
 - Моделот мора да се третира како стратешки концепт што ја потенцира карактеристиката на долгорочност- неговата ефективна имплементација директно зависи од ориентацијата и посветеноста на организацијата на подолг рок.
 - Практичната применливост на моделот е во зависност од степенот на познавање на проблематиката. Односно, неопходно е организациите да поседуваат интерни капацитети во домен на стратешки маркетинг за да можат да го следат. Во спротивно, потребно е да се специфицираат и елаборираат конкретните постапки што би се поддржале и со практични/емпириски примери.

Поголемиот дел од анализираниите ставови се однесуваат на искуства на испитаниците при практично спроведување на моделот во целина односно на негови поединечни компоненти. Генерално, тие потенцираат потешкотии во имплементацијата кај домашните уметнички организации кои (врз основа на нивно видување) произлегуваат од пропусти во вкупните менаџмент процеси, недоволни ресурси и ограничувања од различни фактори на средината, а пред сè од политиките што се однесуваат на/влијаат врз нивната дејност:

1. Општ став е дека менаџментот на најголем дел од организации недоволно го разбира или применува општиот концепт на маркетиншка ориентација. На негово место се практикува наметнување на субјективен однос, интуиција, а понекогаш и “личен вкус” во одлуките, како од стратешки така и од тактички карактер.

Маркетиншките практики, заедно со стратегиите на позиционирање се определуваат и реализираат по инерција (како комбинација од следење на минати искуства и оптор кон промени), или стихијно што како често “решение” го наметнува највисокиот (top) менаџмент. Според некои испитаници вкупните управувачки процеси во

организациите се ограничувачки фактор за креирање на каква било стратегија вклучувајќи ја и онаа за позиционирање- “менаџирањето е хаотично; кај нас не постои дури ни точен план (на активности) за тековниот месец” е изјава што сублимира вакви мислења.

“Поекстремните” (инцидентни) ставови се дека кај менаџмент структурите дури не постои ниту елементарно разбирање за потребата и важноста за стратешки маркетиншки пристап. Иако формално се развиваат и утврдуваат мисии и стратешки цели на организациите тие не се рефлектираат во секојдневното работење на организациите.

Постојат и ставови дека едноставно не постои “чувство за долгорочност” кај менаџерите на домашните уметнички организации. Поради оваа бариера моделот (како и сите останати стратешки концепти што подразбираат активности на подолг рок) во праксата драстично се симплифицира. Попрецизно, при спроведување на активностите преовладуваат импровизации кај кои (според самата природа) недостасува стратешко размислување. И во случаите каде што постои формална стратегија воочлива е неконзистентност во незјината имплементација. Покрај споменатите пречки како фактор од влијание се наведува и честата промена во менаџмент структурите. Конкретен менаџмент на организација едноставно нема доволно време за спроведување на стратегијата што ја формирал, а кај новата структура преовладува ставот дека “коренити промени се неопходни”. Или, (според опис на испитаник) често новиот менаџмент оценува дека “резултатите (на организацијата) не се добри бидејќи постоечката стратегија е лоша; затоа сега започнуваме сè од ново”.

2. Оценка на повеќето испитаници е дека финансиска и политичка независност на домашните организации е неопходен предуслов за успешно користење на моделот. Заедно со коментар дека во постоечкиот амбиент е мошне тешко да се обезбеди овој предуслов. Според некои позицијата на нивните организации е пред-детерминирана и директно зависи од културните политики. Како пример го посочуваат Министерство за култура на РМ кое директно ги насочува финансиските средства кон конкретни програмски и останати активности- притоа организацијата нема можност целосно да влијае врз распределувањето. Посочени се и законските ограничувања за кои

најилустративен пример е позиционирањето на Македонска телевизија како јавен сервис, со што однапред се одредени програмската определба и целната група на организацијата.

Според значаен број на ставови организациите се соочуваат со хроничен недостаток на финансиски средства, што ги принудува постојано да прават компромиси (на штета на квалитетот на производите) кои го компромитираат нивното позиционирање кон публиката. Дополнително, се наведува и недостаток на човечки ресурси за адекватно да се спроведуваат истражувачки проекти, а посебно истражувања на публиката што се сметаат за неопходни (во оваа смисла се оценува дека е потребно да се ангажираат надворешни експерти). Овој став го делат повеќето испитаници а само кај исклучоци постои резервираност кон веродостојноста на резултатите од постоечките истражувачки методи (на пр. истражување на рејтинзи на телевизиски програми). Се потенцира и потребата од анализа на фактори на средината, посебно од демографска, економска и културолошка природа. Притоа нивното влијание се оценува како негативно, што особено се однесува на прифатените ниски стандарди и вредности во културата (според мислењата, во најголем дел произлегуваат од недостатоци во образовниот систем и “естетските критериуми” на домашните масовни медиуми).

Останатите коментари околу практичната имплементација се однесуваат на селектирани компоненти на моделот:

1. Оценка е дека домашните организациите треба првенствено да се насочат кон неконцентрирани стратегии на таргетирање со оглед на многу малиот простор за микро-сегментирање. Ова произлегува од квантитативно мошне ограничените целни групи за уметност во целина, а посебно за специфични уметнички форми (на пример, за опера или балет). Наместо организацијата во целина, концентрираните стратегии се поверојатен избор за нејзина конкретна програма.

2. Кон практичната применливост на концептот на позиционирање на ниво на организација или нејзина програма постојат различни гледишта. Перспективата на дел од испитаниците е дека организациите се позиционираат во целина додека релевантноста на концептот за нивните програми е дискутабилна (уште повеќе кога се работи за конкретни проекти). На пример, поверојатно е позиционирање на културен центар во целина отколку на негова музичка програма како издвоена дејност. Постојат

и спротивставени мислења според кои кај специфичен тип на организации “програмското позиционирање” е единствена можност (што произлегува од споменатите законски или ограничувања поради културните политики). Вкупна оценка е дека позиционирањето е исклучително важно за организации со континуитет на активностите, за разлика од оние што единствено реализираат поединечни проекти. Илустрација е спецификата на домашната филмската продукција-продукциските куќи целосно се ориентирани кон реализација на конкретни проекти што ги разликува од останатите организации со континуирани уметнички програми (во оваа смисла, концептот е оценет како поупотреблив за вториот тип на организации).

3. Ставовите кон самите стратегии за позиционирање на организациите што се реперкуираат врз последователните комуникации вклучуваат:

- Фокусот на стратегиите кон потребите на заедницата е особено важен- нејзината инволвираност во активностите треба да биде императив за секоја организација;
- Стретешките одлуки за позиционирање се најефективни во почетните фази на формирање на организацијата- потоа, откако таа ќе се етаблира процесот е покомплексен за имплементација;
- “Нереалното” позиционирање што ги надминува објективните карактеристики на конкретна уметничка програма/дело е најлошиот можен избор на стратегија- креира големи очекувања кај публиката што организацијата не може да ги исполни;
- За стратегиите за позиционирање и комуникации основата е природата на самиот уметнички производ (на пример, карактеристиките на авторски/експериментален филм наспроти филм што се обраќа на поширока популација).

4. Комуникациите се оценети како клучно маркетиншко средство за домашните уметнички организации. Според одредени мислења тие “се најважни за успешно претставување на делата”, а за најголем дел од испитаниците нивното влијание е особено значајно за создавање на (поволна/посакувана) перцепција кај публиката.

Препораките што потрошувачите ги разменуваат меѓу себе (word-of-mouth комуникации) според домашните (а можеби и глобалните) искуства е најмоќното комуникациско средство (во конкретниот случај, за промоција на филм). Ваквиот став,

со дополнително потенцирање на влијанието на Интернет социјални мрежи врз промоцијата на уметноста во целина го делат и останатите. Спротивно на ова мислење, во негативен контекст се наведуваат практики каде што личната продажба е доминантна- “целта е единствено да се наполни салата, по секоја цена” е изјава на еден од испитаниците. Според друг, во обид да се привлече поголема публика “дури над половината од билетите се делат бесплатно”.

Доминира ставот дека како една од главните цели на комуникациите треба да се потенцира потребата за едукација на публиката, вклучувајќи и програми за неформално образование што би создавале или унапредиле инволвираност на публиката во уметност.

3. Надградување на стратешката позиција на Младински културен центар

3.1. Сублимиран приказ на истражувањето

Претставениот интегриран модел и неговите клучни компоненти се искористени за истражување на можностите за надградување на позиција на Младинскиот културен центар како основа за унапредување на идните маркетиншки практики и, особено, комуникациската стратегија на организацијата. Нивниот фокус е насочен кон конкретна целна група- ученици од средни училишта од Скопје. Сегментот е селектиран како значаен дел од вкупната публика на која и се обраќа организацијата и како исклучително важен за постигнување на клучните цели на организацијата.

Истражувањето е спроведено преку користење на од повеќе истражувачки методи потребни за обезбедување на податоци, нивна анализа и формулирање на заклучоци при практичната апликација на постапките содржани во моделот:

1. При анализа на мисијата и стратешки цели на МКЦ, како и на екстерни и интерни фактори од клучно влијание врз функционирање на организацијата се користени релевантни секундарни извори на податоци и инпути од програмскиот менаџмент. Секундарните податоци се употребени и при профилирање на целната група, која претходно е селектирана врз основа на аналитични (brainstorming) дискусии со менаџментот.
2. Клучни ставови, перцепции, потреби и преференци на целната група се анализирани преку примарно квалитативно истражување. Истото е употребено за

евалуација на компонентите на брендот на организацијата и утврдување на нејзиното постоечко позиционирање во релација со конкуренцијата.

3. Секундарното и примарното истражување обезбедуваат основа за елаборирање на потенцијалните насоки за унапредување на позицијата на МКЦ и формулирање за маркетинг микс и комуникациска програма.

Примарното истражување е експлораторно. Спроведено е на намерен примерок од целната група составен од вкупно 28 респонденти вклучени во 4 различни фокус групи. Покрај базичните карактеристики на популацијата (средношколци од Скопје, на возраст од 17/18 години, и со различни останати социо-демографски одлики) критериум за регрутација на испитаниците е и генерална инволвираност во уметност (секој од нив следи уметнички програми/настани од различен тип или имал некакво претходно искуство во креирање на уметнички проекти). Фокус групите се водени според однапред утврден, ограничено неструктуриран водич за дискусија за да се добие целосен и продлабочен увид во поединечните аспекти на истражуваната проблематика.

Целокупниот истражувачки проект е од експлораторен/индикативен карактер и е конципиран да овозможи генерална и релативно воопштена анализа. Поединечните истражувачки методи имаат инхерентни или ограничувања што произлегуваат од нивната примена на конкретниот предмет и цели, како што се:

- Достапните секундарни податоци се од само мал број на извори, мошне скромни по обем и нецелосни од аспект на методолошка експликација. Соодветно, за потребите на проектот се користени единствено податоците со (претпоставена) релевантност кои веќе се јавно публикувани од страна на надлежните државни институции.
- Фокус групите како метод го лимитираат составот и бројот на респонденти што влијае врз предвидени грешки на примерокот, односно оневозможува потполна квантификација на дел од резултатите за целата популација. Односно, за одредени аспекти на истражуваната проблематика непходно е спроведување на (евентуално) последователно квантитативно истражување (на пр. теренско анкетирање на поголем, порепрезентативен и стратифициран примерок од вкупната популација). Секако, заклучоците од вакво истражување квалитативно

би ги збогатиле информациите за стратешките одлуки на организацијата. Дополнителен лимит се однесува на бројот и структурата на прашањата поради потребата за анализа на повеќе меѓусебно значајно различни сегменти (на пр. програми на МКЦ што припаѓаат на различни уметнички дисциплини). Ваквиот недостаток упатува на потреба од дополнителни истражувања од сличен тип со кои би се добиле продлабочени анализи на специфичните аспекти на сегментите.

3.2. МКЦ: краток преглед, мисија и стратешки цели

Младински културен центар веќе 40 години е неизоставен дел од современата култура и уметност во Македонија- особено од творештвото кое се создава од младите автори и е наменето за младата публика⁹². Од просторот и сцените на МКЦ произлегуваат бројни уметнички проекти, настани и манифестации што ја креираат нашата култура, создадени од водечки современи млади уметници од сите страни на светот, но и од најреномирани домашни автори во најразлични уметнички дисциплини.

Основана како Дом на млади “25 Мај” организацијата го добива своето сегашно име во 1991 год. Од самите почетоци па се до денес организацијата ја задржува својата основна цел- да создаде простор за реализација на културните потреби на младите, стимулирајќи ја нивна креативност и интерес кон уметноста.

Како културен центар на и за младите, и покрај сите предизвици и ограничувања со кои се соочува, МКЦ континуирано нуди искуствено богата понуда на уметност која на годишно ниво се состои од над 200 поединечни настани: ликовни изложби; театарски и танцови перформанси и претстави; промоции, работилници, концерти, дебати и трибини; филмски проекции; и литературни настани и промоции/изданија на книги. Дополнително, работи и како партнер на бројни невладини организации, поединци и групи од независната сцена кои преку МКЦ добиваат мошне ретка можност да се претстават пред публиката.

МКЦ создава и презентира бројни програми и фестивали фокусирани на промовирање на највисоки естетски вредности. Меѓу нив, како позначајни се издвојуваат

Меѓународниот театарски фестивал Млад Отворен Театар, Фестивалот на Европски

⁹² Информациите во заглавието се превземени од Стратегија за работа и развој на Младински културен центар за период 2013- 2016 год., интерен документ на МКЦ

филм CINEDAYS, Фестивалот на нова музика ЗДРАВО МЛАДИ!, како и меѓународната манифестација БЕЛА НОК. Традицијата и карактерот на ваквите настани, заедно со довербата да биде нивен реализатор од самите почетоци ја детерминира националната вредност и улога на МКЦ.

Со процесот на децентрализација како дел од Националната стратегија за култура 2004-2008 организацијата преминува од национална во градска институција под директни интервенции на администрацијата на Град Скопје. Соодветно, работењето и програмските активности во најголем дел се финансираат од средства од Буџетот на Град Скопје. Паралелно МКЦ користи и средства од Министерството за култура (преку реализација на проекти од национален интерес) и од различни домашни и странски фондации, а дел од средства ги обезбедува и од сопствени приходи.

МКЦ е единствената институција во државата со интерни капацитети и програмско делување кои директно влијаат врз поттикнувањето на културната свест, интерес и инволвираност кај младите, што имплицира потреба од нејзино реструктурирање во установа од национален карактер.

Мисијата на МКЦ е да продуцира, стимулира и промовира современа култура создадена од млади домашни и меѓународни автори и изведувачи, како и да овозможи културен простор за соработка и анимирање на младата популација.

Мисијата на МКЦ се операционализира преку следните стратешки цели :

- Континуирана продукција на нови, современи и алтернативни проекти и програми од млади автори;
- Промовирање и поддршка на нови млади домашни и странски уметници;
- Поттикнување на квалитативен и квантитативен развој на домашното творештво;
- Поддршка на идеи и иницијативи на младите, и иницирање и создавање на културен дијалог меѓу нив, во духот на современите културни практики;
- Унапредување на техничко-просторни и капацитети за следење и опслужување на новите, современи потреби за уметничка продукција и презентација;

- Воспоставување и практикување на модел за континуирано генерирање и користење на млад кадровски потенцијал спремен да ги следи актуелните потреби и барања на младите- уметниците и публиката.

Во непосредна иднина, соодветно на воочените насоки за иден развој и целосно остварување на својата мисија, стратешките определби на МКЦ ќе се фокусираат и на следните долгорочни цели:

- Континуирано градење на нова млада публика;
- Стимулирање на модерна проактивна културна едукација и промовирање на вистински културни вредности кај младите;
- Организирање на разни едукативни и тренинг програми за стекнување и надградба на знаења и вештини во сферата на културата и уметноста;
- Развивање на модели и концепти за ко-финансирање на програмски активности, вклучувајќи ја и сопствената уметничка продукција.

Истражувачкиот проект целосно е поврзан со наведените идни стратешки цели.

