ZNAČAJ I ULOGA MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI U DJELOVANJU HUMANITARNIH NEPROFITNIH ORGANIZACIJA NA PRIMJERU UDRUGE „NAŠA DICA“

Baranović, Lucija

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:352401

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

ZNAČAJ I ULOGA MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI U DJELOVANJU HUMANITARNIH NEPROFITNIH ORGANIZACIJA NA PRIMJERU UDRUGE „NAŠA DICA“

Mentor:

Doc. dr. sc Ljiljana Najev Čačija

Student:

Lucija Baranović 1160656

Split, kolovoz, 2019.

SADRŽAJ

1.UVOD 1
1.1 Definicija problema 1
1.2. Cilj rada 2
1.4 Struktura rada 3
2. OSNOVNE DETERMINANTE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA 4
2.1 Definiranje neprofitnih organizacija 4
2.2 Humanitarne neprofitne organizacije u Hrvatskoj 6
3. MARKETINŠKE AKTIVNOSTI NEPROFITNIH ORGANIZACIJA 9
3.1 Osnovne determinante marketinga neprofitnih organizacija 9
3.2 Analiza 12
3.3 Planiranje 15
3.4 Primjena 17
3.5 Kontrola 19
4. MARKETINŠKE AKTIVNOSTI UDRUGE NAŠA DICA 21
4.1 Opći podaci o Udruzi Naša dica 21
4.2 Analiza 21
4.3 Planiranje 26
4.4 Primjena 28
4.5 Kontrola 32
5. ZAKLJUČAK 34
LITERATURA 36
POPIS SLIKA 38
POPIS TABLICA 38
SAŽETAK 39
SUMMARY 40

1.UVOD

1.1 Definicija problema

Djelovanje neprofitnih organizacija je od velike važnosti za društvo pri čemu se marketinške aktivnosti teško primjenjuju zbog nedostatnih resursa i znanja čime se dovodi u pitanje i uspješnost njihovog rada. Zbog brojnih ograničenja pred kojima se nalaze neprofitne organizacije pogotovo dio koji se bavi humanitarnim radom, važno je osvijestiti značaj korištenja marketinških aktivnosti. Broj neprofitnih organizacija je u zadnjih desetak godina višestruko povećan i one se teško mogu nositi s tvrtkama koji veliki dio novčanih sredstava ulažu u marketinški prostor. Neprofitne organizacije nemaju dovoljna znanja, iskustva i vještine u području primjene marketinga.

Često zbog kritika upućenih profitnom dijelu marketinga na dio oglašavanja i prevari kupaca javlja se otpor razvoja marketinga u neprofitnom sektoru, no on je krajnje bitan za zadovoljenje želja i potreba kupaca. Za većinu neprofitnih organizacija marketing je vrlo nejasna koncepcija i često se poistovjećuje s promocijom i aktivnostima za primanje donacija, a pravilan pristup je temeljen na zadovoljenje potreba dionika (Alfirević et al.,2013.). Umjesto da prihvate marketinški koncept i započnu primjenjivati marketinške alate i istraživanje tržišta da vide što tržište treba i želi , neprofitne organizacije imaju razmišljanje usmjereno samo na promociju i prodaju i lažno vjeruju da je baš njihov proizvod potreban tržištu. Treba se fokusirati na kupca i zadovoljenja njegovih potreba.

Marketing je nužan kako za profitne organizacije tako i za neprofitne , te bi neprofitne organizacije trebale učiti iz iskustva profitnog sektora i naučeno primjenjivati u svom poslovanju. Sam pojam neprofitnost se odnosi na zabranu stjecanja profita radi osobne dobiti te sav prihod koji organizacija sakupi treba iskoristiti za unaprjeđenje poslovanje i ispunjavanje svojih ciljeva. Unatoč što im glavni cilj nije ostvarivanje profita za njihovo djelovanje sredstva su itekako potrebna. Neprofitnim organizacijama je u cilju postizanja društvene dobrobiti i istovremeno zadovoljenje višestrukih dionika. Konkurencija sa kojim se suočavaju neprofitne organizacije sve je veća te one moraju početi primjenjivati marketinške koncepte kako bi se održale na tržištu. Svaka neprofitna organizacija ima svoje ciljeve i misiju zbog koje i postoji te joj je glavna zadaća zadovoljiti svoje korisnike te pronaći donatore koji će joj pomoći prikupiti sredstva. Osim financijskih sredstava bitni su i ljudski resursi bez kojih izvršenje

aktivnosti ne bi bilo moguće. Poseban osvrt daje se uključivanju volontera u rad neprofitnih organizacija koje treba motivirati i osvijestiti o društvenim problemima u zajednici. Neprofitne organizacije ne provode efikasno marketinške aktivnosti- sredstva pomoću kojih se zadovoljavaju potrebe, ispunjavaju ciljevi i društveno odgovorno ponaša te trebaju dodatno pristupiti izradi plana marketinških aktivnosti :analizi, planiranju, primjeni i kontroli.
Naglasak kod obrade neprofitnih organizacija je na udrugama te se za primjer u ovom radu koristi Udruga djece sa posebnim potrebama Naša dica. Analizirati će se njezine marketinške aktivnosti koje mogu služiti kao primjer drugim sličnim udrugama kako bi unaprijedili svoje poslovanje.

1.2. Cilj rada

Osnovni cilj ovoga rada je istražiti i objasniti kako marketinške aktivnosti mogu djelovati na uspješnost poslovanja humanitarnih neprofitnih organizacija. Potrebno je definirati marketinške aktivnosti, identificirati dosadašnje korištene marketinške aktivnosti, analizirati njihovu uspješnost te unaprijediti znanja te predložiti nove mogućnosti za razvijanje neprofitnog marketinga na primjeru udruge Naša dica. Osvrtom na navedenu udrugu daje se mogućnost drugim sličnim organizacijama na efikasnije korištenje marketinškim aktivnostima.

1.3 Metode rada

U ovom završnom radu koristiti će se sljedeće metode: metoda sinteze, metoda analize, metoda indukcije, metoda dedukcije, istraživanje na terenu (intervju) za prikupljanje primarnih podataka i istraživanje za stolom za prikupljanje sekundarnih podataka.
Metoda sinteze je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije.
Metoda analize je postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije dijelove.
Metoda indukcije je sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu.
Metoda dedukcije je sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojemu se iz općih sudova izvode pojedinačni zaključci.

Metoda intervjuiranja predstavlja usmenu anketu, odnosno poseban oblik razgovora pomoću kojeg se prikupljaju primarni podaci i informacije.
Metoda istraživanja za stolom služi za prikupljanje sekundarnih podataka odnosno prikupljanje informacija kopje je već netko napravio.

1.4 Struktura rada

U uvodnom dijelu rada definirat će se problem istraživanja, ciljevi rada i metode rada.
Potom slijedi definiranje neprofitnih organizacija te specifičnosti humanitarnih neprofitnih organizacija u Hrvatskoj.
Treći dio rada obuhvatit će definiranje osnovnih determinanti marketinga neprofitnih organizacija, marketinških aktivnosti u neprofitnim organizacijama koje se sastoje od analize, planiranja, primjene i kontrole. Četvrti dio daje osvrt na djelovanje udruge Naša dica i njezino marketinške aktivnosti koje su definirane u teorijskom dijelu. U završnom dijelu rada dati će se sveukupni zaključak na navedenu temu i provedenu studiju slučaja te navesti literatura, popis tablica, popis slika, sažetak na Hrvatskom i Engleskom jeziku.

2. OSNOVNE DETERMINANTE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

2.1 Definiranje neprofitnih organizacija

Osnovna podjela organizacija je na profitne i neprofitne organizacije. Jedna od najvažnijih razlika je što profitne organizacije imaju glavni cilj ostvariti profit i međusobno ga raspodijeliti dok neprofitne organizacije imaju za cilj ostvariti interes društva i razriješiti društvene probleme. Nastanak neprofitnih organizacija vezan je uz pojavu koncepta društvene odgovornosti , ali i pripadnosti zajednici (Pavičić, 2003.). Neprofitne organizacije utvrđuju što je u društvu dobro, a što loše i kako bi promijenili stanje nastoje poduzimati društvene akcije. To je organizacija koja se bori za dobro ljudi , nastoji poboljšati kvalitetu života te riješiti probleme šire zajednice.