Конципиран е како поддршка на посебни активности кои (како дополнение на постоечките континуирани програми) МКЦ би ги развивал и имплементирал во идниот период. Активностите директно би се насочиле кон остварување на задачи со клучен приоритет за организацијата, и би се концентrirале на зголемена инволвираност на популацијата на возраст од 15 до 20 години (како значаен дел од примарната целна група на МКЦ) во програмите на организацијата, и, посредно, во уметноста и културата воопшто. Конкретните задачи вклучуваат:

- Афирмирање на нови форми/пристапи за развивање на интерес и надминување на (претпоставени) бариери за следење на програмите;
- Стимулирање на директна партиципација во креирање и претставување на сегменти од програмските содржини за зајакнување на автентичност на искуствата;
- Претставување на современа уметност со релевантна вредност преку облици на информирање и едукација ускладени со потребите на целната публика;

- Понатамошно градење на брендот МКЦ преку ефективна комуникација (стратегија и средства што подобруваат бренд свесност, имиџ и перцептивен квалитет);
- (Евентуално, на подолг рок) подобрување на финансиска стабилност и интерни капацитети на организацијата преку зголемен (fundraising) потенцијал за пристап до дополнителна институционална поддршка од останати владини извори, фондации и нови форми на спонзорства поврзани со едукација на младите (индиректно, вклучува и дополнително екипирање на организацијата што би го овозможиле потенцијалните фондови за реализација на активностите).

Потребата од реализација на активностите произлегува од бројни фактори од различна екстерна и интерна природа (издвоени како релевантни и наведени во продолжение), но пред сè поради:

- Вкупната понуда на програми и проекти на уметничките организации што се фокусираат кон овој сегмент од популацијата, односно излагаат во пресрет на нивните специфични потреби и интереси е многу ограничена - од аспект на квантитет и (веројатно) квалитет;
- Културата и уметноста имаат сè помала улога и значење за нив - ретко се дел од публиката на настани што презентираат високи уметнички вредности, а уште поретко самите учествуваат во создавање на уметност;
- Поширокиот општествен контекст во кој егзистира уметноста во многу влијае врз ваквите негативни тенденции - таа има само симболичен третман кај центрите што се мошне влијателни во формирање на општи трендови во културата (на пр. медиуми), а формалниот образовен систем има само ограничени можности да ги компензира ваквите недостатоци.

3.3. Ситуациона анализа

Ситуационата анализа што ги инкорпорира главните влијанија на различни фактори од екстерна и интерна природа обезбедува основна рамка за процесот на градење на унапредена позиција на организацијата. Факторите се селектирани како релевантни за процесот од аспект на употребливост за детерминирање на можности и закани што произлегуваат од пошироката средина во која функционира организацијата, и за

определување на нејзините предности и слабости. Притоа, анализата е базирана на информации кои потекнуваат од достапни извори на податоци.

3.3.1. Екстерни фактори

Основните заклучоци од анализата на факторите на средината вклучуваат:

1. Приоритетите на финансиската поддршка на надлежните државни институции (главни извори на средства за програмата и воопшто активноста на МКЦ) како дел од јавните политики во културата се фокусираат кон изградба и опремување на објекти, а современата уметност и самото творештво се во втор план. Соодветно, очекувањата се дека поддршката за програмите на МКЦ ќе стагнира (со можна тенденција на намалување)- произлегуваат од анализата на следните податоци:

- Јавните буџетски средства во вкупни износи се зголемуваат, но првенствено се насочуваат кон капитални инвестиции додека програмските субвенции стагнираат на ниско ниво. Ова посебно се однесува на уметничките дејности што се примарни за активноста на МКЦ. Илустративни се информациите содржани во републичкиот буџет за 2013 год.⁹³:
 - Вкупниот буџет со кој располага Министерството за култура на РМ во 2013 год. е зголемен за високи 23% во однос на 2012 год. (од 2.7 на 3.3 милијарди денари). За драмска дејност се предвидени вкупно 770,000,000 ден. за инвестиции (во најголем дел за “Проектот Стар театар” во кој многу се/ќе се вложува), а помалку од 10% во однос на овој износ се одвојуваат за самата дејност- создавање театарски претстави. Со планирани 65,615,000 ден. се поддржува годишната програма на 14 професионални театри (со вкупно над 50 премиери), 18 независни и 15 аматерски проекти, и 12 театарски фестивали и манифестации. Или, просечно, за секој индивидуален проект/фестивал се издвојува околу 700,000 ден.- помалку од 0.1% од годишниот буџет за капитални вложувања.
 - Слично ниво на финансирање на програми постои и кај останатите дејности. Вкупно 67,000,000 ден. се насочени кон проекти за музичка/сценско-

⁹³ Извор: Годишни програми за остварување на националниот инте рес во културата за 2012 год. и за 2013 год., Министерство за култура на РМ

уметничка дејност, а вкупното финансирање на културно-уметнички манифестации (што покрај програмските вклучува и нивни оперативни трошоци и соодветни капитални вложувања) е само 86,991,000 ден.- МКЦ конкурира за овие средства заедно со други 24 организации низ републиката.

- Слични се и политиките на Град Скопје чии буџетски средства насочени кон култура и уметност се главен извор на финансирање на МКЦ (особено во релација со фиксните трошоци на работење на организацијата)⁹⁴:
 - Градскиот буџет за музичка и сценско-музичка уметност во 2013 год. е дури над 30% поголем во однос на минатата година и изнесува 190 милиони ден. Но кај програмските субвенции има намалување од околу 27% (21,200,000 ден. во 2013 год., од 28,980,000 ден. во 2012 год.), а, истовремено, капиталните расходи се зголемени за огромни 400%- изнесуваат 30,517,000 ден. во 2013 год., во однос на 7,280,000 ден. предвидени за 2012 год..
 - Поддршката за културни манифестации и творештво е зголемена (буџетот во 2013 год. е поголем за околу 10% од минатогодишниот), но и понатаму во апсолутен износ е мошне мал. На пример, програмите на сите невладини организации во градот (што ги вклучуваат безмалку сите организациски форми надвор од јавниот сектор; истовремено претставуваат главни програмски партнери на МКЦ) во 2013 год. ќе се поддржат со само 14,600,000 ден.
- Дополнително, како дел од процесот на децентрализација во државата, Градот Скопје најавува можно пренесување на ингеренциите врз МКЦ на пониско локално ниво- Општина Центар. Ваквата евентуална одлука би можела да има негативни импликации врз финансиското и (посредно) врз вкупното работење на организацијата, бидејќи општинската поддршка се очекува да е помала во однос на постоечката која се обезбедува од градскиот буџет.

2. Негативните тенденции во вкупната домашна економија во изминатиот период (со релативна извесност за нивно продолжување на краток и среден рок) директно влијаат врз активноста на организацијата- посебно од аспект на можности за зголемени сопствени приходи и постоечки начини и форми на спонзорирање:

⁹⁴ Извор: Буџети на Град Скопје за 2012 год. и 2013 год.

- Стагнацијата или скромниот раст на економијата (со рецесија во одредени периоди) треба се очекува да се реперкуира и врз републичките/локалните буџети што се насочуваат кон уметноста и културата. Соодветно се претпоставува дека идната поддршка од јавни фондови што МКЦ ја очекува ќе биде на исто, а можеби и намалено ниво.
- Куповната моќ и (посебно) дискрециониот доход на вкупната популација се намалува (како резултат на инфлација и пораст на цени, а релативно исти приходи) што како процес е особено изразен кај помладите генерации. Со оглед дека тие се примарна целна група на МКЦ, организацијата има значајни ограничувања за зголемување на сопствени приходи од продажба на билети кон постоечката публика (на пр. преку зголемување на цени).
- Стагнацијата/намалувањето на вкупната економска активност директно го погодува и бизнис секторот што придонесува за континуиран пораст на мерки за штедење во практиките на компаниите. Инвестиции во маркетинг и (посебно) спонзорства се дел од “првиот избор” за намалување на трошоци во таква ситуација. Соодветно, постоечкиот простор на МКЦ за создавање на традиционални “уметнички” ориентирани форми на спонзорски партнерства е значајно лимитиран.

3. Генерално, општите состојби во културата (како фактор на средината со релевантност за програмите на МКЦ) разгледувани од аспект на влијание врз главната целна група на организацијата варираат⁹⁵:

- Интересот и навиките на вкупната “публика за уметност” се разликуваат кај различни уметнички форми. Во однос на филмската уметност, по долг период на драстично намалување а потоа стагнација на побарувачката, постои тренд на “враќање на публиката во кино” (што посебно се однесува на минатата 2012 год.). Може да се претпостави дека трендот е резултат на збогатен и актуелен избор на понудата, и подигнување на стандардите на филмски проекции и вкупно искуство кај одредени кино-сали. Посетеноста на театарски претстави во изминатите

⁹⁵ Извори: Публикација Култура и јавно информирање 2011, Завод за статистика на РМ, ноем. 2012; Статистички податоци за 2012 год., Завод за статистика на РМ (www.stat.gov.mk), јун.-јул. 2013); Годишна програма за остварување на националниот интерес во културата за 2013 год., Министерство за култура на РМ; интерни податоци на МКЦ

години е приближно иста- вкупно 220-230,000 посетители во републиката од кои 50-60% во Скопје; со значаен раст/пад во 2011 во однос на претходната/следната година. За музичката уметност не постојат никакви официјални податоци, но трендовите на страна на понудата на облици што МКЦ ги презентира и промовира се исклучително позитивни (што веројатно се реперкуира врз зголемена вкупна побарувачка)- на пример во 2012 год. македонската независна музичка сцена продуцираше околу 40 поединечни изданија (албуми на бендови) што претставува исклучителен раст во однос на минатото.

- Аматеризмот, како можеби главна форма за стимулирање на уметничкото творештво кај младите е на мошне ниско квантитативно и (веројатно) квалитативно ниво. Илустрација е податокот дека во 2013 година од целата држава ќе се поддржат само 15 аматерски театарски претстави. Дополнително, индикативно е дека ниту една од нив нема да биде реализирана од аматерски театар од Скопје; минатата 2012 год. само еден извел вкупно 20 претстави (поточно репризи), а претходната не функционираше ниту тој. И останати традиционални начини за поттикнување на аматерско творештво се со намален интензитет или потполно се исчезнати (на пример домови на култура или кино клубови), веројатно поради неадекватно задоволување на потребите и интересите на младите, а сигурно поради непостоење на институционална поддршка преку културните политики.
- Уметноста е (безмалку потполно) маргинализирана во домашните медиуми како можеби најзначајни креатори на општите текови во културата. Овој тренд е особено евидентен кај центрите во највлијателните медиумски сфери - телевизија на ниво на општа популација и Интернет кај младите. Заедно со различни дисциплини на хуманитарните науки (поради некоја “непозната” причина официјалните податоците збирно се презентираат) уметноста и културата во 2011 год. е застапена со под 2% во вкупната програма на највлијателните телевизии, за разлика од на пр. 14% од времето посветено на играна програма (поточно серии, вклучувајќи “неизбежни” турски продукции кои скоро целосно пополнуваат prime-time термини). Во остатокот (очекувано) преовладуваат вести, информативна и забавна програма. Слични се податоците и за домашните радио станици- нешто

повисоки 2.5-3.8% програма од културата/уметноста во 2011 год. наспроти (повторно очекувани) 63% музика од најразличен тип (а често без никаква уметничка вредност). Уметноста и културата не е “посебно интересна” и во Интернет доменот⁹⁶ - во првите 500 најкористени веб сајтови во земјава (вклучувајќи ги и глобалните брендови) нема ниту еден со програмски фокус на овие области. Домашни веб сајтови со највисок рејтинг (на пример, првите 10) се агрегатори на вести или портали што презентираат информации (преовладуваат новости/коментари на настани поврзани со политика) и “забавни” содржини (од различен карактер, а културата е дел од рубрики со индикативни наслови - на пример “Сцена” и “Шоу бизнис”).

- Тенденциите во формалниот образовен систем се различни според влијание. Од аспект на самата настава третманот на уметностите стагнира или е во опаѓање - илустративно е намалувањето на број на часови по ликовно воспитување во основните училишта и значајниот број на уметности кои мошне малку или воопшто не се дел од наставните содржини (покрај литература, музика и ликовни уметности). Но, истовремено, дел од основните и средните училишта преку различни секции се значајна форма за стимулирање на инволвираност во уметноста и на креативност на учениците. Односно, и покрај ограничените можности ги супституираат споменатите недостатоци на формите за поттикнување на аматеризам.

4. Конкуренцијата на МКЦ е бројна и разновидна поради спецификите на диверсификација на активностите на организацијата - вклучува директни и индиректни конкуренти и супститути, со соодветно влијание:

- Останатите уметнички организации од јавен сектор како директни конкуренти на МКЦ не ја таргетираат исклучиво младата популација туку најчесто следат неконцентрирани или маркетинг стратегии на диференцијација. Делумни исклучоци се само неколку организации со континуирани активности (на пр. Музичка младина на Македонија) или инцидентни програми (на пр. Културно информативен центар, но и театри и кина со повремена проекти/понуди

⁹⁶ Извор: www.alexa.com, посетена во август 2013 год.

фокусирани кон целната група). Паралелно постои зголемена активност на останатата конкуренција надвор од јавните институции⁹⁷:

- Театарската независна сцена веќе се етаблира како значајна алтернатива (и покрај осцилациите во одредени периоди)- на пр. 10 проекти во Скопје и дополнителни 8 низ земјата се поддржани од републичкиот буџет за 2013 год. (веројатно постојат и дополнителни проекти што се финансираат од локални општински буџети);
 - Конкурираат и театарски фестивали, најчесто организирани од НВО секторот- 5 во Скопје (повеќето интернационални, со учество на аматерски и независки театри) и 12 низ земјата (специјализирани во одредена форма, како што се комедија, детски или аматерски театар, претстави на јазици на народности, итн.);
 - НВО заедно со комерцијалниот сектор е посебно активен во организирање на музички концерти и фестивали- иако во доминантен број исклучиво се насочени кон комерцијален mainstream, постојат и веќе етаблирани брендови што презентираат релевантни уметнички програми (пр. Скопски џез фестивал, Офф Фест или Таксират). Претставуваат најголем дел од “културно-уметничките манифестации”- 10 во Скопје и уште 15 во останатите градови во 2013 год.;
 - “Филмската” конкуренција покрај кината вклучува и фестивали (15 во Македонија, а 7 од нив во Скопје; некои со значајна традиција и вредност, како што се Браќа Манак, Скопски филмски фестивал или Македокс), и повремени специфични програми на Кинотека на Македонија (филмски ревиу посветени на автори, правци или кинематографи).
- Покрај споменатите, за организацијата се значајни и индиректните конкуренти и супститути кои се детерминирани преку перспектива на самата целна група (заедно со евалуација на нејзините перцепции на конкретните организации е предмет на анализа во следниот дел од текстот).

⁹⁷ Извор: Годишна програма за остварување на националниот интерес во културата за 2013 год., Министерство за култура на РМ

Анализата на директната конкуренција претставува особено важна основа за надградување на конкурентноста на МКЦ која би можела да вклучи две основни точки на потенцијална диференцијација:

- Ниту еден од директните конкуренти со релевантно значење не се концентрира исклучиво на младата популација- тинејџери/адолесценти (возрасна група од 13-24 години) како возраст на која се создава подлабока инволвираност во уметноста и соодветни интереси, ставови и навики, што е клучно за градење на идна публика; и
- Без исклучок, програмите на конкурентите се состојат од презентирање на уметнички програми без активна партиципација на публиката како начин на стимулирање на инволвираност и автентичност на искуствата (ваквиот пристап можеби делумно постои кај аматерските друштва, но нивната активност е сосема мала или не постои, посебно во Скопје).

3.3.2. Интерни фактори

Главните интерни фактори со релевантност за истражувачкиот проект што произлегуваат од анализа на податоци на организацијата⁹⁸ и информации пренесени од програмскиот менаџмент се:

1. Просторно-техничките ресурси на МКЦ ги обезбедуваат потребните стандарди за квалитетна реализација на уметнички и едукативни програми од најразличен тип и содржина- но степенот на нивна искористеност не е доволна (што особено се однесува на сегментите со поголем капацитет):

- МКЦ поседува неколку мулти-функционални сали: Сала Фросина, Сала 25 Мај (Денсинг сала), Хол МКЦ, Џебно кино, Кино Милениум (со кое организацијата управува од 2009). Нивниот капацитет е од 70 до 900 посетители и соодветно се опремени со потребна техника за различен тип на активности- кино проекции, театарски претстави, музички концерти, изложби, литературни читања, и едукативни програми (трибини, работилници, предавања и презентации).

Ликовните и останат дел од визуелните ументости (покрај повремени изложби во

⁹⁸ Извор: Стратегија за работа и развој на Младински културен центар за период 2013- 2016 год., интерен документ на МКЦ

останати простори) се презентираат во Галерија која е целосно опремена за таа намена.

- Мултимедијални простори се и Кафе МКЦ, (отворено) Плато МКЦ и Горно фоаје кои повремено се користат за различни намени- програмски, промотивни и едукативни настани. Во склоп на организацијата функционираат и простори наменети за специфичен тип на едукација на најмладите - Планетариум (единствен од овој вид во регионот) и Детски креативен центар (кој веќе подолг период не е функционален).
- Еден од главните недостатоци на МКЦ е недоволната искористеност на капацитетите. Причините што се издвојуваат по влијание се хроничен недостаток на финансиски средства, неадекватната организациска структура (во делот на структура на вработени) и споменатите негативни влијанија од фактори на средината. Делумно влијание има и проектирањето на просторот во минатото кога не се антиципирани споменатите пречки во работењето. Во однос на техничките ресурси менаџментот веќе спроведува конкретни мерки- првенствено преку планирање и програмирање на активностите во соодветни простори и реновирање и опремување на сегментите со помали капацитети (на пр. реви и на европски филмови кои привлекуваат помала публика би се организирале во Џебно кино наместо Сала Фросина која е со 5 пати поголем капацитет). Секако, постои и можноста за зголемување на публика и привлекување на нови пазарни сегменти (вклучувајќи ја и целната група) преку модификација на постоечките и конципирање на нови програми, што е една од основните цели на истражувачкиот проект.

2. Кадровскиот потенцијал квалитативно не е доволен за усовршување и надградување на активностите- сериозна бариера претставуваат структурните недостатоци и профилот на вработените:

- Тимот на МКЦ се состои од вкупно 50 вработени во неколку сектори: 12 во програмско-менаџерски, 8 во правен/финансиски, 4 во административно-организациски, 8 во техника и 20 во логистички/технички служби. Програмскиот менаџмент оценува дека бројот на вработени не е доволен, доколку не се разгледуваат исклучиво квантитативните аспекти. За илустрација се наведуваат

меѓусебно зависни проблеми со структурата/профилот на вработените: степен на образование (само 26% од нив се со високо образование); возраст (просечната возраст е 49 години што се одразува на физичката кондиција во услови на континуитет на релативно обемни програми- ова посебно претставува потешкотија за техничкиот персонал; дополнително, само 4 вработени од програмско-уредничкиот сектор се помлади од 35 години- заедно со искуството и компетенциите се единствените вработени кои ги конципираат и менаџираат сите клучни програми на организацијата); и намалена мотивација кај најголемиот дел од вработените (просечните плати се на пониско ниво од републичкиот просек; притоа, поради природата и постоечката експанзијата на активностите ангажираноста се зголемува и вклучува флексибилно работно време- често вклучува работа во вечерни часови и за време на викенди и празници).

- Наведените кадровски проблеми се оценети како клучна пречка за иден, природен раст на организацијата и за максимално искористување на нејзините просторни и техничките капацитети. Една од можностите за нивно надминување е дополнително екипирање со нови вработени кои поседуваат компетентности потребни за исполнување на задачите што ги наметнува зголемениот обем на активности. Ова претпоставува и дополнителни финансиски средства, односно условува потреба од пристап и користење на дополнителни извори на финансирање (вклучувајќи и преку развивање на нови/иновативни содржини како додаток на постоечките програми на организацијата).

3. Актуелните тенденции поврзани со посетеност на програмите на организацијата се мошне позитивни, но постојат и негативни аспекти- МКЦ има постојана публика чиј број во последниот период континуирано се зголемува, но забележлив е процесот на нејзино “старење”:

- Интернетите податоци на МКЦ укажуваат на значајно зголемена посетеност на клучните активности (од посебен значај за организацијата), особено во изминатите неколку години (попрецизно, од 2010 год. до денес). Позитивните трендови пред сè се должат на унапредување на квалитетот на програмите- самиот репертоар, придружните услуги и останатите маркетиншки практики. Посебно се евидентни кај музичката и филмската дејност- илустрација е големиот пораст на посетеност на

концертите, кино-проекциите и фестивалите. Истовремено, задржано е виокото ниво на посетеност и на останати манифестации - во оваа смисла посебно се издвојува Младиот отворен театар со својата лојална “МОТ-овска публика” поради која најголем број на преставите од програмата се распродадени.

- Паралелно, забележлив е и тренд на зголемување на просечната возраст на постоечката публика. Според интерните анализи (преку постојани неформални опсерваторни истражувања) доминантен дел од посетителите се на 30-40-годишна возраст а значајно е помал сегментот на популација на околу 20-годишна возраст. Гледано од подолга временска перспектива овој процес е негативен - всушност низ историјата на МКЦ наведената “возрасна распределба” најчесто е во спротивна пропорција. Како таков се реперкуира врз основата на која се создава идната публика, но и врз остварување на мисијата и стратешките цели на организацијата што се фокусирани кон младите како таргетиран сегмент. Оттаму, “приближувањето” на МКЦ и неговите програми кон помладите генерации се наметнува како задача од императивно значење за организацијата.

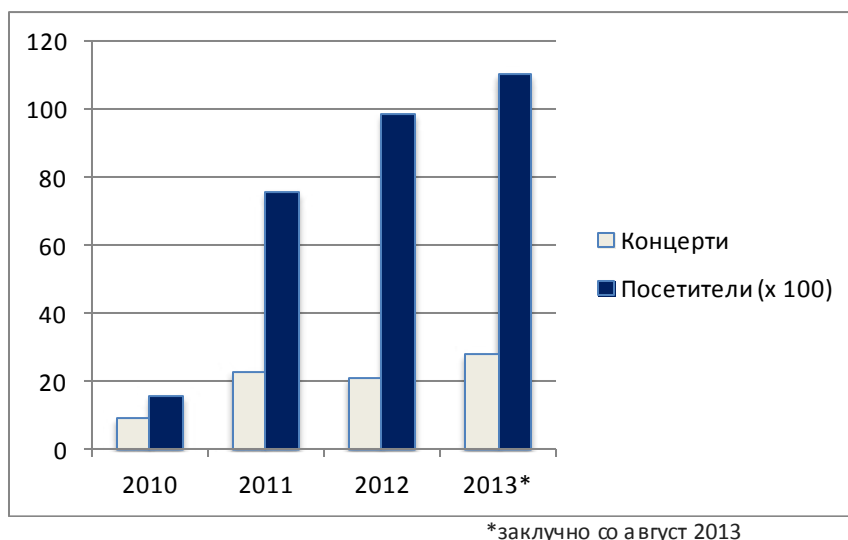
3.3.3. Досегашни програми и нивен импакт

1. Музичко-концертната програма веројатно е најпрепознатлив дел од активностите на МКЦ. Низ историјата на организацијата, а особено во последниот период МКЦ има клучно влијание врз развојот на домашната музичка сцена и, воопшто, врз креирањето на музичката култура. Од концертните сали на МКЦ произлегле и останати значајни домашни музички брендови, како што е Скопскиот Џез Фестивал.

Програмата ги вклучува најдобрите бендови од регионот и глобално значајни музички имиња, а пред сè се рализира со силна подршка на домашни музички уметници. Во последните години активностите се континуирани преку целата година и резултираат со исклучителни резултати, и од квантитативен и квалитативен аспект. Пособено значаен пример е фестивалот на нова музика ЗДРАВО МЛАДИ! кој се реализира од 2011 год., преку користење исклучиво на сопствени ресурси на организацијата, вклучувајќи и финансиски (во оваа смисла фестивалот е единствен во државата). На изминатите три изданија на ЗДРАВО МЛАДИ! беа претставени триесетина бендови-репрезенти на најновата и најактуелна понуда на европската и светската музичка сцена. Ваквиот пристап придонесува кон сè поголем број на музички настани и

публика, но и збогатување на домашната музичка сцена со голем број на нови, свежи и современи музички изведувачи. За споредба, бројот на реализирани музички настани во 2012 год. е зголемен за повеќе од двојно во однос на 2010 год., а бројот на посетители за над 600 % (Сл. 11).

Сл. 11. МКЦ: музички концерти



Извор: Интерни податоци на МКЦ

Музичката дејност на МКЦ опфаќа **и музичко издаваштво** како и континуирано делување на три **музички ансамбли**: Мандолинскиот оркестар, Градскиот дувачки оркестар, и Женскиот младински хор (со активност која вродува со бројни престижни меѓународни награди и признанија).

2. Театарската дејност од самите почетоци на МКЦ е претставена преку работата на голем број на театарски трупи и формации чии членови биле и дел од најзначајните современи македонски театарски автори. Помеѓу останатите, од сцената на МКЦ произлегле ЦРВ, Театар 57, Плагијатори без усул, Будење 7 и Театар 007, како и театарските манифестации Споени садови и Лица без маски, заедно со најзначајната од нив- Млад отворен театар.

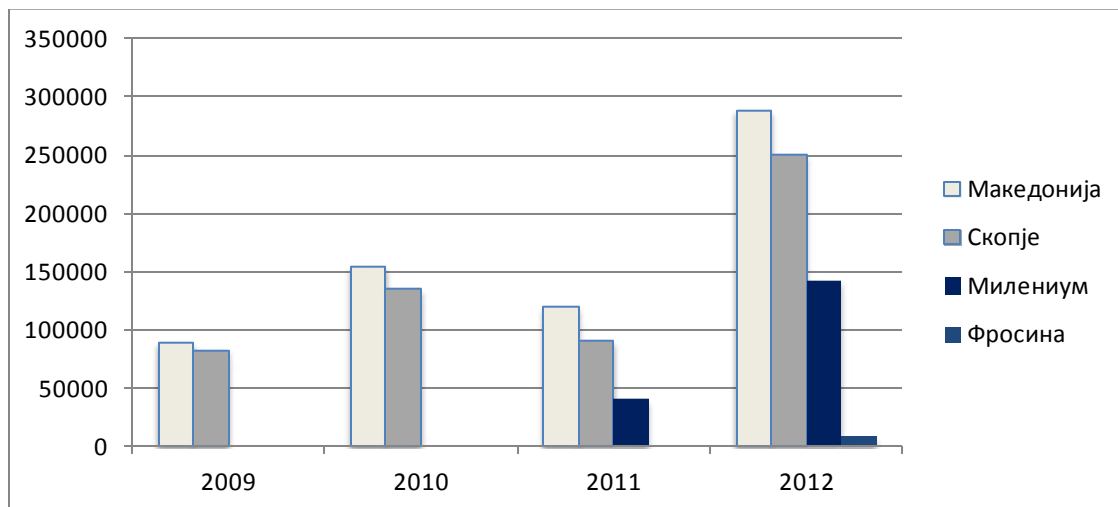
МОТ е најголемата и највлијателна меѓународна театарска манифестација во државата, а со своето скоро четири-децениско континуирано постоење и еден од најстарите театарски фестивали во регионот. МОТ досега е домаќин на повеќе од 500 театарски продукции од над 70 земји од целиот свет. Фестивал секогаш е отворен кон современи и авангардни театарски тенденции во светот, со определба да ги претстави

најзначајните и најактуелните театарски имиња. Препознатливите високи естетски критериуми создаваат лојална “МОТ-овска публика” - што изминатите неколку години целосно ги “полни” салите каде што се изведуваат претставите од програмите на фестивалот.

3. Филмските програми на МКЦ се диверсифицирани и се состојат од:

- Програма на Кино Милениум со фокус на светски блокбастери. Современата 2D и 3D технологија и аудио техника, и актуелниот репертоар овозможуваат таргетирање на широка популација, односно задоволување на пошироки барања и интереси. Ваквата неконцентрираната стратегија произлегува од долгогодишната стагнација во кино-прикажувачката дејност, а нејзината оправданост ја илустрираат постигнатите резултати - во услови на релативна експанзија на дејноста во последниот период киното завзема над 50% од целниот пазар (кино-посетители од Скопје; сл. 12).
- Кино Фросина има програма што првично е конципирана да се состои од авторски (главно европски) филмови - документарни и независни играни продукции. Недостатокот на финансиски и човечки ресурси условува прекини во континуитетот на програмата, со што таа во најголем дел содржи повремени реви и филмови што се дел од фестивалот на европски филм CINEDAYS. Се очекува скоро надминување на програмските недостатоци преку функционирање на Џебно кино, кое ќе ја зголеми нејзината ефикасност и ефективност (помалиот капацитет ги намалува трошоците, а адекватноста на просторот и современата опрема го подобрува вкупното искуство за гледачите со што се очекува зголемување на нивниот број).

Сл. 12. МКЦ: Број на кино-посетители



Извори: Завод за статистика на РМ и интерни податоци на МКЦ

Споменатиот Фестивал на европски филм CINEDAYS е централен настан во филмската дејност на МКЦ. Имајќи значајна 12-годишна традиција (настанат како дел од иницијативата на Педро Алмодовар за истовремена промоција на европскиот филм во сите земји во Европа) фестивалот постојано ја надградува репутацијата- што посебно се однесува на минатите неколку изданија. Минатата 2012 год. програмата се состоеше од дури 130 филмови (вклучувајќи ги добитниците на највисоки награди на водечките филмски фестивали во светот) и неколку работилници и предавања, а на фестивалот присуствуваа и над стотина гости (автори и соработници на претставените филмови). Очекувано, ваквата програма наиде на исклучително позитивна реакција на публиката- посетеноста на фестивалот (вкупно 8,747 гледачи) се зголеми за 60% во однос на минатогодишното издание.

4. Останатите активности на МКЦ вклучуваат:

- Преку **ликовно-галериската дејност** МКЦ секоја година пред публиката претставува околу 20 млади домашни и странски автори од сите сфери на ликовната уметност во изложбен простор кој обезбедува високи современи стандарди за адекватна презентација на нивните дела.
- **Литературата и издаваштвото** исто така се фокусирани на младите автори- дејноста е во постојан квантитативен и квалитативен пораст, пред сè поради креативниот пристап во претставување на нивното творештво (најчесто мултимедијален со инкорпорирање на музички, драмски и останати уметнички

елементи). Се користат и посебни концепти на групно претставување, посебно кога се афирмираат дебитанти со први контакти со публиката (poetry slam вечери, манифестација Песнило, вечери посветени на хаику поезијата и сл).

- Меѓународната манифестација **Бела ноќ** по примерот на повеќе европски метрополи веќе традиционално обезбедува целовечерно бесплатно културно доживување за публиката, исполнето со бројни театарски, музички, ликовни, поетски, филмски и други ументички содржини од странска и домашна продукција.
- **Едукативната дејност** вклучува дополнителна едукација на учениците од основно образование од областите на балет, театар и ликовните уметности (преку активностите на Детскиот креативен центар) и астрономијата (со обуки во Планетариумот во рамки на организацијата).

3.4. Дефинирање и карактеристики на целната група

Планираните идни активности на МКЦ (како дополнение на постоечките програми на организацијата) се фокусираат на средношколската популација, а посебно на ученици во гимназии и стручни средни уметнички училишта како примарна целна група.

Секундарните целни групи опфаќаат поширока возрасна структура (студенти), како и различни јавности за поддршка- претставници на партнери за реализација на активностите (самите средни училишта, институции од јавниот сектор на државни и локално ниво надлежни за дејностите култура и образование, локални и меѓународни организации што делуваат во двете области и потенцијални спонзори).