Neprofitne organizacije definiraju se kao „Sve organizacije koje služe ostvarivanju nekog javnog interesa, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita.“ (Alfirević et al., 2013.,op.cit.). Neprofitni sektor čine organizacije i pojedinci koji su međusobno povezani , pripadaju zajednici i djeluju u skladu napretka zajednice i ostvarenju društvenih interesa (Bosnić,2012.). Neprofitne organizacije nemaju svoje vlasnike i sastoje se od udruženih građana koje veže osjećaj pripadnosti i zajedno su usmjereni na rješavanje društvenih problema.

Neprofitne organizacije počinju primjenjivati poslovne metode u profitnom sektoru jer se suočavaju s tržišnim pritiscima karakterističnim za neprofitne organizacije ; natjecanje za financiranje i potreba za zaradom da se ispuni misija (Dolničar i Lazarevski,2009.). Ograničenja s kojima se suočavaju neprofitne organizacije su nedostatak financijskih, materijalnih i ljudskih sredstava i najveći napori su usmjereni na zadovoljavanje korisnika, prikupljanje sredstava putem donacija i motiviranju zaposlenika i volontera na aganžman (Andreasen i Kotler, 2008.)

To što su neprofitne ne mora značiti da ne ostvaruju nikakav profit. Umjesto da ostvaren prihod ulažu u kapital i/ili međusobno podjele zaradu oni je koriste za unaprjeđenje svog rada i postizanje daljnjih ciljeva organizacije (Pavičić,2003.). Profit koji se ostvari, ulaže se u proširenje aktivnosti organizacije i podizanje kvalitete usluga a predstavlja sekundarni cilj dok je osnova zadovoljenje potreba društva (Meler, 2003.). Uspjeh profitnih organizacija se može mjeriti i kvantitativno izražavati u financijskom smislu ,dok je uspjeh neprofitnih organizacija teško izraziti jer se uspjeh manifestira u poboljšanju društvenog blagostanja i rješavanju problema. Rezultati u neprofitnom sektoru se mjere u odnosu je li se postiglo željeno ponašanje , reakcijom volontera, lojalnosti donatora i socijalnom promjenom na društvo.

Prema tumačenju Europskog centra za neprofitno pravo (European Center for Not-for Profit Law, eng.)[1] organizacije mogu obavljati bilo koju gospodarsku djelatnost koja je u skladu sa zakonodavstvom RH bez posebnih ograničenja. Pritom se nameću dva uvjeta; neprofitnost gospodarskog djelovanja što podrazumijeva da se dobit ne smije dijeliti između članova ili trećim osobama, već se isključivo može koristiti za daljnje unaprjeđenje ciljeva organizacije te se gospodarska djelatnost ne smije obavljati tako da bude protumačena kao konkurencija trgovačkim društvima i obrtima koji su registrirani za to (Alfirević et al.,2013.).

Neprofitne organizacije u pravnom smislu mogu poprimati različite oblike, od kojih su najčešće ustanove, udruge, zaklade i fundacije. Njihov glavni cilj je pružanje socijalnih usluga građanima ,a usluge koje pružaju su različite prirode(zdravstvo, edukacija, sport, kultura et.).

Neprofitna organizacija se financira od donacija raznih institucija, poduzeća i pojedinaca. Izvor njihova financiranja su najčešće donacije i nisu osnovane s ciljem ostvarenja profita. Sve svoje prihode mora usmjeriti u obavljanje i unapređenje djelatnosti kojima se bavi i ostvarivanje svojih ciljeva koji su utvrđeni statutom te ih ne smije koristiti i trošiti na svoje članove ili druge osobe. (Uredba o računovodstvu neprofitnih organizacija,Narodne novine, br. 10/08 i 7/09)[2]

Osnovne neprofitne organizacije, djelatnosti i aktivnosti Pavičić (2001.) dijeli u sljedeće skupine:

• Humanitarne organizacije
• Vjerske institucije
• Znanstveno-istraživačke institucije
• Obrazovne i odgojne institucije
• Institucije za zdravstvenu i socijalnu zaštitu
• Institucije kulture i umjetnosti
• Sportske organizacije
• Političke organizacije i sindikati
• Pokrete, udruženja i ideje

Pod pojmom neprofitne organizacije spadaju različite vrste organizacija koje su usmjerene na različite ciljeve stoga se svaka neprofitna organizacija opredjeljuje na određeno područje na koje će djelovati.

[1] Dostupno na : http://ecnl.org/
[2] Dostupno na : http://www.srdostriz.hr/images/UREDBA_O_RA%C4%8CUNOVODSTVU_NEPROFITNIH_ORGANIZACIJA.pdf

Filipović i Stanković (2007.) smatraju da se ciljevi neprofitnih organizacija trebaju se orijentirati na četiri glavna područja: efikasno zadovoljenje potreba korisnika usluga (ciljevi trebaju biti realni i trebaju zadovoljavati potrebe i želje , inovacije (nove mogućnosti i sadržaji), upotreba resursa (upravljanje financijskim i ljudskim resursima) i ostvarivanje produktivnosti (zadovoljenje što više potreba i individualno posvećivanje svakom problemu).

Neprofitne organizacije trebaju iskoristiti ograničene financijske i ljudske resurse, istražiti što je tržištu uistinu potrebno te zadovoljiti potrebe i želje svojih korisnika. Međutim upravljanje neprofitnim organizacijama je mnogo složenije i istovremeno se moraju usmjeriti na više dionika i zadovoljiti različite potrebe. Kako bi ostvarile svoje ciljeve trebaju se koristiti marketinškim aktivnostima koje su osnova za nalaženje i održavanje resursa za rad (Glavinić i Najev Čačija,2018.)

Od neprofitnih organizacija se očekuje viši stupanj moralnosti u ponašanju zbog mnogih privilegija kojima su izložene poput poreznih olakšica , donacija, volonterskih angažmana et. Sve je veći broj neprofitnih organizacija kako u svijetu tako i u Hrvatskoj koji rade na unaprjeđenju i poboljšanju stanja u društvu. Rade na različitim programima i prikupljanju sredstava kako bi uklonili neželjena ponašanja i pridonijeli poboljšanju stanja u društvu. Neprofitne organizacije trebaju efikasno upravljati s ograničenim ljudskim i financijskim resursima kako bi zadovoljili potrebe društva i na tome „putu“ sav prihod koji zarade trebaju nastaviti ulagati da unaprijede svoje poslovanje. Svaka organizacija treba raditi i na svom ugledu i stvarati pozitivan stav u svijesti ljudi kako bi prikupili više sredstava, privukli nove donatore, članove partnere i volontere i što učinkovitije zadovoljili svoje postojeće korisnike.

2.2 Humanitarne neprofitne organizacije u Hrvatskoj

Razvoj neprofitnog sektora u Hrvatskoj prolazi kroz tri etape. Prva etapa je bila prije Drugog svjetskog rata kao pomoć gladnima, bolesnima i žrtvama katastrofa. Druga etapa je obilježena solidarnošću kojom je upravljala država. U trećoj etapi raste broj neprofitnih organizacija pogotovo humanitarnih koje su se bavile posljedicama rata. Zadatak im je bio donacijama, znanjem, iskustvom i ljudstvom olakšati život u tim teškim vremenima i pomoći u organiziranju neprofitnog sektora u Hrvatskoj (Najev Čačija,2014.).

Kada bi se život 'unormalio" humanitarne organizacije bi se gasile jer nije bilo više razloga za njihovo djelovanje i našle bi se pred problemom prikupljanja sredstava. Bez obzira na prestanak

djelovanja i nedostatak sredstava organizacija, u Hrvatskoj je neprofitni sektor u usponu , no velik broj udruga ne provodi nikakve aktivnosti , a neke su i osnovane s ciljem koji baš nema dodirnih točaka s djelovanjem u korist općeg dobra (Najev Čačija,2014.). Neprofitne organizacije najviše znanja i suradnje trebaju u području prikupljanja sredstava i unaprjeđenju i razvoju organizacije (Najev Čačija,2014.).