Примарната целна група е со следните основни географски, демографски и психографски карактеристики:

- Ученици од средни училишта во Скопје (селектирани како сегмент со оглед на ограничувања за географска дисперзираност на програмите, посебно во првичниот период од имплементација на активностите);
- Хетерогени од аспект на демографски карактеристики, со исклучок на (очигледна) возраст од 14-18 год.- притоа посебно е акцентирана горната возрасна граница поради претпоставка дека типично претставуваат “креатори на мислење” (opinion makers) во училишната средина, што ги “прави” аспиративна референтна група за останатите ученици;

- Инволвирани се во уметноста/културата на релативно повисоко ниво (во однос на интересот и претходните искуства кај останатите врсници)- претпоставка е дека ваква инволвираност постои кај оние што учат во средни уметнички училишта и гимназии (оттука претставуваат приоритетен фокус на активностите во почетниот период).

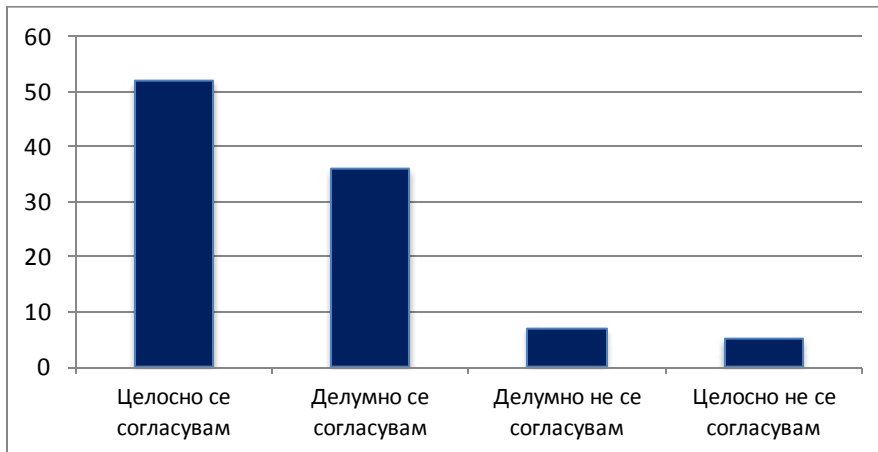
Атрактивноста на дефинираната целна група е позитивно оценета врз основа на следните показатели:

- Според генерални податоци од постоечки секундарни извори интенција за избор на “настани од културата” постои кај околу 50% од вкупната возрасна структура⁹⁹ (сл. 13.); притоа општиот избор вклучува целосно инклузивно определување на поимот “култура”- сите уметнички дисциплини заедно со облици на популарна култура). Во недостаток од подетални податоци од квантитативни истражувања, квантификацијата на целната група е претпоставена на околу 20% од вкупниот број на ученици во 10-тина државни и приватни гимназии и средни уметнички училишта во Скопје (вкупно околу 8,000, со оглед дека републичкиот просек е 795 ученици во средно училиште). Дополнително, активностите би таргетирале и приближно 10% од останатите 20,000 средношколци од Скопје (нивниот вкупен број е 27,692)¹⁰⁰.
- Квантифицираниот сегмент е оценет како рентабилен (од аспект на потенцијал за значајно зголемување на вкупната публика на организацијата), стабилен (со оглед на постојаност во подолг временски период), и особено важен за остварување на мисијата и стратешките цели на организацијата.

⁹⁹ Извор: Истражување на GFK Скопје; Youth in Macedonia, Pragmatic Consumer Generation; мај 2010

¹⁰⁰ Извор: Публикација Основни и средни училишта на почеток на учебната 2012/2013 год.; Завод за статистика на РМ; јуни 2013

Сл. 13. Интенција за избор на културни настани (“би одел на концерти, во кино или театар,...”)



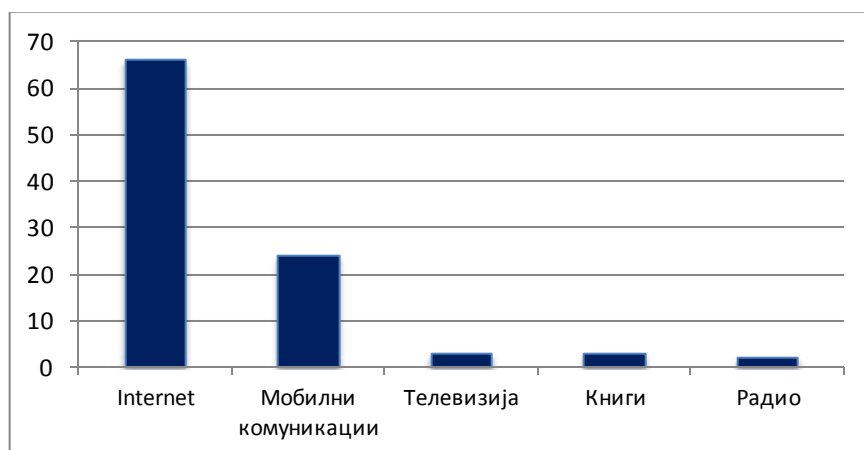
Извор: примарно истражување на GFK Скопје

Останатите психографски карактеристики на целната група, а особено ставовите и навиките поврзани со уметност и култура се предмет на подетално анализирање на достапни секундарни податоци и резултати од квалитативното истражување спроведено за потребите на МКЦ. Главните заклучоци во овој домен вклучуваат:

1. Генералните интереси на припадниците на целната група експлицитно вклучуваат уметности. Во најголем дел слободното време го исполнуваат со компјутерски игри/интернет, односно слушање музика и гледање филмови и ТВ серии. Останатите, инцидентно наведени интереси поврзани со ументост се читање книги/стрипови или сликање. Во оваа смисла, целната група споделува дел од основните карактеристики на пошироката популација во државата (сл. 14. и сл. 15. презентираат податоци за возрастна група од 15-24 години)- целосна ориентација кон Интернет и нови технологии што пред сè се користат за меѓусебна комуникација и информирање за/превземање на содржини од различна природа (компјутерски игри, музика и аудио-визуелни дела). Пенетрацијата на Интернет и степенот на користење се исклучително големи- 99% од студентите и 96% од учениците се корисници, 86% од нив секојдневно, а 28% имаат пристап и преку мобилни уреди¹⁰¹.

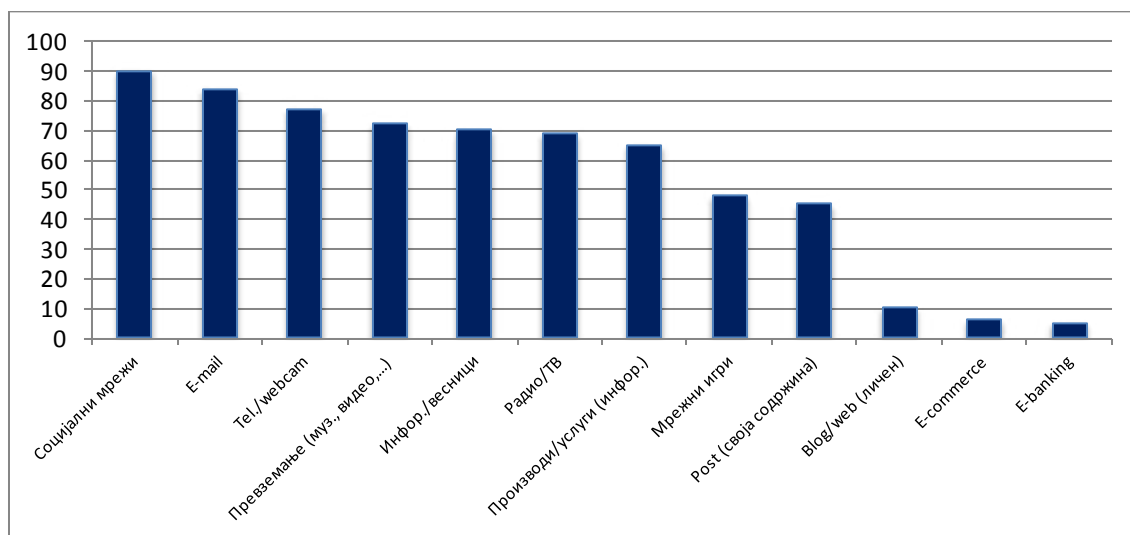
¹⁰¹ Извор: Користење на информатичко- комуникациски технологии во 2012 год. Завод за статистика на РМ, окт. 2012 год.

Сл. 14. Преференцијални интереси (“не сакам да бидам без...”)



Извор: примарно истражување на GFK Скопје

Сл. 15. Активности на Интернет (% од сегментот)



Извор: Завод за статистика на РМ

Ваквите податоци јасно укажуваат дека вкупната Интернет понуда на различни содржини (а пред сè музички и аудио-визуелни облици) е главен индиректен конкурент на МКЦ (впрочем како и на сите останати уметнички организации што ја таргетираат целната група). Секако, креирање на конкурентна стратегија на позиционирање и посебно на ефективни комуникациски стратегии е мошне отежната со оглед на исклучително големиот број на предности на Интернет како медиум. Веројатно единствена опција за создавање на дистинктивна конкурентност е оригиналност и автентичност на искуства од програмите на организацијата-вклучувајќи можности за следење на изведби на артисти “во живо”, директна социјализација, и, особено, продлабочен партиципативен однос кон уметности од

личен интерес. Дел од овие воопштени претпоставки се потврдуваат и со еден од заклучоците од квантитативно истражување. Имено, репрезентите на целната публика своето аспиративното слободно време го поврзуваат со нови искуства-активност што е креативна, предизвикувачка и социјализира. “Да пробаме нешто ново што не сме правеле” е изјава на учесник во фокус групите што ги сумира ставовите, а “бавење со нешто креативно (уметност)” е наведено како дел од конкретните интереси.

3.5. Потреби, преференци и перцепции на целната публика

Инволвираноста и специфичниот интерес на целната публика во уметноста е во релативно голем број на инклузивно дефинирани форми. Преовладува музика (во различни облици, но сите како дел од популарна култура), филм и (помалку) театар, а на значајно пониско ниво е инволвираноста во визуелни уметности (сликарство, street art, стрипови, фотографија) и литература. Конкретните навики и ставови кон следење на музички концерти и гледање на кино-проекции односно театарски претстави (селектирани како главни програмски сегменти на МКЦ) се:

- **Кино:** Целокупната целна публика се состои од релативно фреквентни “корисници” (според изјавите веројатно околу еднаш месечно посетуваат кино), иако прв избор за гледање филм е Интернет превземање. Според исказите, издвоени предности на кино проекција се “друго/подобро чувство” (слика/3D, звук), можност за социјализација (како дел од публика и “со друштво”), и нови филмови (глобално популарни наслови за кои, како што се наведува во една од изјавите, “не може да се најде добра копија на Интернет”).
- **Музички концерти:** Навиките се поделени, но повеќето целни потрошувачи повремено следат концерти. Најчесто ги доживуваат како пасивно искуство, односно како дел од останати потреби- поврзани се со “места за излегување” (клубови) и масовни настани (музички фестивали). Може да се претпостави дека за целната публика посебно е важна социјалната димензија на настаните и припадноста на “нивна” (возрасна) група. Во помал дел и релативно ретко следат и концерти во МКЦ. Во значаен број публиката изразува незадоволство од вкупната понуда на музички настани во градот. Ваквата перцепција на релативно

низок квалитет на вкупната понуда веројатно е една од главните причини за идентификуваните навики.

- **Театар:** Кај публиката постои драстично спротивно однесување- ако театарот е од индивидуален интерес (кај мал дел од испитаниците, веројатно поттикнат од учество во училишни секции) “одењето во театар” е исклучително фреквентно; ако не постои значајна инволвираност гледање на театарска претстава е инциденто (претежно се доживува како “училишна обврска”). Генерално мислење е дека кај вршниците интересот за театар е многу мал (“не би оделе ако не ги носат од училиште” е сублимат на ставот). Ова е и една од најчестите причините што ретко гледаат претстави (како што наведуваат- “немаат со кого”), покрај ограничениот избор (кој, според изјавите, “се сведува” на репертоарот на Драмски театар и МНТ; МОТ е наведен само еднаш во дискусиите). Како генерализиран заклучок театарот е перцепиран како релативно елитистичка уметност- “не е секој за во театар” и (останатите) “не можат да се вклучат во претставите” се дел од исказите при истражувањето.

Основните посакувани карактеристики на уметничка програма (сл. 16.) што претставуваат главни критериуми за избор на целната публика се квалитет (со комплексно значење кое обединува “врвни изведувачи”, “нов/актуелен репертоар” “разновидност/квантитет на понуда” и “интернационален карактер”), (ниска) цена на влезници и организација (од логистички и маркетиншки аспекти). Ваквите одлики се трансферираат во различни бенефити за публиката- во најголем дел поврзани со емотивни, хедонистички и потреби за социјализација, и значајно помалку од рационална природа (исклучиво поврзани со ниска цена и добра организација како критериуми).

Сл. 16. Критериуми за селекција и ранг по важност

Карактеристика (% од испитаници)		*Ранг (1-3)
1.	Квалитетна програма/изведувачи (85%) Најмногу поврзани со музика (пр. врвни изведувачи, атрактивни бендови,...); останатите со театар/филм (пр. квалитетен репертоар, програма,..)	1.39
1.1.	Разновидна програма (22%)	1.34
1.2.	Интернационален фестивал (11%) и останати поврзани карактеристики (голем фестивал, креативна програма и нови филмови- сите <10%)	2.25
2.	Ниска цена (56%); кај дел и бесплатен влез	1.91
3.	Добра организација (41%)	1.99
3.1.	Локација (22%)	2
3.2.	Континуитет (22%)	2
3.3.	Маркетинг (19%)	2

*1 (најважен), 2 (важен), 3 (помалку важен)

Извор: примарно квалитативно истражување

“Идеална уметничка организација” за припадниците на целната публика би ги сублимирала главните карактеристики што ги наведуваат како посакувани (соодветно, може да имаат генерални импликации во идното програмирање на активностите на МКЦ):

- (Првенствено) има музичка и филмска програма, (евентуално дополнета) со театарски претстави, останати уметности и работилници (односно “повеќе работи наеднаш”- субмилат во изјава); (веројатно) концентрирани во период од неколку дена (летни/музички фестивали);
- Инклузивна од аспект на привлечност за различни сегменти на публика со соодветни интереси (што посочува посакуван бенефит на социјализирање), односно разнолика по форми/правци- “за сите вкусови понешто”, или “нешто што привлекува повеќе луѓе” се изјави од ваков тип);
- Со квалитетни странски/домашни изведувачи/дела (поради ограничувања на истражувањето концептот “квалитет” може само делумно да се анализира, и тоа единствено преку перцепциите поврзани со споменатите карактеристики);
- Со место и можност за блиска интеракција помеѓу самата публика (односно “со дружење, пијалоци и забава” според изјавите).

3.6. Анализа на компоненти на брендот МКЦ

И покрај методолошките ограничувања (поради многу малиот примерок кој оневозможува репрезентативност на овој тип на податоци за целата популација), квалитативното истражување индицира ниско ниво на свесност за МКЦ и неговите програми, со делумен исклучок на МОТ. Ова е особено изразено во релација со директните конкуренти: музичките фестивали Таксират и Пиволенд, и филмските фестивали ФФ Манаки и (можеби) Скопски ФФ (фактор на влијание е периодот на поклопување на истражувањето и одредени настани - на пр. ФФ Манаки и МОТ). Драмски театар и МНТ воопшто не се наведени, но претпоставена свесност за нив е релативно висока ако се споредат податоците за избор на програми. Дел од конкурентите, а посебно музичките настани имаат недостатоци во својот имиџ (кои се реперкуираат врз генералните ставови на испитаниците), што е дополнителна можност за унапредување на конкурентноста на МКЦ. Од овие податоци произлегува дека е потребна поефективна (и, по можност, континуирана) комуникација на МКЦ со целната група за да се зголеми препознатливоста како предуслов за зацврстување на програмите на организацијата во нејзиниот “евоциран сет” (односно, да станат “сигурна” опција за избор).