Prema Najev Čačiji (2014.), Sargeant i Shangu (2010.) filantropija (dobrovoljni čin pojedinca i/ili grupe ulaganja u opće dobro) u Hrvatskoj nije razvijena što se može vidjeti iz malog udjela prihoda od građana i kućanstava u ukupnim prihodima od donacija. Za razvoj neprofitnog sektora potrebno je educirati same članove organizacija , ali i promicati kulturu sudjelovanja u stvaranju općeg dobra u društvu. U prihodima koje neprofitne organizacije u Hrvatskoj ostvare najviše donacija je prikupljeno iz državnog proračuna te lokalnog i regionalnog proračuna, a veoma je mal broj donacija od kućanstava i pojedinaca što upućuje na nisku osviještenost stanovništva Hrvatske o društvenim problemima. Javnosti nije upućena o važnosti i nemaju percepciju koliko je razvoj neprofitnog sektora bitan kako bi i samo društvo moglo napredovati uklanjanjem postojećih problema. Dakle u Hrvatskoj je loša struktura financiranja neprofitnog sektora te se stvara loša percepcija stanovništva o neprofitnom sektoru sa obzirom na loš utisak nekih projekata poput „Nore Fore“. Neprofitni sektor u razvijenim državama je na većem nivou te stanovništvo ima razvijenu svijest o postojanju određenih društvenih problema. U razvijenim zemljama najveći izvor sredstava se dobije prodajom proizvoda i usluga, potom donacijama države koje su mnogo veće nego u Hrvatskoj te na kraju donacijama individualaca (Bežovan,1995.).

Naglasak ovog rada je na humanitarnim neprofitnim organizacijama koje su srodne s organizacijama u razvijenim zemljama poznatijim pod charities (eng.) i ne odnose se na humanitarne organizacije koje su definirane zakonom u Hrvatskoj.

Humanitarne organizacije često se vežu uz pojam pružanja humanitarne pomoći što je kratkoročna materijalna i logistička pomoć kao mjera za brigu i zaštitu ljudi. Obično se pruža kod posljedica humanitarnih kriza (pomoć gladnima, bolesnima, invalidima, žrtvama rata)(Bežovan,1995.). Svrha humanitarne pomoći je zaštita i spašavanje žrtava katastrofa i velikih nesreća te žrtava kriza izazvanih ljudskim djelovanjem, kao i prikupljena i pružena materijalna i financijska dobra i humanitarne aktivnosti u svrhu podmirivanja potreba socijalno osjetljivih skupina Humanitarne organizacije nemaju dovoljna znanja i vještine za vođenje poslovanja i ne znaju kako učinkovito prikupiti financijska sredstva za ostvarenje cilja. Nakon

što ispune svoju misiju kao npr. pomoć žrtvama rata humanitarne organizacije više nemaju svoju svrhu postojanja (Bežovan,1995.).

Prema Zakonu o humanitarnoj pomoći, humanitarne organizacije su one:

„... koje daruju humanitarnu pomoć s ciljem zaštite zdravlja stanovništva; osiguranja i poboljšanja kvalitete življenja, posebice smještaja, stanovanja i prehrane; osiguranja uvjeta školovanja te pomoći u obnovi stambenih, javnih i drugih objekata; okupljanja i organiziranog rada s djecom i mladeži te osobama s posebnim potrebama, čija pomoć nije uvjetovana članstvom, djeluju za opće dobro i kao takve uživaju poseban pravni položaj.“ (Zakon o humanitarnoj pomoći NN102/15,op.cit.)[3].

Humanitarne organizacije koje su definirane prethodno navedenim Zakonom o humanitarnoj pomoći su ograničene u svom poslovanju(Bežovan,1995.). Postoji zakonska regulativa kojom se definira što zakonski može biti humanitarna neprofitna organizacija ili humanitarna akcija. Humanitarna organizacija u Hrvatskoj ima dozvolu za rad od centra za socijalnu skrb, po zakonu (Najev Čačija 2014.,Zakon o humanitarnoj pomoći NN 102/15). Humanitarne organizacije se najviše aktiviraju kad se stvori neki određeni problem kao na primjer prikupljanje novčane potrebe za nečije liječenje, dok charities(eng.) uvijek djeluju i nastoje pomoći ugroženim skupinama bez posebne prigode.

Charities (eng.) je pojam koji se vezuje uz organizacije koje imaju cilj stvoriti opće dobro bez dodatne zakonske regulative odnosno bez posebnog odobrenja za rad što je različito nego u Hrvatskoj. Charities(eng.) je usmjerena uvijek na ugrožene skupine te neprestano djeluju i nastoje razriješiti određeni društveni problem. Humanitarne neprofitne organizacije u Hrvatskoj su definirane pod pojmom sveukupnih neprofitnih organizacija među kojima se navode različite organizacije, od vjerskih do sportskih, pa je teško mjeriti uspjehe i odrediti tko djeluje u kojem području i što se ne smije pa sveukupno definiranje stvara različita ograničenja. Humanitarne neprofitne organizacije na koje se odnosi ovaj rad su definirane pojmom charities (eng.) te nastoje pružati određenu humanitarnu pomoć ugroženim skupinama bez oslanjanja na zakonsku regulativu i pokušavaju izbjeći ograničenja koja im se nameću zakonom.

[3] Dostupno na : https://www.zakon.hr/z/418/Zakon-o-humanitarnoj-pomo%C4%87i

3. MARKETINŠKE AKTIVNOSTI NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

3.1 Osnovne determinante marketinga neprofitnih organizacija

Često zbog kritika upućenih profitnom dijelu marketinga na dio oglašavanja i prevari kupaca javlja se otpor razvoja marketinga u neprofitnom sektoru, no on je krajnje bitan za zadovoljenje želja i potreba kupaca. Za većinu neprofitnih organizacija marketing je vrlo nejasna koncepcija i često se poistovjećuje s promocijom i aktivnostima za primanje donacija, a pravilan pristup je temeljen na zadovoljenje potreba dionika (Alfirević et al.,2013.).

Marketing neprofitnih organizacija primjere korištenja treba pronalaziti u profitnom sektoru jer imaju isti cilj, zadovoljiti svoje korisnike. U neprofitnom sektoru razmjena se ne događa. Umjesto novca dobiva se nagrada koja je povezana sa psihološkim zadovoljstvom i nekakvim osjećajem da ste učinili nešto za zajednicu(Alfirević et al.,2013.) . Neprofitni marketing se povezuje s ljudima , idejama i organizacijom te uključuje društvo. Marketing neprofitnih organizacija definira se kao „skup aktivnosti kojima se osmišljava i pospješuje planiranje, provedba, distribucija i komuniciranje djelovanja organizacija koje ostvaruju neki određeni javni interes, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita.“ (Pavičić, 2003.,op.cit.). to što za cilj nemaju ostvariti profit ne znači da ga nema već znači da se ne dijeli među članovima, zaposlenicima i volonterima nego se koristi za ulaganje u organizaciju čime se poslovanje podiže na veći nivo.

Marketing neprofitnog sektora organizacijama daje izravne koristi: bolje mogućnosti istraživanja potreba i želja članova, načine zadovoljavanja, osiguranje ljudskih i financijskih resursa, kontrolu, organiziranje i planiranje aktivnosti za postizanje ciljeva ,bolje razumijevanje i komunikaciju među zaposlenicima i volonterima te utječe na inovativnost organizacije (Pavičić,2003.). Utvrđivanje načina kako određeni marketinški napori djeluju iznimno je teško i nemjerljivo te je potrebno mnogo godina da se evidentira napredak (Andreasen,2012.). Signali uspješnosti u smislu financijskih povrata potječu iz prodaje vlastitih usluga, donacija, zaklada i naknada, a mogu se javiti i u nefinancijskim oblicima što se očituje u dobrovoljnom radu, pružanju besplatnih fizičkih resursa i besplatnim savjetima (Andreasen, 2012.).

Ciljna publika u neprofitnom sektoru se odnosi na one na koje se želi utjecati da kupuju proizvode, koriste usluge , da doniraju, surađuju i volontiraju. Bez obzira na koji segment ciljne publike se želi utjecati, svaka ponuda treba imati svoju vrijednost (Andreasen, 2012.)