Сл. 17. Организации: нестимулирано сеќавање, познавање и генерален имиџ

Организација (сеќавање- % од испитаници)	*Познавање	**Став
1 Пиволенд (37%)	4.1	2.6
2 Таксират (37%)	4.1	3.9
3 Филмски Фестивал Манаки (26%)	3.4	4.7
4 ДАФ (26%)	4.7	3.9
5 МОТ (26%)	3.2	4.5
6 МОФ (19%)	3.4	4.2
7 Џез фестивал (15%)	3.3	4.3
8 Милениум (11%)	4.3	4.3
9 Скопски Филмски Фестивал (11%)	4	4.7

*1- не, воопшто; 2- претежно не; 3- да, но само делумно; 4- да, претежно; 5- да, целосно
**1- целосно негативен; 2- претежно негативен; 3- неутрален; 4- претежно позитивен; 5- целосно позитивен

Останати: Театар Wonderland, Охридско лето, Виноскоп, Media Art Club, Password,... (<10%); Бела ноќ, Здраво млади, Cinedays, МНТ, Филхармонија, Скопскарахи,... (<5%)

Извор: примарно квалитативно истражување

И стимулираната препознатливост на одделни програми на МКЦ е на релативно ниско ниво. Исклучок е Милениум и Бела ноќ (кои целната група веројатно воопшто не ги

поврзува со МКЦ како дел од нејзината програма), а постои само делумно познавање на музичките концерти и Cinedays. Ваквиот резултат влијае и на перцепираниот квалитет (како главен критериум за избор) кој за сите е оценет како позитивен, но кај одделни програми е приближен на “неутрално ниво” (Сл. 18.). Релативна оцена на програмите на МКЦ (во однос на конкурентите) е “подобари”, посебно од испитаниците со директно искуство (посетиле некој настан/програмски сегмент на организацијата). Генерална забелешка за активностите на МКЦ е “недоволна информираност” или “лош маркетинг” (што е уште една илустрација за потребата од унапредена комуникација на МКЦ со публиката, особено со оглед на позитивната претстава што постои кај “корисниците”).

Персоналитетот на МКЦ исто така има позитивни димензии (испитаниците користат описи како што се “интересен”, “cool”, или “алтернативен”- може да се претпостави дека ваквите карактеристики генерално не се негативни). Но, апсолутно доминантна е оценката дека МКЦ е “дистанциран/некомуникативен”, што сигурно произлегува од пропусти/недостаток на комуникација и од проекција за типичен “корисник”: повозрасен од нив (20-30 год.) со изразено индивидуални интереси (што го разликуваат и одвојуваат од околината). Во оваа смисла постоечката публика претставува недоволно аспиративна референтна група- оценка на испитаниците е дека кај останатите врсници создава и негативни конотации. Овие негативни аспекти на персоналитетот на МКЦ се значајна бариера- веројатно најефективна стратегија за надминување би вклучила директно инволвирање на припадници на целната група или кредибилни “opinion makers” што би учествувале во менување на негативните перцепции (на пр. преку форми на word-of-mouth комуникација).

Сл. 18. Програми на МКЦ: познавање и генерален став

Програма		*Познавање	**Став
1	Репертоар на Кино Милениум	4.03	4
2	Бела ноќ	3.75	3.90
3	Cinedays	3.39	3.96
4	Музички концерти	3.38	3.89
5	Ликовни изложби	2.54	3.80
6	Предавања, трибини, workshop-ови	2.53	3.60
7	Репертоар на Кино Фросина	2.50	3.40
8	МОТ	2.45	3.54
9	Здраво Млади	2.33	3.42
10	Литературни читања/промоции	2.21	3.50

*Познавање: 1- не, воопшто; 2- претежно не; 3- да, но малку; 4- да, претежно; 5- да, целосно
 **Оценка на квалитет: 1- лош; 2- претежно лош; 3- нема мислење; 4- главно добар; 5- одличен

Извор: примарно квалитативно истражување

Изборот на целната група дополнително посочува на главната конкуренција на МКЦ (сл. 19.). Доминантни се скопските театри (МНТ и Драмски театар), и според зачестеност на избор (притоа сигурно важен фактор се организирани училишни посети) и според задоволство од претставите. Музички настани се втор избор- најчесто вклучуваат фестивали со значајно помал степен на задоволство (посебно Пиволенд; иако се директни конкуренти концертите во клубови не се дел од нестимулирани одговори на испитаниците, веројатно и поради перспектива дека не се типични уметнички настани). Следат кино проекции- Cineplexх како единствен конкурент на Милениум веројатно е избор на релативно мал дел, но креира целосно задоволство од понудата. Останатите организации се следат од далеку помал број на припадници на групата. Лојалноста е значајна одлика на навиките (посебно е изразена кај програмата на Кино Милениум)- ако конкретна организација е “избрана” тогаш нејзината програма се посетува со голема фреквенција. Ваквата карактеристика на однесувањето е дополнителна можност за зголемување на посетеноста на програмите на МКЦ преку адекватно таргетирање на целната публика.

Сл. 19. Избор на програми на организации (во 2013): број на настани и задоволство

Организација (% од испитаници)		Број на настани	Задоволство*
1	МНТ (41%)	6	4.7
2	Драмски театар (30%)	6	4.8
3	МКЦ (30%)	5	4.5
4	Пиволенд (30%)	1	3
5	Милениум (22%)	14	4.1
6	Таксират (22%)	1	3.75
7	Cineplexx (11%)	5	5

*1- воопшто не, 2- делумно не, 3- неутрален, 4- делумно да, 5- да, потполно

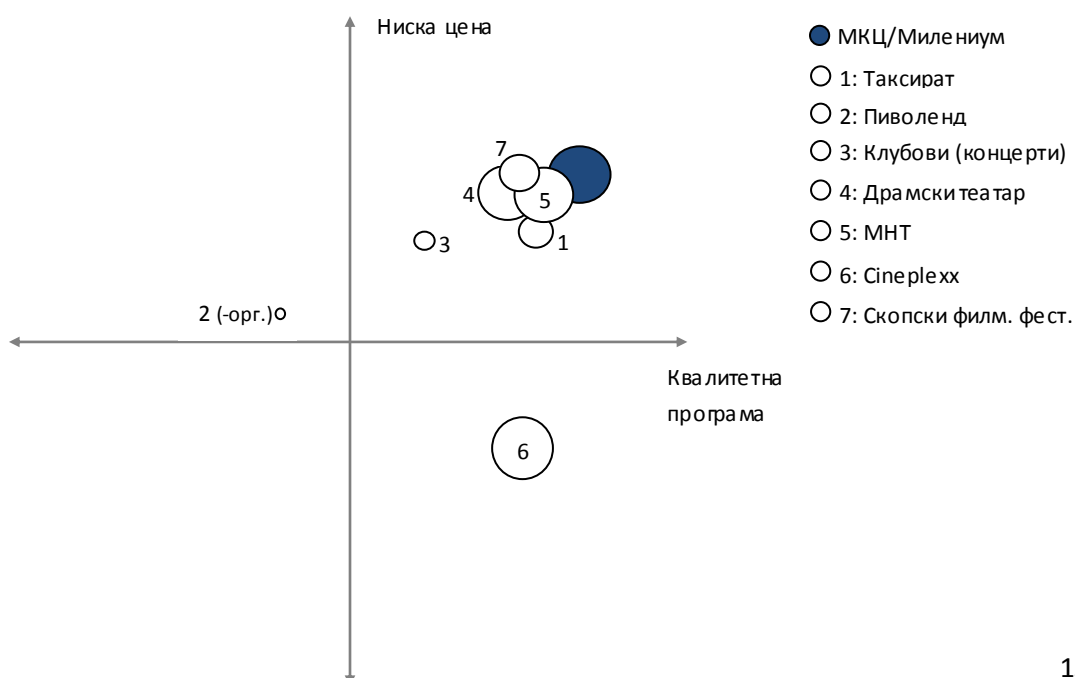
Останати (<10%): Password (организатор на музички концерти), Blues & Soul Фестивал, Кино Рамстор, Филхармонија, Бела ноќ, Скопско лето,...

Извор: примарно квалитативно истражување

3.7. Постоечко позиционирање на МКЦ и конкуренцијата (перцептивно мапирање)

Позиционирањето на МКЦ според споменатите главни/посакувани димензии за евалуација кај целната публика од аспект на апсолутна перцепција е позитивно, но организацијата е недоволно диференцирана во релација со дел од конкурентите (Сл.20.). Притоа, недостатоците на релативната диференцијација се посебно изразени при споредба со Драмски театар и МНТ, но и со Таксират и Скопски ФФ, а во помала мера и со музичките концерти во клубови; во однос на Cineplexx постои јасна ценовна предност на Милениум.

Сл. 20. Перцептуално мапирање на организациите според 3 главни критериуми за избор (големина на круговите е оценка на варијабилата “добра организација на програми”)



Веројатно оптимален избор за зголемено директно мерење на МКЦ е во димензијата “квалитетна програма” како најважен критериум за избор, што е дополнителна причина за идна подлабока анализа на нејзиното значење за целната група. Како прелиминарна основа можат да послужат генерални назнаки, според споменатото рангирање на преференци кај публиката: програма поврзана со музички настани, збогатена со филм и други уметнички форми, и нова, актуелна и од интернационален карактер. Ваквите карактеристики (што, всушност, се одлика на значаен дел од постоечката понуда на МКЦ) би се трансферирале во главни бенефити како основа за детерминирање на креативно интерпретирани клучни пораки во идните комуникации до целната јавност: на пр. “уживање/забава” (емотивни/хедонистички потреби) “поголем избор” и “дружење” (потреби за социјализација). Нивно ефективно и конзистентно пренесување би ги потенцирала и основите на идентитетот на МКЦ кој се проектира во прилично дисперзиран постоечки имиџ. Перцепциите се дека МКЦ е “разнолик”, но не и особено “нов”, односно “млад”, “модерен” и “возбудлив” (Сл. 21.). Попрецизно, испитаниците имаат различни ставови кон овие селектирани основи на посакуваниот идентитет на организацијата (соодветно беа евалуирани преку користење на семантички диференцијал како истражувачка техника). Според истите основи, слични се и перцепциите за конкурентите (со исклучок на позитивното оценување на Cineplexx), што е дополнителна можност за создавање на супериорен имиџ на МКЦ.

Сл. 21. Перцепции на основи на имиџ на МКЦ/Кино Милениум во однос на конкуренцијата

МКЦ/Милениум								
Стар	-3	-2	-1	+0.31d	1	2	3	Млад
Модерен	-3	-2	-0.59dn	0	1	2	3	Традиционален
Здодевен	-3	-2	-1	0	+0.73d	2	3	Возбудлив
Mainstream	-3	-2	-1	0	+1.33d	2	3	Нов/алтернативен
Евтин	-3	-2	-1.09d	0	1	2	3	Скап
Едноличен	-3	-2	-1	0	1	+1.91	3	Разнолик
- Театри; о Музички концерти; * Кина								
Стар	-3	-2	-1.11n	0	o1.21d *1.33	2	3	Млад
Модерен	-3	-2	o1.17d *1.27	0	-0.6n	2	3	Традиционален
Здодевен	-3	-2	o1.36	0	-1.2	*1.69	3	Возбудлив
Mainstream	-3	-2	-1	-0.36n *0.38n	o0.56n	2	3	Нов/алтернативен
Евтин	-3	-2	-1	-0.13n	o0.93n *1.2n	2	3	Скап
Едноличен	-3	-2	-1	-0.41d	o1.13 *1.38	2	3	Разнолик

За б.: d (дисперзира ни ставови- преовладуваат разлики кај испитаниците);
n (преовладуваат неутрални ставови)

Извор: примарно квалитативно истражување

3.8. Основни насоки за унапредено позиционирање на МКЦ

Претходните анализи ги детерминираат основите за унапредување на постоечкото позиционирање на МКЦ во свеста на селектираната целна публика. На базично ниво произлегуваат од самата мисија и стратешките цели на МКЦ, а определени се како клучен фактор за диференцирање од конкуренцијата преку уникатност во определените посакувани димензии. Односно, за зајакнување на конкурентна предност на организацијата преку обезбедување на поголема вредност на понудата и задоволство за целната публика. Основите се состојат од две стратешки насоки што меѓусебно го дополнуваат вкупното влијание врз публиката:

- Дополнително развивање на дистинктивна понуда што содржи нови/збогатени програмски содржини кои поттикнуваат активен и партиципативен однос кај публиката, врз основа на детектирани претходни позитивни искуства и преференци; и
- Понатамошно градење на брендот на организацијата (особено свесност и имиџ) преку интерактивна комуникација со публиката, фокусирана на единствените

одлики и бенефити на целокупната понуда- паралелно, се однесува на постоечките програми и на новите содржини што ги надополнуваат.

1. Новите содржини би се конципирале на начин што е потполно респонзивен на интересите, ги надградува минатите искуства и содржи можности за партиципација според (претходно) идентификувани желби и потреби на целните потрошувачи. Основата се главните компоненти на постоечката понуда на МКЦ која (според анализите во претходните делови од текстот) е во релација со нивните општи интереси и ги содржи уметничките форми кон кои постои висок степен на инволвираност. Интересот за конкретните програми на организацијата би се стимулирал преку обезбедување на можности за активно учество на публиката во нивна имплементација, надополнети со соодветни едукативни компоненти. Односно, во рамки на организацијата целната публика би добила можност да ги продлабочи познавањата од уметнички области од нејзин интерес, да добие поддршка за креирање на “свои” уметнички проекти, и да ги претстави таквите проекти пред пошироката јавност (вклучувајќи ја и нејзината референтна група- популација со сличен демографски, психографски и бихевиорален профил).

Ваквите проекти би се надградиле на претходни позитивни искуства поврзани со креативни активности во различен домен, но би опфатиле и нови облици на практични обуки вклучувајќи и можности за директно волонтерско учество при реализација на постоечките програмски целини на МКЦ (на пр. одредени сегменти од постоечките фестивали). Преку овој пристап организацијата ќе влијае врз намалување на евентуалните бариери за активно учество.

Сублимирано, постоечкото позиционирање на организацијата ќе се надгради со додавање на нова вредност (value proposition)- простор за реализирање на креативните интереси на нејзината публика. Ваквата позиција на организацијата се очекува да резултира со продлабочени и поблиски релации со публиката, обезбедувајќи и автентично искуство кое ги надминува конкурентните понуди ограничени на пасивно следење на уметнички програми.

Според резултатите од дискусиите во рамки на фокус групите, минатите искуства на публиката со директно учество во проекти од уметнички области постојат во значаен обем, и се оценуваат релативно високо од аспект на задоволство (сл. 22.). Првенствено

произлегуваат од образовниот систем (на пр. училишни секции за театар и сликарство, или “училишен весник”), и, во поретки случаи, од сопствена иницијатива/самостојна работа (поврзани се со музика и сликарство). Овие податоци се дополнителна илустрација на исклучителната важност на уметничката едукација како фактор за развивање на инволвираност во уметноста. Истовремено укажуваат на неопходноста од организирана форма за да се стимулира и мотивира директното учество, како и на можностите за МКЦ да создава партнерства со училиштата при конципирање и реализација на ваков тип на активности.

Сл. 22. Досегашни активности/форми/задоволство

Активност	% од испитаници	Задоволство *
1 Глумат во театарска претстава (во училиште)	56%	4.36
2 Сликаат (најчесто сами и ретко во училиште)	30%	4.65
3 Статираат во реклами/филм	26%	3.67
4 Пишуваат текстови, песни (во училиште и ретко сами)	26%	4.40
5 Свират инструмент (најчесто сами)	22%	4.00
6 Пеат во хор (во училиште)	15%	4.00

*1- воопшто не, 2- делумно не, 3- неутрален, 4- делумно да, 5- да, потполно

Останато (<10%): фотографија, мода, модерен танц, графити

Извор: примарно квалитативно истражување

Преференците на публиката за “идни креативни активности” се дисперзирани по области и во голем дел резултираат од претходните искуства. Преовладуваат филм и музика (во различни форми), театар (посебно глума во претстави доколку постои минато искуство), и, во помала мера, визуелни уметности, web/графички дизајн, итн. Во активностите би учествувале самостојно (во група или индивидуално) во форми на создавање на проекти и учество во практични кратки обуки (посебно ако содржат супервизија низ процесот на создавање). Јасно артикулирани преференци од понудени опции претходно селектирани врз основа на претпоставен интерес (сл. 23.) се поврзани со волонтирање на професионален фестивал, настан или проект.