Pavičić (2003.) navodi četiri osnovne ciljane grupe neprofitnih organizacija:

- Korisnici- oni zbog kojih neprofitne organizacije djeluju
- Donatori- oni koji financiraju poslovanje
- Posrednici- pomažu pri povezivanju s korisnicima
- Zaposlenici/volonteri- oni koji djeluju unutar organizacije

Sa obzirom na ograničene resurse neprofitne organizacije trebaju stvarati dugoročne odnose sa svojim donatorima kako bi dobili resurse pomoću kojih će zadovoljiti potrebe svojih korisnika, a u svemu tome im podršku pružaju zaposlenici i volonteri.

Svaka neprofitna organizacija treba stalno obavljati i unaprjeđivati aktivnosti koje zadovoljavaju interese organizacije i društva u cjelini. Obavljanjem aktivnosti koje su potrebne društvu organizacija postiže određen ugled i to joj pomaže pri privlačenju novih potencijalnih donatora i članova/korisnika. Pravilnom primjenom marketinga organizacija ostvaruje koristi kod boljeg istraživanja želja i potreba korisnika i njihovog učinkovitog zadovoljenja kao i bolje osiguranje i korištenje resursa. Marketing organizaciji omogućuje bolju kontrolu, planiranje, organiziranje i koordinaciju aktivnosti i podiže funkcioniranje organizacije na veći nivo. Sve polazi od zadovoljenja svojih korisnika te treba istražiti što oni uistinu žele i što im je potrebno ,a ne slijepo vjerovati da je baš taj proizvod potreban tržištu bez prethodne analize. U centru uvijek treba biti korisnik, a tek onda organizacija.

Profitni i neprofitni marketing imaju isti cilj, a to je zadovoljenja potreba i želja korisnika. Profitni marketing je usmjeren na individualne pojedince, dok se neprofitni usmjerava na društvo u cjelini (Meler,2003.). Mnogo je teže zadovoljiti ciljane skupine u neprofitnom sektoru jer se sastoji od različitih dionika dok profitni sektor uvijek cilja željene grupe ljudi i ne treba se previše prilagođavati. Profitni sektor usmjeren je na kupce, dobavljače i medije dok se neprofitni sektor treba usmjeravati primarno na ljude s određenim problemima te na donatore, partnere, volontere i medije (Andreasen,2012.). Rezultati i koristi su u profitnom marketingu kvantitativno mjerljivi i financijski rezultati se mogu prikazati dok se u neprofitnom marketingu koristi teško mjere jer su povezane s rješavanjem društvenih problema koji su od javnog interesa. Cilj profitnog marketinga je povećati prodaju , ostvariti profit i smanjiti troškove, a neprofitnom marketingu je cilj ostvariti što veće društveno blagostanje i nisu usmjereni na ostvarivanje profita u svrhu zarade i povećanja kapitala već nastoje zaradu usmjeriti na financiranje svojih redovitih djelatnosti i unaprjeđenje same organizacije na veći nivo (Previšić

et al.,2004. ,Alfirević et al. 2013., Meler, 2003.). Dugi niz godina je potreban neprofitnim organizacijama kako bi vidjele koliko su utjecale na pojedince i jesu li uspjele umanjiti određeni društveni problem.

Vlasnici profitnih organizacija su ulagači i dioničari koji raspoređuju ostvarenu dobit dok neprofitne organizacije nemaju svoje vlasnike i sastoje se od udruženih građana koje veže osjećaj pripadnosti i zajedno su usmjereni na rješavanje društvenih problema.

Glavni izvor prihoda profitnog sektora su prodaja proizvoda i pružanja usluga , dok su u neprofitnom sektoru izvor prihoda donacije i pokloni. Neprofitne organizacije uvelike ovise o primljenim donacijama bez kojih ne bi mogli financirati svoje proizvode, usluge i aktivnosti jer cijena za određene usluge kod njih zapravo ne postoji već se financira putem donatora dok profitni sektor prima novčane iznose za proizvod ili odrađenu uslugu. Neprofitne organizacije uvelike ovise i o svojim volonterima i njihovoj podršci te trebaju stvarati dugoročne odnose sa njima kako bi im pomogli u vodstvu organizacije.

Potrebno je steći znanje i iskustvo kako bi se uspješno baratalo marketinškim aktivnostima. Neprofitni sektor bi trebao učiti o upravljanju i organiziranju marketinga od profitnog sektora i prestati izbjegavati korištenje marketinških aktivnosti jer su one prijeko potrebne za funkcioniranje i uspjeh organizacije.

Kako bi se uspješno upravljalo marketingom unutar organizacije potrebno je uporabom različitih marketinških aktivnosti nastojati zadovoljiti potrebe, ostvariti ciljeve i društveno odgovorno se ponašati. Andreasen i Kotler (2008.) plan provođenja marketinških aktivnosti u neprofitnoj organizaciji dijele na sljedeće faze:

Tablica 1: Marketinške aktivnosti

ANALIZA	Interno i eksterno okruženje
PLANIRANJE	Definiranje ciljeva, marketinške strategije segmentacijom tržišta, izbor ciljnog segmenta , i definiranje marketinškog miksa (4P)
PRIMJENA	Definiranje taktika, mjerenje uspješnosti i učinkovitosti, vrednovanje, primjena strategije
KONTROLA	Praćenje, mjerenje, kontrola i korekcije

Izvor: Andreasen A. R. ; Kotler P.: Strategic marketing for nonprofit organizations,2008., str.65, prilagođeno prema Alfirević N.; Pavičić J. : Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, 2013.

Iz navedene tablice može se zaključiti da provođenje marketinških aktivnosti ima svoj slijed : analizu, planiranje, primjenu i kontrolu. Potrebno je definirati svaku stavku marketinških aktivnosti te provesti analizu stanja u kojem se organizacija trenutno nalazi zatim isplanirati što sve želi provesti, koji su joj ciljevi i na koga želi utjecati te definirati marketinški miks, potom ga primijeniti uz pomoć određenih sredstava i u završnici izvršiti kontrolu jesu li postignuti zadani ciljevi.

3.2 Analiza

U početku je najvažnije provesti internu i eksternu analizu. Interna analiza podrazumijeva stanje u organizaciji dok je eksterna analiza vezana uz vanjsku okolinu. Tu je vrlo bitna SWOT analiza u kojoj se u odnos stavljaju unutarnje snage i slabosti sa vanjskim prilikama i prijetnjama (Alfirević et al.,2013.). Temeljem SWOT-a se piše plan i provode aktivnosti. Nakon izrade SWOT-a bitno je definirati ključne dionike : korisnike i donatore, analizirati konkurenciju iz vanjskog okruženja, procijeniti vlastite financijske i ljudske kapacitete, vidjeti koje su mogućnosti i prijetnje pred organizacijom te analizirati kakve su potrebe tržišta i kojim aktivnostima bi se te potrebe mogle zadovoljiti.

SWOT analiza je kratica engleskih riječi Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats. Izradom SWOT analize organizacija evidentira unutarnje snage i slabosti u odnosu s vanjskim

prilikama i prijetnjama i tako stvara temelje za daljnji rast (Alfirević et al.,2013.) Ključ SWOT analize je da se organizacija bazira na svoje snage te pokuša minimalizirati slabosti te iskoristiti prilike iz okoline u borbi protiv prijetnji. Okruženje se ne može mijenjati i organizacija se treba nositi sa trenutnom situacijom iz okoline dok ono što je unutar organizacije se može mijenjati (Pavičić et al.,2006.) SWOT analiza treba biti jasna, sažeta, realna i pregledna (Alfirević, et al.,2013.) SWOT analiza je bitna u svakoj organizaciji i pomaže pri postizanju ciljeva i unaprjeđivanju poslovanja. Analizira se stanje unutar organizacije te organizacija sagledava kakve su joj sve mogućnosti, što posjeduje i kakvo je stanje u vanjskom okruženju. Nakon uvida u SWOT analizu ,organizacija na temelju toga može napraviti plan i poslije provesti aktivnosti. SWOT analiza je temelj za daljnju analizu i na temelju nje organizacija bi trebala isplanirati aktivnosti.