Сл. 23. Интенција за избор/учество (практични обуки/workshop-ови/проекти)

Активност	Избор*	
1	Волонтирање (професионални проекти, фестивали, настани)	4.5
2	Продукција на краток аматерски филм	4.1
3	Класична театарска претстава	4
4	Музичка продукција	4
5	Изработка на видео (2D/3D) анимации	3.7
6	Останати театарски форми (пр. мјузикл, пантомима, stand-up)	3.6
7	Снимање на филм со мобилни уреди	3.5
8	Претстава со модерен танц/кореографија	3.3
9	Изработка на стрип	3
10	Хорски изведби (класична и популарна музика)	2.7

*1- не, сигурно, 2- веројатно не, 3- не знам, 4- можеби, 5- да, сигурно

Извор: примарно квалитативно истражување

2. Сегментите од предметното истражување обезбедуваат и основни насоки за формулирање на стратегијата за комуникацијата на МКЦ со целната публика. Притоа како клучни се издвојуваат следните заклучоци:

- Општите медиумски навики на целната група ги потврдуваат претходно елаборираните карактеристики на популацијата - и анализите од квалитативното истражување укажуваат дека (со мали исклучоци) целосно се во домен на Интернет. Апсолутно доминантни медиуми кај публиката се социјалните мрежи - скоро сите испитаници го наведуваат Facebook на нестимулирана листа за евалуација на медиумски навики, и тоа како медиум што го користат “секогаш” и “секаде”; во значајно помала мера е наведен YouTube, а уште поретко и Twitter. Постои и релативно високо ниво на користење на домашни веб сајтови (првенствено од категории “забава”/информации) иако поединечно сите се со низок рејтинг. Користењето се рефлектира и во влијание на поединечните медиуми врз ставовите кон области од интерес за испитаниците. Од традиционалните медиуми единствено се издвојува телевизија (со 40% од испитаници кои ретко следат ТВ програми); останатите само спорадично (на пр. 22% испитаници повремено следат и радио станици) или воопшто не се наведуваат во одговорите, посебно според димензијата на “влијателност”.

Слични се заклучоците за изворите на информирање за уметнички настани и нивно релативно влијание врз изборот на испитаниците (сл. 24.). Социјалните мрежи

(посебно “неизоставниот” Facebook) и препораки од лични контакти доминираат во оценување на степен на користење и влијание од понудени медиуми и канали за комуникација (двата облици на комуникација меѓусебно се надополнуваат поради интерактивноста на споменатиот веб сајтот). Значајни се и објави и критики на веб сајтови (домашни, кои публиката ги следи) како и информации на веб сајтови на самите организации (што се користат за информации околу детали од понудите). Од традиционалните комуникациски средства се посочуваат билборди/паноа, а останатите (посебно ТВ рекламирање) се оценети како извори што мошне ретко се користат, и се релативно најмалку влијателни врз ставовите на публиката. Вакви податоци се очигледна индикација за определување на ефективни начини за пристап до целната публика, односно за нивно приоритизирање во идните комуникациски планови на МКЦ.

Сл. 24. Извори на информирање за уметнички настани и релативно влијание

Извор	Користење	Влијание	
1	Социјални мрежи (Facebook, Twitter,....)	2.82	2.61
2	Објави во интернет сајтови/масовни медиуми (извешт., написи,...)	2.68	2.46
3	Препораки од лични контакти (семејство, пријатели,...)	2.56	2.70
4	Web site на организацијата	2.40	2.43
5	Реклами:Outdoor (билборди, city light, паноа,...)	2.32	2.07
6	Критики (интернет сајтови или други масовни медиуми)	2.29	2.22
7	Реклами:Интернет банери	2.27	1.84
8	Печатени материјали (постери, брошури, летоци,...)	2.07	2
9	Директен контакт со вработени во организацијата	1.86	2.35
10	Реклами:Радио	1.79	1.74
11	Реклами:ТВ	1.64	1.72

Користење: 1- не, 2- понекогаш, 3- постојано
 Влијание врз избор: 1- нема никакво влијание, 2- има делумно влијание, 3- има особено влијание

Извор: примарно квалитативно истражување

- Како процес, одлучувањето за избор на уметнички настан е релативно поедноставено и варира во зависност од тип на програма. Според дискусиите со испитаниците целната публика преку посложен процес избира “филм во кино”. Конкретни театарски претставите се избираат афективно од оние со поголема инволвираност во театарот, или како “училишна обврска” од останатите (поточно, во тој случај воопшто и не постои вистински избор). Според одговорите може да се

претпостави дека кај музичките концерти процесот на одлучување за избор е наједноставен.

Иако процесите во најголем дел се од афективна и хеуристичка природа, одлучувањето на целната публика инволвира повеќе (наведени) извори на информирање. Во одредени случаи таа евалуира повеќе фактори - покрај основните карактеристики на самата програма, се оценуваат и организациски аспекти, придружните услуги и цени на влезници (на пр. процесот е сублимиран во изјава на испитаник како што е “(оценувам) цена на билет, локација и вкупно доживување во кино”). Најголемиот дел од испитаниците наведуваат влијание на околината, поточно на референтната група за публиката. Изборот на конкретен ументички настан често е детерминиран од останатите, односно постои тенденција на “групно” одлучување (илустрации вклучуваат одговори на испитаниците како што се “одлучуваме заедно со другарите” или “гледам кој ќе оди на...”). Ваквата карактеристика на одлучувањето е дополнителна индикација за веројатната валидност на комуникациски стратегии што базираат на интерактивна и вирална комуникација со директно инволвирање на самата публика (вклучително и преку регрутирање на “креатори на мислење” - opinion makers). Особено е евидентна потребата од акцентирање на Интернет базирани комуникации што се издвојуваат по влијание врз ставовите на публиката, а истовремено се целосно адекватни за пристапот поради нивната изразена карактеристика на интерактивност.

Дополнително, овој тип на комуникации би придонел кон развивање на (посакуваниот) имиџ на организацијата кој, според анализираните перцепции, недоволно ја диференцира според димензии поврзани со типичен корисник на брендот (односно, со постоечката публика на МКЦ). Секако, поради самата природа и комплексност на афективните процеси што ги органичуваат можностите за детална и целосна анализа, стратегијата би претпоставувала и користење на експериментални методи со “проби и учење на грешки”.

- Афективното и хеуристичко одлучување укажува и на потенцијалните цели на комуникациите. Првенствено би се однесувале на унапредување на севкупниот став на публиката кон МКЦ преку понатамошно градење на бренд имиџот на организацијата. Според споменатите анализи ова особено се однесува на емотивните компоненти (поврзани со хедонистичките потреби на публиката) што би

се дополните со нови/позитивни искуства од унапредените програмски содржини (кои се во релација со нејзините потреби за социјализација). На овој начин комуникациите би придонеле кон зголемена дистинктивност и преференцијалност на брендот, односно би извршиле персуазивно влијание врз публиката. Анализите посочуваат и на потребата од зголемување на бренд свесноста, што посебно се однесува на селектирани програми на организацијата - оттука, целите на идната комуникација треба да вклучат и подобро информирање на публиката. Наведените заклучоци околу нејзините медиумските навики и насоки за фокусирање на пораки кон очекувани бенефити можат да послужат при формулирање на ефективни комуникациски планови за остварување на оваа цел. Стимулирањето на директна партиципација на публиката во имплементацијата на самите програми на организацијата што овозможува исклучителна интерактивност на комуникација би придонела и кон остварување на нејзината трета (можеби основна) цел - едукација на публиката за да се зголеми интересот кон уметноста воопшто, а особено кон уметничките форми што ги сочинуваат главните програмски активности на МКЦ.

Сублимирано, насоките за унапредување на позицијата на МКЦ се базираат на неколку пристапи на креативно програмирање и комуникации. Основата се мисијата, вредностите и стратешките определби на организацијата - развој на современото творештво на младите уметници и зголемена достапност на нивните дела до што е можно поголем дел од младата популација. Надградена е преку програмски содржини што содржат форми за намалување на бариери кај конкретните целни публика, унапредуваат автентичност на нејзините искуства, и овозможуваат активна партиципација во реализација на програмските активности. Притоа, го развиваат вкусот и инволвираноста во разновидна уметност и помагаат во разбирањето на суштината на естетските вредности. Дополнителните содржини и постоечките програми на организацијата се супстанца на бенефитите кои дополнително го градат брендот на МКЦ, и содржат основи за развивање на комуникации за продлабочена поврзанаост со публиката. Ваквите активности би придонеле и кон унапредување на потенцијалот за одржливост и развој на организацијата преку можности за пристап до нови форми за финансирање што покрај поддршката на уметничкото творештво се наменети и за збогатено образование на младите.

IV. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ

1. Заклучоци

Теоретските анализи во домен на маркетингот експлицитно посочуваат на клучното значење на позиционирањето, директно поврзувајќи го со вкупниот збир на стратешки концепти и тактички средства што им помагаат на организациите при остварување на целите и исполнување на мисиите. На поединечно различни начини претставува неизоставна компонента на меѓусебно поврзани маркетиншките концепти од суштинско влијание за секоја организација, како што е формулирање на генерални организациски и конкретни маркетинг стратегии, развивање на конкуритивна способност и градење на бренд. Креирањето на комуникациски стратегии не е исклучок- всушност нивната ефективност и ефикасност директно произлегува од фундаменталните рамки определени со прецизно дефинираната позиционираност на организацијата.

Двата маркетиншки концепти во содејство со останатите имаат исклучително важна улога во реализирање на веројатно најзначајната задача за уметничките организации - да воспостават, одржуваат и унапредуваат поврзаност со публиката. Секој од нив, како и маркетингот во културата и уметноста воопшто, се базира на универзалните принципи на традиционалниот маркетинг како првенствено економска дисциплина. Истовремено подразбираат адаптирање на овие принципи на спецификите на уметничкото творештво, а посебно на сегментот чија природа е од непрофитен карактер. Но размена на вредност и градење на релации помеѓу организацијата и публиката од взаема корист за двете инволвирани страни (како основна маркетиншка парадигма) е централен фокус и за маркетингот во “непрофитната” уметност. Впрочем, идентично како и помеѓу компаниите и потрошувачите во “комерцијалниот маркетинг” кој е апликативен и за одредени инклузивно дефинирани уметнички облици. Комуникацијата базирана на јасна позиција е критична поддршка на размената и релациите, особено поради суштинското значење на интеракцијата уметник-публика како иманентна карактеристика на уметноста која понекогаш е услов и за самиот процес на создавање (на пример, кај изведувачките уметности непосредната комуникацијата го формира самиот уметнички производ).

Позиционирањето подразбира дизај и имплементација на маркетинг микс (производ, цена, дистрибуција и промоција) за креирање на конкретно значење и посакуван имиџ на организацијата и нејзината понуда кои ја диференцираат од конкурентите и создаваат конкурентна предност. Позиционирањето и диференцијацијата се тесно поврзани што во праксата често создава поистоветување на двата поими - всушност, диференцијацијата се постигнува преку адекватно позиционирање. Ефективната диференцијација на организацијата е основен предуслов за создавање на конкурентност како императив за остварување на нејзините маркетиншки и воопшто организациски цели. Позиционирањето на брендот (самата организација или дел/целина на нејзината програма) е во сржта на ова стратешко средство. Претставува прецизирање на понудата и создавање на имиџот на организацијата или програмата (првенствено преку комуникации) за да завземат дистинктивно и позитивно вреднувано место во свеста на целната публика. Целта е да се лоцира брендот во однос на конкуренцијата за да се максимизира потенцијалниот бенефит за организацијата. Ваквото лоцирање обезбедува посакуван став и перцепција кај публиката - кога размислува за тип на уметнички производ размислува и за брендот и тоа на начин кој го посакува организацијата. Доброто позиционирање на брендот ја насочува маркетинг стратегијата преку објаснување која е суштината на брендот, како им помага на потрошувачите да ги задоволат своите потреби и на кој единствен начин го остварува тоа. Резултатот на позиционирањето е потрошувачко-центрична вредносна понуда - убедлива причина зошто целните потрошувачи би ја избрале понудата на организацијата.

Разгледуван како процес што ги интегрира стратегиите на брендирање и комуникации, креирањето на стратешка позиција на организацијата вклучува неколку клучни консекутивни постапки. Иницијална компонента е преглед на сегментите на потенцијалните потрошувачи идентификувани преку претходно спроведена сегментација на “пазарот за уметност” и стратешка одлука кон кој сегмент ќе се фокусираат активностите и ресурсите. Прегледот утврдува кои групи на “потрошувачи на уметност” ќе бидат таргетирани. Нивното демографско, психографско, бихевиорално и атитудинално профилирање обезбедува клучни информации за таа одлука. Вклучувајќи анализи, како што се определување на сегмент кој има интерес во

уметничкиот производ што веќе е или може да биде дел од понудата на организацијата, или посакува искуство што производ го овозможува. Дополнително, оценката на неговата атрактивност ја определува големината и структура на сегментот, како и можностите да се опфати со комунистичките активности на организацијата. Основа на оценување е и неговиот потенцијал да обезбеди доволна поддршка за остварување на целите на организацијата и уметниците. Често како дел од дискреционите приходи (плаќање на влезница или купување на дело) но и останати неопипливи ресурси што придонесуваат кон реализација на целите- зголемена свесност за уметноста, разбирање на конкретна естетика и подигнување на општото културно ниво на заедницата се дел од нив.

Следната, централна компонента е формирање на стратешка премиса што подразбира спецификација на целната публика, дефинирање на понудата и формулирање на компетитивна основа- фактор што на организацијата и обезбедува диференцијална предност на целиот пазар; всушност, самото позиционирање. Процесот ја операционализира генералната маркетинг стратегијата преку јасно прецизирање на мисијата и целите на уметничката организација, и анализирање на публиката, пазарот и динамика на средината, конкуренцијата (директната и индиректната во домен на уметност, но и супститути од останати форми за користење на слободно време), и ресурсите и способностите на организацијата. Ваквите аналитички постапки служат за идентификување на постоечкиот начин на поврзување на организацијата и пазарниот потенцијал, и особено евентуалниот “простор” помеѓу перформансите и потенцијалот. Се заокружуваат со селектирање на интегрална маркетинг програма за завземање, задржување или зајакнување на пазарната позиција наспроти ваквиот простор. Анализите се надополнуваат со евалуација на брендот на организацијата/нејзината програма во однос на конкурентите, заедно со процесот на одлучување и медиумските навики на публиката што се особено корисна основа за комуникациите како сегмент од маркетинг програмата. Бренд компонентите како што се нивото на свесност, елементи на проектираниот имиџ, перцепираниот квалитет и степенот на лојалност претставуваат аналитичка рамка што го насочува стратешкото одлучување при конкретизирање на комуникациски цели и формулирање на пораки што ја поддржуваат дефинираната позиција. Додека начинот на кој публиката ги избира

конкретните уметничките производи покрај влијание врз формулација на пораките, заедно со познавање на нејзините медиумски преференци овозможуваат избор на комуникациски средства за оптимално трансферирање на посакуваната позиција кон целниот пазар.

Одлуките на менаџментот околу таргетирање на целен пазар што претходат на дефинирање на позицијата се со стратешки импликации, и мора да се базираат на внимателни анализи на трошоците и бенефитите (било да се монетарни или не) поврзани со алтернативните стратегии за задоволување на пазарните сегменти. Можат да применуваат мулти-сегментирана маркетинг стратегија (најчеста во праксата на уметничките организации) која создава простор за придобивање на поширок дел од популација која следи уметност, односно повеќе сегменти на публиката преку диверзифицирани понуди и производи. Или да се специјализираат во конкретен уметнички производ таргетирајќи публика со изразен интерес кон понудениот тип на уметничка програма. Алтернативни избори се и неконцентрирана стратегија (понуда на една програма кон сите потенцијални потрошувачи), или, спротивно на неа, стратегија на концентрирање на сите активности и различни типови на производи кон специфичен целен сегмент.

Ваквите одлуки се од исклучителна важност за менаџментот, бидејќи имплицираат развивање на реалистични организациски цели и способности, и нивно поврзување со динамичната реалност на пазарот. Следствено, целокупниот претставен процес се модифицира според спецификите на уметничките дисциплини, но и на конкретни организации во конкретни пазарни услови. Одлуките нужно не значат следење на принципи на масовен маркетинг (на пр. различна програма што се обраќа на различна публика во заедницата), експанзија на нови пазари (на пр. фокус на гостувања), или радикални промени во понудата (на пр. презентирање на целосно нови уметнички форми или тип на дела). Иако постојат примери на нивно успешно спроведување, организацијата може да обезбеди доволна поддршка за својата мисија/цели и преку правилна конфигурација или мала модификација на понудата без дополнително вложување на значајни ресурси и на постоечкиот пазар што го “опслужува”.

Сличен стратешки пристап произлегува од спроведување на процесот на евалуација на позиционирањето на Младинскиот културен центар, фокусиран кон суб-сегмент од

публиката кон која се обраќа организацијата. Нејзината концентрирана стратегија определена со понуда на уметничките програми од различен тип кон дефинирана целна група (млада популација) обезбедува можност за унапредување преку збогатување на програми наменети за дел кој е селектиран како посебно значаен за реализирање на идни стратешки цели на организацијата (ученици во средни училишта). Градење на идна публика, зголемување на посетеност на програмите, искористување на техничките и просторни капацитети, понатамошно развивање на човечките ресурси и поголем потенцијал за пристап до алтернативни извори на финансирање се главен дел од нив. Спроведените анализи преку секундарни и примарни истражувања обезбедуваат фундаментални насоки за понатамошно унапредување на позицијата на МКЦ кај оваа целна публика. Резултатите од анализите на клучните фактори на средината укажуваат на лимитирани можности за користење на постоечки форми на финансирање, релативно негативни влијанија врз создавање на интерес за уметност кај публиката, и значајна конкуренција со понуди единствено ориентирани кон презентирање на уметнички програми. Истовремено, според интерните анализи, постојат организациските предуслови за дополнителен развој на постоечката активност на МКЦ: организацијата поседува потребни просторно-технички капацитети, а постоечките човечки и финансиски ресурси ги насочува кон програмски целини што (квантитативно и квалитативно) резултираат со мошне значајни резултати-уметноста што ја презентира е со исклучително релевантна естетска вредност, а вкупната публика кон која се обраќа континуирано расте. Важен аспект е усогласеноста на акцентирани типове на програми на организацијата со општите постоечки и посакувани интереси на целниот сегмент што обезбедува основа за понатамошно градење на меѓусебните релации. Оттаму, една од приоритетните насоки за унапредена позиција на МКЦ е дополнување на понудата со едукативни содржини што ја зголемуваат инволвираноста на целната публика- покрај образовната компонента овозможуваат и збогатено, автентично искуство од активната партиципација при креирање, имплементација и презентирање на програмите. Дополнително, ваквата насока обезбедува важна основа за зголемена компетитивна предност на организацијата во однос на конкурентите кои (во моментот) не ги користат можностите од оваа идентификувана “празнина на пазарот”.

Модификацијата на понудата е фундамент на позицијата, но за нејзина ефективна имплементација неопходно е развивање на ефикасни комуникации. Анализата на вредноста на брендот на МКЦ за целната публика овозможува корисни информации за стратешките одлуки при нивно дизајнирање и идна реализација. Заклучоците од примарното истражување во овој домен укажуваат на потенцијалните подобрувања-зголемување на постоечкото релативно ниско ниво на свесност и унапредување на имиџот во вреднувани димензии од посебен значај за избор на публиката помеѓу понудите од ист и сличен тип на уметнички производи. Позиционирањето на МКЦ преку содржини кои стимулираат креативна партиципација може да претставува клучна точка за диференцијација и дополнителна одлика на брендот. Трансферирани во бренд бенефити би создале основа за детерминирање на главните комуникациски пораки за надминување на постоечките негативни аспекти на имиџот (поврзани со проектираниот “типичен корисник”), односно зајакнување на постоечките позитивни сегменти на бренд идентитетот (компетитивните елементи од перцепираниот квалитет во посакувани димензии). Пораките ефективно би се пренеле преку адекватни комуникациски канали селектирани врз основа на идентификуваните карактеристики на процесот на одлучување кај целната публика и нејзините медиумски навика. Вака сублимираните елементи на комуникациска стратегија се насочени кон посакувано влијание врз однесувањето на публиката, односно остварување на основните организациски цели на МКЦ- преку едукација и информирање да ја зголеми нејзината инволвираност во уметноста и да стане “прв избор” за соодветната потреба со преференцијален статус во однос на конкуренцијата.

Битен дел од целокупниот процес е и системски пристап за континуиран мониторинг на импактот на вкупната стратегија на позиционирање и спроведените комуникациски програми. Конкретните активности во овој домен содржат универзални методи (со применливост и кај МКЦ) вклучувајќи го практичното примарно истражување презентирани во текстот, унапредено со методолошко надградување за да се премостат неговите ограничувања. Активностите започнуваат со утврдување на нивото на свесност што организацијата го има кај целната публика со користење на квантитативно истражување на репрезентативен стратифициран примерок што ги елиминира потенцијалните грешки поради неадекватна структура. Истражувањето се

надополнува со генерална евалуација на имиџот на организацијата од страна на сегментот кај кого е утврдено потребното ниво на свесност. Евентуалното ниско ниво на свесност за организацијата го насочува фокусот на нејзината стратегија кон маркетинг комуникации со кои би го елиминирала ваквиот недостаток. Доколку резултатите укажуваат на лош/непосакуван став кон организацијата, нејзината идна стратегија треба да се концентрира кон подобрување на нејзиниот имиџ.

Познавањето на нивоата на свесност и генерален став се почетен чекор- во следниот организацијата треба подлабоко да ја анализира содржината на својот имиџ. Еден од најчесто користените средства на ваков тип на анализа е семантички диференцијал. Предвидува идентификување на релевантни димензии за организацијата, што во прв ред се главните критериуми за избор на публиката на конкретен тип на уметничка програма. Доколку најголем дел од истражуваниот сегмент (репрезентативен примерок на целната публика на организацијата) определи конкретна карактеристика или бенефит што го очекува од програмата тогаш таа станува димензија за евалуација. На пр. при анализа на имиџ на театар можни димензии би биле “квалитет на изведбите”, “специјализиран тип на претстави”, “цени на влезници”, “услуги за публиката”, “алтернативна/етаблирана (mainstream) програма”, или “популарност на ангажирани уметници”. Дополнително, имиџот на организацијата се споредува со оној на конкурентите во однос на клучните две или повеќе димензии што овозможува перцептивно мапирање на брендovите во категоријата (тип на програма). Вака евалуираните перцепции се основен инпут за стратешки одлуки околу задржување и унапредување на (посакувана) позиција на организацијата, или менување на (негативна) позиција преку модификација на понудата/комуникациите, односно преку ре-позиционирање на организацијата.

Претставениот процес на позиционирање и неговите компоненти се актуелни од аспект на теоретска елаборација и практична применливост и за останатите домашни уметнички организации- ваквиот заклучок произлегува од проектното истражување на ставовите на нивните програмски менаџери што упатуваат на афирмативни заклучоци. Притоа како доминантно мислење се издвојува неопходноста за втемелување на процесот на крајниот исход од активноста на организациите- самиот уметнички производ. Иако производот е самата супстанца на создавање на компетитивна

позиција, таа нужно треба да биде адекватно поддржана со сите останати маркетиншки инструменти, а пред се со ефективна комуникација со публиката. Таа добива вкупна претстава за понудата на организацијата преку импресии од различен карактер (на пр. и од цената на влезница или место на размена) и преку секој поединечен контакт со брендот на организацијата- соодветно го гради ставот кон неа и го споредува со останатите конкуренти. Комуникациите стануваат посебно значаен инструмент за диференцијација ако се разгледуваат во контекст на производната ориентација како доминантен генерален маркетиншки пристап кај значаен број на уметнички организации (особено оние што припаѓаат на непрофитниот сектор). Ваквата констатација се потврдува и од искуствата од праксата- дел од испитуваните менаџери наведуваат дека комуникациите се најмоќно маркетиншко средство за создавање на посакувано влијание врз публиката .

Дел од заклучоците од истражувањето упатуваат на ставови за зголемена актуелност на практичната апликативност на процесот на стратешко позиционирање со порастот на конкуренцијата и во домашни услови. Посебно е акцентиран конкурентниот притисок од индиректните конкуренти и супститути, како што се индустријата за забава и содржините што на публиката и се лесно достапни преку Интернет. Иако ова наметнува потреба од зајакнување на компетитивна способност преку усовршување на маркетиншките практики (како императивна задача за менаџментот на секоја организација) ставот на програмските менаџери е дека во рамки на нивните организации постојат големи недостатоци во развивање на способности за управување со маркетингот. Посочуваат значајни пречки при практична имплементација на стратешките пристапи кои по самата своја природа имплицираат целосна и долгорочна посветеност на менаџментот. Недоволните интерни капацитети и честите персонални промени на врвниот менаџмент, како и недостатокот на финансиски средства придружени со веќе “традиционалната” зависност на организациите од политички влијанија се главен дел од наведените бариери.

Ставовите на сите истражувачи (елаборирани во повеќе делови од текстот) кон суштинската улога на маркетинг стратегиите (вклучително и на стратегиите за позиционирање) се неподелени- без исклучок се третираат како интегрален дел од генералното стратешко планирање во рамки на организациите, и, соодветно на оваа

карактеристика, имаат клучно влијание врз нивниот долгорочен развој и успех. Импликациите се битни за секој сегмент на работењето што наметнува потреба постојано да бидат централен фокус на менаџментот. Особено што се однесуваат и на самите уметнички програми/производи (како краен исход на работењето) и покрај постоење на меѓусебна “исклучивост” што се наведува во теоријата и често е воочлива во праксата. Имено, одредени површни гледишта го поврзуваат маркетингот единствено со продажба и обезбедување приходи, додека креативното програмирање ексклузивно се поврзува со квалитет на делата и уметничкото творештво. Во домашната пракса (безмалку без исклучок) маркетиншките активности се сведуваат на подготовка на традиционални промотивни материјали и “пополнување на седиштата во салите”. Но маркетингот и програмирањето како стратешки целини не се исклучуваат- токму спротивно, клучен фактор за ефективност на позиционирањето е степенот на кој го поддржува креативниот процес во рамки на организацијата. При конципирање на креативните програмски стратегии, особено е важно нивното поврзување со стратешките цели на позиционирањето и последователните комуникации како што се информирање и едукација на публиката, нејзина зголемена инволвираност во “уметноста на организацијата” и создавање на преференци кон организацијата преку континуирано унапредување на нејзиниот имиџ. Вклучуваат и зголемени сопствени приходи (на пр. продажба на билети) и институционална финансиска поддршка. Или одредено влијание врз поголема независност од центрите на политичка моќ (иако, како и останатите маркетиншки концепти, веројатно имаат мошне ограничен потенцијал да го спречат инволвирањето на политиката во уметноста, особено во услови на системска поставеност што тоа го овозможува). Всушност, стратешкото позиционирање и комуникациите се основни инструменти и инвестиција во постигнување на наведените цели- соодветно, менаџментот на секоја уметничка организација мора да развива способности за адекватно управување со нив. Важно е разбирањето на фактот дека организацијата создава перцепции во свеста на публиката и останатата јавност и кога активно не управува со својата позиција. Генерално, непланираната позиционираност и инцидентните, субјективно конципирани комуникации негативно влијаат врз организацијата бидејќи веројатноста да ги исполнат посакуваните цели е многу мала.

Наведените анализи произлегуваат од примарни проектни истражувања со значајни лимити, како што се инклузивност на различни уметнички дисциплини (што нужно ги воопштува заклучоците, без да се деталзираат спецификите на секоја од нив), користење на релативно мал примерок (кој за одредени истражувани сегменти не е доволно репрезентативен за целата популација), и технички и логистички ограничувања при имплементацијата (од аспект на пред-детерминираност на метод и карактеристики на користени инструменти). Ваквите лимити условуваат експлораторен карактер на истражувањата - добиените податоци се првична индикација за истражуваната проблематика и можат да послужат како основа за дополнителни покомплексни дескриптивни или каузални истражувања од поголем обем во иднина.

2. Научен придонес и оригиналност во пристапот

Во претходниот текст се наведени истражувања на улогата, значењето и влијанието на стратешкото позиционирање на уметничките организации врз маркетинг комуникациите, во согласност со однапред детерминирани истражувачки цели поврзани со конкретни аспекти на оваа проблематика. Со оглед на нивната комплексност и специфики пристапот во презентирање на резултатите од истражувањата содржи две основни насоки:

1. Преку метод на индукција се анализирани актуелни теории во овој домен и се систематизирани нивните релевантни аспекти, а со користење на дедуктивна постапка клучните согледувања се сублимитрани во воопштен, интегриран модел на стратешко позиционирање што ги определува фундаментите за градење на ефективна комуникација на уметничките организации со целните сегменти од публиката.

Моделот ги обединува референтните теориски анализи во маркетингот и менаџментот како од универзален карактер, така и оние што ги акцентираат спецификите на дејностите од областа на уметноста и културата. Притоа посебно се потенцирани:

- Пристапите за елаборирање на постапките при стратешко планирање и следствено детерминирање на маркетинг стратегии, вклучувајќи ги истражувањата на Kotler, Armstrong и Keller;
- Општите модели на бренд структура и компоненти и соодветно позиционирање (првенствено на Keller и Aaker) заедно со поврзани анализи (истражувања на Ries и

Trout, Doyle и Stern, Percy и останати теоретичари), и нивното прилагодување на организациите од непрофитниот сектор (преку користење на моделот на Seargent и Wymer);

- Генералните дескрипции на процес на креирање на комуникациски стратегии и поединечните анализи на различни тактички аспекти на маркетинг комуникациите (како што се истражувањата на Percy, Belch, Shimp, Copley, Egan и останати теоретичари), вклучително и на оние од непрофитен карактер (на пример, анализи на Durham, Wymer, McLaughlin, Lee, Patterson, итн.); и
- Адаптирањата на теориите во наведените области кон карактеристиките на уметничкото творештво во истражувањата на Colbert, Mokwa, Dawson и Prieve, O'Sullivan, Bernstein, Chong, Verbanova, Byrnes, Scheff и Kotler, и останати истражувачи.

2. Теоретската рамка поставена со моделот во целина, односно со неговите составни делови е валоризирана во праксата преку спроведување на примарни емпириски истражувања кои овозможуваат анализа на релеватни информации и синтеза во соодветни заклучоци, и дефинираат основи на евентуални идни анализи на проблематиката. Конкретните истражувачки активности вклучуваат:

- Квалитативно теренско истражување на домашни организации од областа на уметноста и културата со користење на длабински/неструктурирани интервјуа на претставници на нивниот менаџмент како метод за испитување на ставови околу теоретската втемеленост и практичната применливост. Дополнително, целината и деловите на моделот се компарирани со досегашните искуства на организациите од перспектива на нивните претставници; и
- Истражувачки проект со различни коплементарни техники е употребен за утврдување на стратешки насоки за зајакнување на позицијата на конкретна уметничка организација (Младински културен центар), односно за унапредување на нејзините маркетиншки и менаџмент практики со акцентирање на комуникацијата кон целна група од стратешко значење за организацијата. Обезбедувањето на потребните податоци, нивното процесирање и извлекувањето на заклучоци е овозможено преку спроведување на склоп од секундарни и примарни истражувања: анализа на постоечки извештаи и публикации на

релевантни домашни институции; систематизирање на интерни податоци на организацијата дополнети со аналитички (brainstorming) дискусии со нејзиниот програмски менаџмент; и квантитативно испитување на однесувањето, навиките, потребите, перцепциите и преференците на претходно детерминираната целна публика.