Analizom vanjskom okruženja sagledavaju se trenutne potrebe i želje dionika. Svaka organizacija postoji zbog svojih korisnika i svrha joj je zadovoljiti njihove želje i potrebe. Prvo je potrebno istražiti koje su njihove potrebe i želje i potom analizirati što bi im mogli ponuditi da ih zadovolje. U analizi okruženja korisnika treba pronaći odgovore tko su trenutni korisnici , postoje li novi potencijalni korisnici, kakve su njihove potrebe i želje te u kakvom se društvenom, političkom, ekonomskom i socijalnom okruženju korisnici nalaze(Alfirević et al.,2013.). Organizacija treba znati koliko trenutno korisnika ima, postoje li novi potencijalni korisnici i istražiti koje aktivnosti bi trebala provoditi.

Neprofitne organizacije financiraju se različitim donacijama od svojih donatora. Donatori su vrlo bitan segment svake neprofitne organizacije jer bez njih organizacije ne bi imale sredstva za izvršavanje svojih ciljeva. Analiza donatora organizaciji osigurava poznavanje potreba postojećih i potencijalnih donatora te tako može maksimalno iskoristiti prikupljanje sredstava i predvidjeti sadašnje i buduće donacije (Alfirević et al.,2013.). Organizacija treba razmisliti sa koliko trenutno donatora surađuje i što im sve može ponuditi kako bi održali odnos te uvidjeti postoji li ikakva mogućnosti za stvaranje suradnje i sa novim donatorima. Svaka organizacija treba procijeniti i svoje financijsko stanje i po tome vidjeti jesu li joj potrebni novi izvori prihoda od donacija kako bi mogli pokriti svoje aktivnosti.

Kako bi se ostvarili planirali ciljevi potrebno je analizirati konkurenciju zbog ograničenih financijskih i ljudskih resursa (Alfirević et al.,2013.). Unatoč što se radi o neprofitnom sektoru konkurencija je sve mnogobrojnija jer je prikupljanje sredstava vrlo teško. Pojam konkurencije ne mora biti vezan za organizacije koje nude iste i/ili slične usluge ili proizvode već sve neprofitne organizacije konkuriraju za financijskim i ljudskim resursima koji su mnogo

ograničenije nego u profitnom sektoru. Nužno je analizirati tko su konkurenti organizaciji i kako konkuriraju (Alfirević, et al.,2013.). Konkurenciji se treba pristupiti na pošten način te kao što je već spomenuto iskoristiti unutarnje snage organizacije i prilike iz okoline kako bi organizacija u potpunosti iskoristila svoj potencijal. Svaka neprofitna organizacija treba analizirati trenutno stanje postojanja konkurencije i biti svjesna da se treba istaknuti kako bi bolje konkurirala na tržištu.

Kako bi organizacija uspjela provesti marketinške aktivnosti mora posjedovati ljudske resurse. Bitno je imati stručan i motiviran tim unutar organizacije i ljudski resursi su bitan faktor svake neprofitne organizacije. Organizacija mora utvrditi koliko ima zaposlenih unutar organizacije , koliko volontera je uključeno u rad i koliko joj je ljudske snage potrebno da bi izvršila zamišljene aktivnosti. Izuzev zaposlenika, volonteri čine vrlo bitan segment izvršavanja aktivnosti te bi organizacije morale određenim aktivnostima motivirati volontere na rad (Glavinić i Najev Čačija,2018.). Prema Zakonu o volonterstvu (Narodne novine, 58/2007)[4], volontiranjem se smatra dobrovoljno ulaganje osobnog vremena, truda, znanja i vještina kojima se obavljaju aktivnosti za dobrobit druge osobe ili za opću dobrobit bez postojanja novčane nagrade. Osim što se volontiranjem radi nešto dobro za zajednicu ono također pojedincu stvara osjećaj pripadnosti, utječe na osobni razvoj i razvoj kompetencija (Glavinić i Najev Čačija,2018.). Volonterstvo je iznimno bitno u neprofitnim organizacijama i bez pomoći volontera mnogo aktivnosti ne bi mogle biti uspješno provedene. Organizacija treba izvršiti podjelu rada između zaposlenika i volontera i specifične poslove prepustiti stručnjacima. Mnoge neprofitne organizacije u svojem redu zaposlenih nemaju stručnu osobu koja poznaje marketinški koncept stoga ne provodi marketinške aktivnosti na adekvatan način. Osim ljudskih resursa organizacija treba procijeniti i svoje financijsko stanje i strukturu financiranja. Bez financijskih resursa provedba aktivnosti nije moguća stoga je bitno definirati koliko imaju i koliko će im biti potrebno za financiranje aktivnosti.

Mnoge neprofitne organizacije ne vrše analizu trenutnog stanja u organizaciji stoga se prilikom primjene razvijaju različiti problemi kao na primjer loša zainteresiranost za određeni proizvod. Svaka neprofitna organizacija treba procijeniti svoje trenutno stanje, gdje se nalazi, koje snage posjeduje i što su njezine slabosti koje joj ugrožavaju poslovanje. Treba analizirati trenutno stanje na tržištu pomoću čega će ponuditi određene aktivnosti, vidjeti vlastito stanje sa korisnicima, donatorima, financijskim i ljudskim resursima i donatorima. Kako bi neprofitna

[4] Dostupno na : https://www.zakon.hr/z/258/Zakon-o-volonterstvu

organizacija mogla nastaviti provedbu marketinških aktivnosti treba ispravno pristupiti analizi jer u njoj uviđa stanje u kojoj se nalazi te na temelju provedene analize može pisati daljnji plan.

Dakle organizacija treba vidjeti koje su mogućnosti i ograničenja pred njom te iskoristiti situaciju sa obzirom na vlastite snage i vanjske prilike. Treba sagledati koliko ljudskih i financijskih resursa posjeduje, koje su želje i potrebe njezinih korisnika, istražiti koje bi aktivnosti mogla provesti da zadovolji korisnike, postoji li konkurencija, sa koliko donatora trenutno surađuje i ima li dostatna financijska sredstva za pokrivanje troškova.

3.3 Planiranje

Nakon što organizacija analizira trenutno stanje i vidi kakve su joj mogućnosti i ograničenja, na red dolazi planiranje. Planiranje je vrlo bitna faza marketinških aktivnosti jer se definiraju misija i ciljevi organizacije koje želi postići, vrši se segmentacija tržišta i biraju se ciljne skupine na koje organizacija želi utjecati. Organizacija treba napraviti plan aktivnosti koje želi provesti, izabrati ciljanu skupinu za te aktivnosti, procijeniti koliko ljudskih i financijskih resursa joj je potrebno za izvedbu i potom definirati sve elemente marketinškog miksa koje će kasnije primijeniti.

Svaka organizacija ima određeni krajnji cilj koji želi postići. Cilj treba biti jasno postavljen i treba se težiti ispunjenju toga cilja. Cilj je željeni rezultat aktivnosti pojedinaca, skupina i organizacija (Alfirević et al.,2013.). U neprofitnom sektoru je mnogo teže može mjeriti postignuće cilja jer se ne može kvantitativno mjeriti stoga je ispunjenje cilja povezano sa izvršavanjem različitih aktivnosti koje vode ispunjavanju krajnjeg cilja. Misija je osnovna svrha postojanja organizacije i sa njom se ističe razlog postojanja organizacije i glavno područje djelovanja (Alfirević et al.,2013.). Misijom se daje uvid u vrijednosti kojima se organizacija vodi u svojim aktivnostima (Alfirević et al.,2013.). Misija neprofitnih organizacija je unaprijed definirana i ne može se mijenjati ovisno o potrebama tržišta , no postoje razne marketinške strategije i instrumenti dostupni neprofitnim organizacijama koji se mogu primjenjivati bez mijenjanja misije (Dolničar i Lazarevski, 2009.) Svaka organizacija treba jasno postaviti svoje ciljeve i misiju kako bi i njezini korisnici znali koja je svrha određene organizacije i jesu li im potrebne aktivnosti koje provodi. Ciljevi moraju biti realni i jasni.

Nakon što su određeni ciljevi organizacije slijedi segmentacija. Vrlo je bitno odrediti na koga se želi utjecati jer organizacija određivanjem svoga cilja već planira tko joj je ciljana grupa i kome su potrebne njezine usluge stoga joj nije u cilju obraćati se svima. Pavičić (2003.) navodi

četiri osnovne ciljane grupe neprofitnih organizacija: korisnici- oni zbog kojih neprofitne organizacije djeluju, donatori- oni koji financiraju poslovanje ,posrednici- pomažu pri povezivanju sa korisnicima, zaposlenici/volonteri- oni koji djeluju unutar organizacije.

Ključni dionici su korisnici i donatori stoga se segmentacija definira kao podjela različitih korisnika/donatora u manje skupine sa sličnim ili istim potrebama (Sargeant i Jay,2004.). Vrlo jednostavno, organizacija analizira koji su joj segmenti privlačni te joj oni postaju ciljane skupine. Ciljani segmenti su joj korisnici kojima će nuditi svoje proizvode i/ili usluge te donatori pomoću kojih će prikupiti financijska sredstva. Organizacija planira na koje će dionike utjecati.

Organizacija treba procijeniti koliko joj je potrebno ljudskih resursa da bi provela aktivnosti i mora isplanirati koliko će koštati provedba planiranih aktivnosti (Andreasen i Kotler,2008.). Kako bi se ispunili ciljevi neprofitne organizacije mnogo ovise o financijskim resursima koji su vrlo ograničeni stoga njihova uspješnost uvelike ovisi o fundraisinga koji služi za primjenu marketinških aktivnosti. Organizacija treba napraviti proračun.

Aktivnosti moraju biti pomno isplanirane i obrađene u skladu sa potrebama i željama na tržištu. Aktivnosti se provode marketinškim miksom, no prije provedbe svaka organizacija treba definirati četiri elementa marketinškog miksa: proizvod, cijena ,distribucija i promocija.

Odlučuje se o proizvodima odnosno uslugama koje će se ponuditi ciljanim korisnicima, cijeni po kojoj će proizvodi/usluge biti dostupni ,distribuciji odnosno načinu na koji će proizvodi/usluge biti dostupni te o promociji odnosno načinu na koji će korisnici biti obavješteni o proizvodima/uslugama koje organizacija nudi (Pavičić,2003.,Kotler,Lee,2007.). Treba se osmisliti kombinacija komponenti marketinškog miksa koji će zadovoljiti potrebe ciljanih korisnika i to će stvoriti određenu marketinšku ponudu između organizacije i korisnika (Pavičić,2003.).

Svaka neprofitna organizacija treba odlučiti što će ponuditi svojim korisnicima da zadovolji njihove želje i potrebe, koju će cijenu postaviti za to, gdje će to ponuditi i kako će obavijestiti korisnike o ponudi svojih proizvoda/usluga. Marketinški miks treba pozicionirati na tržištu i u skladu sa planom i ciljevima koje organizacija želi postići izvršiti njegovu provedbu..

Ukoliko organizacija nije pomno izvršila analizu , vrlo teško će sastaviti plan marketinških aktivnosti. Bez analize nema uvid u realnu sliku stanja stoga ne može napraviti ni plan na temelju toga jer joj nedostaje informacija o samoj organizaciji i tržištu. Ukoliko je analiza dobro provedena, organizacija vrši planiranje aktivnosti : postavlja ciljeve, bira na koje korisnike želi utjecati, planira koje će aktivnosti provesti da zadovolji njihove želje i potrebe , planira koliko

joj je ljudskih i financijskih resursa potrebno i definira elemente marketinškog miksa čijom provedbom treba zadovoljiti ciljeve.

3.4 Primjena

Nakon što organizacija dobije uvid u vlastito stanje nakon analize i postavi planove što želi postići, započinje provedbu marketinškim miksom čijom primjenom želi postići ciljeve i ostvariti svoje planove. Ako se marketinške aktivnosti promatraju u kontekstu primjene, to jest oblikovanja i provođenja definirane strategije, može se reći kako su osnovne aktivnosti u provođenju marketinške strategije elementi marketinškog miksa: proizvod, cijena, distribucija i promocija (Pavičić, 2003).

Nakon što se u planiranju definiraju elementi marketinškog miksa, u primjeni se vrši provedba strategije marketinškim miksom. Pravilnim kombiniranjem elemenata marketinškog miksa teži se osnovnim marketinškim ciljevima- zadovoljstvu potrošača i profitu poduzeća (Meler,2003.) Marketinški miks nije u potpunosti primjenjiv na neprofitne organizacije kao kod poduzeća. Ne nudi se konkretan proizvod već usluga kroz različite projekte. Sve elemente je potrebno oblikovati i uskladiti sa misijom i ciljevima organizacije , a istodobno zadovoljiti svoje korisnike.

Proizvod/usluga je ključna odrednica marketinškog miksa jer se ostali elementi razvijaju i nadograđuju na proizvod (Alfirević et al. 2013.). Proizvod je predmet marketinške razmjene koji je ponuđen ciljnom tržištu kako bi zadovoljio njihove želje i potrebe (Andreasen i Kotler,2003.). Proizvod treba prilagoditi željama i potrebama i korisnicima ponuditi ono što im zaista treba, a ne slijepo vjerovati da će određeni proizvod izazvati „navalu kupovanja“. Kao i u profitnom sektoru i neprofitne organizacije trebaju ulagati u svoje proizvode/usluge , osvajati nova tržišta ,lansirati nove proizvode/usluge i izvući najveću korist iz ograničenih resursa (Alfirević et al.,2013.). Proizvod je u neprofitnom sektoru proširen na proizvode ,usluge, znanja i ideje koje se nude svojim korisnicima (Alfirević et al.,2013.)

Cijena je količina novca koju korisnik plaća kako bi došao do željenog proizvoda/usluge(Alfirević et al.,2013.). Kako je riječ o neprofitnim organizacijama cijena u pravom smislu ne postoji. Korisnici u neprofitnim organizacijama ne plaćaju cijenu već za njih to rade sponzori, donatori, država et. Izvori sredstava su najčešće donacije fizičkih i

pravnih osoba i odobreni projekti. kroz cijenu je potrebno razmotriti i oportunitetni trošak za sve ciljne skupine (Andreasen i Kotler, 2008; Sargeant i Jay, 2014).

Proizvod ili usluga organizacije koji se nudi treba biti dostupan ciljnom segmentu. Mjesto gdje će proizvod/usluga biti ponuđen govori gdje će se obaviti marketinška razmjena između organizacije i njezine ciljane skupine (Pavičić,2003.) Distribucijski kanali se trebaju što više prilagoditi svojim korisnicima i proizvodima/uslugama te trebaju uzeti u obzir postojanje višestrukih dionika neprofitnih organizacija (Alfirević et al.,2013.).

Nakon što organizacija odluči koji će proizvod ponuditi po određenoj cijeni na određenom mjestu svojim korisnicima potrebno je definirati i kako korisnike obavijestiti o vrijednosti koje organizacija daje. Promocija podrazumijeva komunikaciju između ciljnih skupina i organizacije (Alfirević et al.,2013.) Obilježja komuniciranja sa ciljnim skupinama su : poruka koja se želi prenijeti, sudionici komunikacije i komunikacijski kanal/mediji pomoću kojih će se poruka prenijeti (Kotler i Lee,2007.). Promocijom organizacija treba doći do pripadnika ciljne skupine i poruku prenesenu putem promocije treba uskladiti sa svojim sposobnostima da stvarno pruži proizvode/usluge i ne smije davati lažna obećanja. Bitno je prilagoditi prenesu poruku sa obzirom o kojim se dionicima radi- korisnik, donator, zaposlenik , volonter. Kao sredstvo promocijskog miksa posebice je važno oglašavanje (plaćena komunikacija sa ciljnom skupinom putem medija) i odnosi sa javnošću (dvosmjerna komunikacija između organizacije i njezine unutarnje i vanjske javnosti) (Alfirević et al.,2013.). u sklopu odnosa sa javnošću posebno je bitna organizacija posebnih događaja kojima se organizacija približava ciljnim skupinama, stvara imidž i prepoznatljivost (Alfirević et al.,2013.). Promocija je vrlo bitan element marketinškog miksa i potrebno je dobro razmisliti kojim putem doći do svojih korisnika i kako ih obavijestiti o proizvodima/uslugama jer unatoč dobrim proizvodima/uslugama, nedovoljno razvijenom promocijom korisnici neće ni znati što organizacija sve nudi i koje aktivnosti provodi.