3. Препораки за идни истражувања

Експерименталниот и (делумно) дескриптивен карактер на користените техники во емпириските истражувања е корисен метод за првична анализа на поставените хипотези, проникнување во истражуваната проблематика, нејзино расчленување во одделни сегменти, и нивно воопштено мерење. Со оглед на ограничувањата условени од организациска, логистичка и финансиска природа техниките вклучуваат испитување на експерти, анализа на секундарни податоци и квалитативно истражување. Поради ваквите карактеристики проектното истражување создава основа за утврдување на следните приоритети за понатамошни истражувања на проблематиката:

1. Потреба од надополнување со квантитативни истражувања на порепрезентативен примерок кој би го зголемил квалитетот на информациите и, соодветно, би обезбедил заклучоци со релевантност за целата популација опфатена со истражувањето. Ваквите методи на истражување би овозможиле и определување на соодноси помеѓу различните варијабилни како и вкрстени анализи преку кои би се добил увид во разликите помеѓу диференцирани сегменти на истражуваната популација.

Поконкретно, преку теремско анкетање на поголем стратифициран примерок на претставници на уметнички организации можат да се добијат подетални анализи на специфичните практики поврзани со стратегиите за позиционирање односно комуникација, со што би се определиле приоритетни области за нивно унапредување. На сличен начин анкети на поголем опсег на постоечки и потенцијални потрошувачи на уметност дополнително ќе ги збогатат информациите при стратешкото одлучување кај организациите- преку нив можат да се опишат карактеристиките на одделните сегменти; да се утврдат пропорциите, разликите во однесувањето, ставовите и перцепциите помеѓу сегментите; и да се одреди влијанието на различните маркетиншки инструменти, односно да се предвиди нивната ефективност. Покрај комуникациските и стратегиите за позиционирање овие анализи би биле мошне

корисни и за адекватна сегментација и таргетирање. Со оглед на ограничените ресурси со кои располагаат домашните организации една од можностите за имплементација на вакви сложени истражувачки проекти е нивна заедничка меѓусебна соработка.

2. Дескриптивните квантитативни методи би можеле да се надградат со каузални односно експериментални истражувања кои значајно би придонеле кон практичната апликативност на претставениот модел на стратешко позиционирање, а особено на поединечните елементи што се неопходни за ефективна комуникациска стратегија. Каузалните техники би се фокусирале на мерења на претходно детерминирани варијабилности на однесување на публиката при следење на различни стратегии односно користење на специфични маркетиншки тактички средства. Односно, би се истражувале причинската поврзаност помеѓу конкретните маркетиншки активности со кои се дејствува и реакцијата што тие ја предизвикуваат кај перцепциите, ставовите и (пред сè) однесувањето на публиката. Од друга страна, експерименталните приоди можат да обезбедат мошне употребливи информации за евалуација на стратегиите/тактиките во реално опкружување, односно во домашен контекст. Корисна техника би била тест маркетинг како контролиран експеримент преку кој организациите можат да ги евалуираат ефектите на различни стратешки приоди и тактички средства врз ограничен и внимателно одбран дел од публика (со карактеристики што обезбедуваат репрезентативност на вкупниот таргетиран сегмент).

3. Постоечкиот пристап е воопштен и се однесува на различни уметнички облици. Во оваа смисла не се земени предвид спецификите на посебните уметнички дисциплини, односно на типовите на организации. Следствено, наведените истражувања со дополнета квантитативна компонента можат да обезбедат продлабочени информации доколку се аплицираат во поединечни уметнички дејности и сектори во кои припаѓаат организациите. Дополнително, истражувачките проекти би ја зголемиле практичната употребливост доколку се дизајнираат и имплементираат како повеќекратни истражувања, со што би се добил увид во промените кај анализираните аспекти во временска динамика. Крајна цел на ваквиот пристап би бил и евентуално ревидирање на моделот и неговите компоненти, како и негова модификација на потребите на диверсифицираните дисциплини и различен тип на организации што функционираат во нивни рамки.

Литература

1. Aaker A. D.: Building Strong Brands, The Free Press, USA, 1996
2. Адигес И., Управување со корпоративни животни циклуси, МАНУ/М6 Едукативен центар, Мк, 2010
3. Adizes I., Menadzment za kulturu, Adizes menadzment konsalting, Sr, 2002
4. Adorno T.W., The Culture Industry, Routledge, UK, 2005
5. Agard K.; Leadership in Nonprofit Organizations; Sage Publications, Inc.; USA; 2010
6. Bawa S., Williams K., Dong W., Audience 2.0., How Technology Influences Arts Participation, National Endowment for the Arts, USA, 2010
7. Bauman Z., Culture and Management, Routlodge, UK, 2004
8. Bacon R. T., Pugh G. D., Winning Behavior, American Management Association, USA, 2003
9. Bernstein J.S., Arts Marketing Insights, Jossey-Bass, USA, 2007
10. Belch E. G., Belch A. M.: Advertising and Promotion- an Integrated Marketing Communications Perspective, sixth edition, McGraw Hill, USA, 2003
11. Byrnes W.J., Management and the Arts, Elsavier, UK, 2009
12. Brindle M., DeVereaux C., The Arts Management Handbook, M.E. Sharpe, Inc., USA, 2011
13. Brown S., Marketing: The Retro Revolution, Sage Publication, UK, 2001
14. Burnett J.; Nonprofit Marketing Best Practices; John Willey & Sons; USA; 2007
15. Wymer W., Knowles P., Gomes R.; Nonprofit marketing: Marekting Management for Charitable and Nongovernmental Organizations; Sage Publications; USA; 2006
16. Weisbrod A.B., Nonprofit Economy, Harvard University Press, USA, 1988
17. Verbanova L, Strategic Management in the Arts, Routlodge, UK, 2013
18. Wren D.A., Voich J. D., Menadzment, process, struktura i ponasanje, Poslovni system Grmec, Sr. 1994
19. Danesi M., Dictionary of Media and Communications, M.E. Sharpe, USA, 2009
20. Davis A., Public Relations od A do Z, Asee Books, Srb., 2005
21. DDB Worldwide: The Springboard Approach, DDB Worldwide, USA, 2003
22. DiMaggio P.J., Nonprofit Enterprise in the Arts, Oxford University Press, USA, 1996
23. Doyle P., Stern P.; Marketing Management and Strategy 4th edition; Pearson Education; UK; 2006
24. Daw J.; Cause Marketing for Nonprofits; John Willey & Sons, Inc.; USA; 2006
25. Dragivojevic-Sesic M., Marketing u umetnosti, FDU Institut za pozoriste, film, radio I TV, Srb., 1993
26. Dragivojevic-Sesic M., Stojkovic B., Kultura, menadzment, animacija, marketing, Clio Srb., 2003

27. Dundzerovic A., Mendzment u pozorishtu, Muzej Pozorishne umetnosti, Sr, 1993
28. Durman S., Brandraising, Jossey-Bass, USA, 2010
29. Egan J., Marketing Communications, Thomson Learning, UK, 2007
30. Јаќовски Б., Ристевска-Јовановска С.: Маркетинг, седмо издание, Универзитетски учебник, Економски факултет, Скопје, 2004
31. Јаќовски Б., Циунова-Шулеска А.: Маркетинг менаџмент, второ издание, Универзитетски учебник, Економски факултет, Скопје, 2004
32. Khan M.: Consumer Behavior and Advertising Management, New Age International, USA, 2006
33. Cashman S., Thinking Big! Guide to strategic marketing for arts organizations, Arts Marketing Association, UK, 2010
34. Keller K., Aperia T., Georgson M.; Strategic Brand Management- A European Perspective; Pearson Education Limited; UK; 2008
35. Klein N., No Logo, Naomi Klein, 2000
36. Kolbert F., Marketing u kulturi i umetnosti, Clio, Sr, 2010
37. Котлер Ф.: Маркетинг од А до З, Клуб Матица, Мк., 2009
38. Kotler P.: Marketing Management, ninth edition, Prentice Hall, USA, 1997
39. Kotler P., Armstrong : Principles of Marketing, seventh edition, Prentice Hall, USA, 1996
40. Kotler P., Armstrong : Principles of Marketing, thirteen edition, Prentice Hall, USA, 2008
41. Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.; Principles of Marketing, Fourth European Edition; Pearson Education Limited, UK; 2005
42. Kotler P., Keller L. K.: Marketing Management, twelfth edition, Prentice Hall, USA, 2006
43. Kotler P., Lee N., Corporate Social Responsibility, John Willey & Sons, USA, 2005
44. Kotler P., Lee N., Marketing in Public Sector: A Roadmap for Improved Performance, Pearson Education, USA, 2007
45. Kotler P., Trias de Bes F.: Lateral Marketing, John Wiley & Sons, US, 2003
46. Kotler P., Scheff J., Standing Room Only, Strategies for Marketing the Performing Arts, Harvard College, USA, 1997
47. Copley P.: Marketing Communications Management, Elsevier Butterworth-Heinemann, UK, 2004
48. Csaba, F.Fabian., Corporate Branding, Copenhagen Business School Press, Denmark, 2005
49. Coolbrands, An Insight Into Some of the Britain's Coolest Brands, Superbrands Ltd, London, UK, 2007
50. Curran J., Morley D., Media and Cultural Theory, Routledge, UK, 2006
51. Lancaster G., Massingham L.: Marketing Management, McGraw-Hill International, UK, 1993

52. Lawrence W. H.: A Big Life in Advertising, Random House, USA, 2002
53. Lewis R. B., Litter D.: The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Marketing, Blackwell Publishers Ltd, UK, 1997
54. Levinson Dz.K., Gerila Marketing, IPS Media, Srb., 2008
55. Lukic D., Produkcija i marketing scenskih umetnosti, Hrvatski centar ITI-Unesco, Hr, 2006
56. Malhota N.K., Birks D.F, Marketing Research, An Applied Approach, 2nd edition, Pearson Education Ltd, UK, 2006
57. McDonald H. B. M.: Marketing Plans, third Edition, Butterworth-Heinemann Ltd., UK, 1995
58. McLaughlin T.A., Nonprofit Strategic Positioning, John Willey & Sons, USA, 2006
59. Miller K.L., The Nonprofit Marketing Guide, John Willey & Sons, USA, 2009
60. Mihletic V., Kreativna produkcija, Kult film, Hr, 2008
61. Mokwa P.M., Dawson W.M., Prieve E.A., Marketing the Arts, Praeger Publishers, USA, 1980
62. Oster S. M., Strategic Management for Nonprofit Organizations, Oxford University Press, USA, 1995
63. Parson E., MacLaran P., Contemporary Issues in Marketing and Consumer Behaviour, Elsevier, UK, 2009
64. Patterson S. J., Radtke J. M., Strategic Communications for Nonprofit Organizations, John Willey & Sons, USA, 2009
65. Perloff R.M., Dynamics of Persuasion, Lawrence Erlbaum Associates, USA, 2003
66. Pearce T., Leading Out Loud: Inspiring Change Through Authentic Communication, Jossey-Bass, USA, 2003
67. Percy L.: Strategic Integrated Marketing Communications, Elsevier, UK, 2008
68. Petz B.: Psihologija u ekonomskoj propagandi, DEPTH, Hrvatska, 1980
69. Poister H.T., Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations, John Willey & Sons, USA, 2003
70. Ries A., Trout J., Positioning: The Battle for Your Mind, McGraw Hill Professional, USA, 2000
71. Roberts K.: Lovemarks- The Future Beyond Brands, Saatchi & Saatchi, USA, 2004
72. Renz D. & Associates; The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, 3rd edition; John Wiley & Sons; USA; 2010
73. Ристевска-Јовановска С., Јаќовски Б.: Однесување на потрошувачите, трето издание, Економски факултет, Скопје, 2008
74. Ристевска-Јовановска С., Јаќовски Б.: Маркетинг, осмо издание, Економски факултет, Скопје, 2007

75. Sandler W.M., Hudson A.D., *Beyond the Bottom Line: How To Do More With Less in Nonprofit and Public Organizations*, Oxford University Press, 1998
76. Sandhusen L. R.: *Marketing*, Second Edition, Barron's Educational Series Inc, USA, 1993
77. Sargent A., Wymer W., *The Routledge Companion to Nonprofit Marketing*, Routledge, USA, 2008
78. Секуловска Н.: *Промоција*, Универзитетски учебник, Економски факултет, Скопје, 2005
79. Секуловска Н., Башевска – Ѓорѓијовска М.: *Маркетинг истражување- информативен инпут за маркетинг менаџментот*, Економски факултет, Скопје, 2008
80. Смилевски Ц., *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, ДЕТРА центар, Мк., 2000
81. Smith D. R., *Strategic Planning for Public Relations*, Lawrence Erlbaum Associates, 2002
82. Smith R. P., Faylor J.: *Marketing Communications: an Integrated Approach*, Kogan Page, UK, 2004
83. Social Enterprise Alliance, *Succeeding at Social Enterprise*, Jossey-Bass, USA, 2010
84. Стојановски М.: *Меѓународен маркетинг*, Економски факултет, Скопје, 2009
85. Sudar J. Keller G.: *Promodija*, Informator, Zagreb, 1991
86. Superbrands, *An Insight Into Britain's Strongest Brands*, Superbrands Ltd, London, UK, 2004
87. Superbrands, *An Insight Into Macedonia's Strongest Brands*, Superbrands Ltd, London, UK, 2009
88. Towse R., *Cultural Economics*, Cambridge University Press, UK, 2010
89. Hair F. J. Jr., Bush P. R., Ortinau J. D.: *Marketing Research Within a Changing Information Environment*, second edition, McGraw Hill, USA, 2002
90. Harris R.J., *Cognitive Psychology of Mass Communications*, 4th edition, Lawrence Erlbaum Associates, USA, 2004
91. Hart T., Greenfield J., Johnston M.; *Nonprofit Internet Strategies*; John Willey & Sons; USA; 2005
92. Herman R. and Associates; *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* 2nd edition; John Willey & Sons; USA; 2005
93. Hiebing Jr. G. R., Cooper W. S.: *The Successful Marketing Plan*, second edition, NTC Business Book, USA, 1997
94. Hill L., O'Sullivan, *Creative Arts Marketing*, 2003
95. Chong D., *Arts Management*, Routledge, UK, 2002
96. Jones G.R., George J.M., *Современ менаџмент, Глобал комуникации*, Мк. 2008
97. Shimp A. Terence, *Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, Sixth Edition, South-Western Thomson Learning, USA, 2003

98. Schultz D., Barnes B., Schultz H., Azzaro. M; Building Customer-Brand Relationships; M.E. Sharpe Inc; USA; 2009

Останати извори:

1. Буџет на Град Скопје за 2012 год., Град Скопје
2. Буџет на Град Скопје за 2013 год., Град Скопје
3. Годишна програма за остварување на националниот интерес во културата за 2013 год., Министерство за култура на РМ
4. Годишна програма за остварување на националниот интерес во културата за 2013 год., Министерство за култура на РМ
5. Youth in Macedonia- Pragmatic Consumer Generation, GFK Скопје, Мај 2010
6. Користење на информатичко-комуникациски технологии во 2012 год., Завод за статистика на РМ, 2013
7. Култура и јавно информирање- 2011 год., Завод за статистика на РМ, 2012
8. Основни и средни училишта на почетокот од учебната 2012/13 год., Завод за статистика на РМ, 2013
9. Стратегија за работа на Младинскиот културен центар за период 2013-2016 год., МКЦ
10. www.alexacom.mk (август 2013)
11. www.stat.gov.mk (јуни-јули 2013)
12. www.csulb.edu (мај 2013)