Provedba marketinškog miksa se sagledava sa strane donatora i korisnika. Različiti su proizvodi ,cijene, distribucija i promocija sa aspekta korisnika i sa aspekta donatora. Posebno se treba osvrnuti na cijenu koju plaćaju donatori za proizvode jer oni gotovo u potpunosti nose troškove.

Izuzev ljudskih resursa koji su potrebni za provedbu aktivnosti vrlo je važno prikupiti financijska sredstva jer su oni prijeko potrebna za poslovanje. U neprofitnom sektoru prikupljanje sredstava je drugačije jer se za pomoć organizacije obraćaju donatorima . Proces prikupljanja sredstava od donatora zove se fundraising. Andreasen, Kotler (2008.) i Najev

Čačija (2013.) definiraju fundraising kao aktivnost prikupljanja financijskih resursa uz navođenje glavnih izvora sredstava. Neprofitne organizacije trebaju strateški pristup fundraisinga i to je jedna od značajnih determinanti neprofitnih organizacija te se takav pristupu prikupljanja sredstava gotovo nikad neće sresti u profitnom sektoru. Neki autori navode fundraising kao zasebnu aktivnost, dok je neki smatraju kao sastavni dio marketinških aktivnosti koji je potreban za provedbu aktivnosti Uspješnost svih neprofitnih organizacija ovisi o uspješnosti prikupljanja sredstava , pri tome donatori imaju vrlo bitnu ulogu. Donacija je darivanje bez očekivanje protuusluge (Alfirević et al.,2013.). Da bi prikupljanje sredstava bilo uspješno potrebno je uspostaviti marketinški odnos i suradnju sa donatorima. Bitno je stvoriti dugoročne odnose sa svojim donatorima i dobiti lojalnost od njih, ali i tragati za novim potencijalnim donatorima. Neprofitne organizacije trebaju imati razlog za potporu kako bi objasnile donatorima i dionicima neprofitne organizacije misiju, vrijednost, specifičan cilj, povijest ,kredibilitet , aktivnosti koje provodi i koja su joj sredstva potrebna da uspješno posluje(Sargeant i Shang ,2010.).

Sredstva potrebna za aktivnosti mogu se dobivati iz različitih izvora i na različite načine i u ovisnosti o aktivnosti mijenja se važnost i hijerarhija pojedinog izvora sredstava. Izvori sredstava mogu se podijeliti na : donacije individualnih donatora, donacije, prihod od vlastite djelatnosti te prihod od partnerstva sa privatnim sektorom (Andreasen i Kotler,2008.). Neprofitne organizacije trebaju planirati strategiju fundraisinga kako bi zadržale što veći broj donatora i tako će obje strane imati koriš ti, organizacija se prikupiti novac dok će donatori ispuniti želju za pomaganjem zajednici. Trebaju održavati odnose sa svojim donatorima kako bi se suradnja nastavila te na njih gledati kao partnere u rješavanju društvenih problema. Kako bi privukle nove donatore neprofitne organizacije trebaju imati dobar razlog za podršku u kojem će jasno istaknuti svoje ciljeve, misiju i aktivnosti. Organizacije trebaju dobro organizirati strukturu izvora financiranja te dobro raspodijeliti dobivena sredstava prema svojim aktivnostima.

3.5 Kontrola

Nakon što je provedena analiza , planiranje i provedba marketinških aktivnosti pristupa se kontroliranju i praćenju uspješnosti. Definiraju se indikator za mjerenje uspješnosti ostvarena plana (Alfirević et al.,2013.). Uspjeh u profitnom sektoru je mnogo lakše prikazati jer se može kvantitativno prikazati dok se neprofitni sektor suočava sa nemjerljivim ciljevima, ograničenim

resursima i višestrukim dionicima. Kontrola je nužna i provjerava je li organizacija postigla ono što je planirala (Alfirević et. al, 2013.). Kontrola se sastoji d sljedećih faza: određivanje mjerenih veličina i ključnih područja djelovanja, postavljanja standarda, mjerenje postignutih rezultata ,usporedbe planiranih i ostvarenih rezultata i provedbe korektivnih akcija (Alfirević et al.,2013.). Kontrolom se prati je li organizacija na pravom putu, a evaluacija se oslanja na konačne rezultate. Sagledava se koje je ciljeve organizacija postavila i je li ih postigla te kolika su odstupanja.

Poslovanje neprofitne organizacije potrebno je kontrolirati i vidjeti je li ide pravim putem do konačnih ciljeva. Primarno je zadovoljiti korisnike i jedan od pokazatelja može biti i stupanj njihovog zadovoljstva organizacijom. Nužno je kontrolirati poslovanje organizacije i tijekom same provedbe odnosno korak po korak kako ne bi skrenula sa pravog puta. Na kraju se sagledava je li organizacija postigla svoje zacrtana ciljeve, zadovoljila korisnike i donatore, ostvarila uspješne financijske rezultate, osvijestila javnosti i stvorila imidž o sebi, privukla volontere. Međutim mnoge neprofitne organizacije ne provode kontrolu nakon izvršenih aktivnosti pa ne budu svjesne koliko su toga uspjele postići, a gdje su „zakržljale“.

4. MARKETINŠKE AKTIVNOSTI UDRUGE NAŠA DICA

4.1 Opći podaci o Udruzi Naša dica

Posebnu pozornost će se obratiti na udruge koje su najbrojnije jer nastoje zadovoljiti opći interes i/ili zadovoljiti potrebe svojih članova. Dodatno će se analizirati i opisati udruga Naša dica čije prednosti i mane u poslovanju mogu biti primjer i ostalim udrugama kako bi unaprijedile svoj rad i zadovoljile svoje članove/korisnike na što učinkovitiji način. Studija slučaja na primjeru udruge Naša dica u kojoj se definiraju marketinške aktivnosti udruge formirana je na temelju dubinskog intervjua sa tajnicom udruge Ivanom Bikić i zaposlenicom udruge Mihaelom Lovrić koji je održan dana 19.srpnja 2019.godine i promatranjem odnosno volonterskim radom u udruzi tijekom provedbe projekta društveno-korisno učenje.

Udruga roditelja djece s posebnim potrebama Naša dica osnovana je 15. prosinca 2007. godine s ciljem i misijom unapređivanja kvalitete života, medicinske i socijalne zaštite djece s posebnim potrebama i njihovih obitelji. Sjedište udruge je u Rudinama, pokraj Kaštel Novog. Udruga je najviše bazirana na djecu s biološkim poremećajem mozga- autizmom. Autizam je složeni poremećaj koji karakterizira slaba socijalna interakcija i komunikacija te ograničeni i ponavljajući obrasci ponašanja. Svrha udruge je okupljanje i organiziranje roditelja djece s posebnim potrebama i drugih osoba koje mogu i žele pridonijeti podizanju kvalitete života djece s posebnim potrebama i njihovih obitelji. Organiziraju se i predavanja stručnjaka iz različitih područja vezanih uz probleme djece s posebnim potrebama i njihovo uključivanje(inkluziju) u društvo. Članom udruge može postati svatko tko želi sudjelovati u radu i promicanju interesa udruge[5]. Udruga djeluje na više sfera: socijalna djelatnost, obrazovanje, znanost i istraživanje i zaštita zdravlja.

4.2 Analiza

Prvi korak u analizi je izrada SWOT analize u kojoj se stavljaju u odnos snage i slabosti iz organizacije s prilikama i prijetnjama iz eksternog okruženja. Pomoću SWOT-a se analizira okolina te se iz nje trebaju vidjeti pozitivne komponente koje se trebaju unaprijediti da organizacija iskoristi svoj potencijal u potpunosti. Iz SWOT analize organizacija može uvidjeti koje snage posjeduje i što joj je prednost u poslovanju te koje su joj slabosti na koje treba

[5] Dostupno na: http://nasadica.hr/

utjecati da ih ukloni, prilike koje joj se trenutno nude na tržištu i sa kojim prijetnjama se može susresti koje je mogu ugroziti. Udruga Naša dica ne provodi SWOT analizu što je veliki nedostatak jer tako sama ne može vidjeti prethodno nabrojene stavke te nije svjesna „same sebe“ kao ni stanja na tržištu. Navedena SWOT analiza napravljena je pomoću podataka sakupljenih tijekom intervjua i promatranja tijekom volontiranja i može pomoći organizaciji u izradi vlastite kako bi bolje iskoristila potencijal i procijenila trenutno stanje unutar organizacije i u vanjskom okruženju. Analiziranje situacije je potrebno kako bi udruga shvatila gdje se sada nalazi i što posjeduje kako bi mogla pristupiti planiranju i primjeni marketinških aktivnosti. SWOT analiza je temelj za kasniju izradu plana aktivnosti.

Tablica 2: SWOT analiza

SNAGE	***SLABOSTI***
➢ Kvalitetan i dugoročan odnos sa donatorima ➢ Jedina udruga na području Kaštela (ima veliku podršku grada) ➢ Svjesnost i volja za daljnjim razvojem organizacije ➢ Nova ponuda projekata ➢ Redovite edukacije i radionice ➢ Uspješno i kvalitetno provedeni projekti ➢ Inovativni programi i projekti ➢ Posjedovanje organizacijskih znanja	➢ Slaba prepoznatljivost udruge ➢ Dislokacija ➢ Nedovoljna angažiranost članova ➢ Manjak volontera i zaposlenika ➢ Nedovoljna zastupljenost u medijima ➢ Neodgovarajuća primjena marketinških aktivnosti ➢ Nedovoljna vidljivost kod ciljnih skupina ➢ Loša koordinacija vodstva udruge ➢ Zastarjelost načina rada
PRILIKE	***PRIJETNJE***
➢ Otvaranje novih partnerskih opcija, EU natječaji ➢ Utvrđivanje postojanja srodnih organizacija spremnih za umrežavanje u suradnju ➢ Povećana svijest institucija za provođenje društveno korisnih aktivnosti (primjer je Ekonomski fakultet u programu društveno-korisnog učenja) ➢ Povećanje interesa javnosti i medija za područje djelovanja organizacije	➢ Pojava konkurentskih organizacija ➢ Nedostatak resursa u neprofitnom sektoru u Hrvatskoj ➢ Nerazmjer odnosno loša struktura financiranja neprofitnog sektora u Hrvatskoj(ovisnost o proračunima i projektima) ➢ Loša percepcija javnosti o radu neprofitnog sektora u Hrvatskoj

Iz SWOT analize vidljivo je da **snagu** udruge čini podrška Grada Kaštela te je to jedina udruga na tom području. Udruga njeguje odnose dugogodišnje sa svojim donatorima te uspostavlja partnerstvo izravnim kontaktom. U protekle dvije godine udruga se može pohvaliti novim i bogatim programima kojima je privukla svoje članove. Programi i projekti se izvršavaju na iznimno kvalitetnoj razini i unatoč malom ,ali stručnom timu zaposlenika i volontera, udruga organizira različite edukacije i radionice. Iako što je vodstvo udruge predano svom radu i željno postizanja rezultata, potrebna je bolja organizacija rada kako bi se efikasnije i jednostavnije obavile sve aktivnosti. Zaposlenici unutar udruge posjeduju organizacijska znanja kojima mogu dignuti poslovanje na još veći nivo.

Jedna od najvećih **slabosti** udruge je dislokacija sjedišta koje se nalazi u Rudinama. Težak je pristup uredu ne samo zaposlenicima nego i volonterima kao i članovima udruge te je nemoguće doći bez automobila. Među slabostima ističe se nedovoljna vidljivost kod ciljnih skupina i slaba primjena marketinških aktivnosti što se manifestira u nedovoljnom aranžmanu volontera i samih članova. Vidljivost kod ciljnih skupina je niska i izričito mal broj ljudi je upoznat sa radom udruge i aktivnostima koje provodi. Posjećenost organiziranim predavanjima, događanjima i radionicama je mala i pretežito se sastoji sam od članova. Vodstvo udruge drži se određene rutine, no za postizanje drugačijih i boljih rezultata potrebno je izvršiti određene promjene. Udruga mora poraditi na pojavljivanju u medijskom svijetu te podići svijest postojanosti udruge na veći nivo.

Udruga za sobom veže i mnogo **prilika** kao što je utvrđivanje postojanja srodnih institucija spremnih za suradnju čime bi se poslovanje organizacije podiglo na veći nivo. U skorije vrijeme povećana je svijest institucija za provođenje društveno korisnih aktivnosti kao što je na primjer Ekonomski fakultet u Splitu koji u sklopu programa društveno-korisni učenje u rad udruga uključuje i studente koji svoja stečena znanja primjenjuju u radu udruge te vrše podršku pri organiziranju i koordinaciji različitih manifestacija čime se povećava svijest javnosti o društvenim problemima.

Sa obzirom da je riječ o neprofitnoj organizaciji, broj **prijetnji** je sve veći. Pojavljuje se sve mnogobrojnije konkurencija koja nudi slične ili iste proizvode i izvori financiranja su sve nesigurniji. Neprofitni sektor u Hrvatskoj ima manjak sredstava i mnogo više se ulaže u profitni sektor gdje se ostvaruje profit. Loša je struktura financiranja neprofitnog sektora i uvelike se ovisi o proračunima i projektima, a donacije individualaca su gotovo zanemarive. Proteklih godina stvorena je i loša percepcija javnosti o radu neprofitnog sektora u Hrvatskoj zbog pojave određenih afera poput „Nore Fore „gdje je imidž neprofitnost uništen.

SWOT analiza je temelj za stvaranje dodatne analize. Udruga je svjesna stanja sa uskom fokusiranosti na svoje korisnike te koji joj profili stručnjaka trebaju (logopedi, terapeuti). Poznaje svoje trenutne donatore i korisnike. Korisnici udruge su njezini članovi odnosno roditelji i njihova djeca sa posebnim potrebama i trenutno broji sedamdeset članova. Udruga svoje potencijalne korisnike otkriva izravnim kontaktom, pri čemu oni najčešće samostalno kontaktiraju organizaciju. Članovi udruge su njezini ciljani korisnici kojima udruga nudi svoje usluge odnosno u ovom slučaju aktivnosti i projekte. Najčešće su to sami roditelji koji odlučuju za svoju djecu. Udruga ne vrši nikakvu posebnu analizu što njezini članovi uistinu trebaju odnosno ne analizira koje bi aktivnosti zadovoljile potrebe i želje svojih članova već aktivnosti provodi u ovisnosti sa trenutnom prigodom. Tijekom intervjua iznesen je stav da sami članovi odnosno korisnici zbog kojih udruga i postoji nisu dovoljno zainteresirani za sam rad udruge i nemaju dovoljnu motivaciju za aktivno sudjelovanje. Udruzi je kao jedan od najvažnijih ciljeva upravo zadovoljstvo svojih korisnika, kako bi to postigla udruga treba analizirati koje su njihove potrebe i želje i kako ih može zadovoljiti. Analizom potreba udruga bi mogla planirati koje aktivnosti provoditi.

Udruga je svjesna svojih donatora no ne provodi nikakvo analiziranje novih potencijalnih donatora. Neprofitna organizacija partnerski dogovara uvjete suradnje sa svojim donatorima te najviše donatora je sa područja gdje udruga i djeluje grada Kaštela. Udruga ne provodi nikakvu posebnu analizu donatora te je „navikla“ skoro na uvijek iste donacije. Udruga poznaje samo stanje svojih korisnika i donatora dok ne zna kakva je percepcija o udruzi u široj javnosti te da izričito mal broj ljudi poznaje udrugu, zna čime se bavi i koje aktivnosti provodi. Udruga Naša dica nema stvoren visok imidž u svijesti ljudi i poznata je samo malom broju. Udruga bi trebala procijeniti stanje na tržištu i sagledati mogućnosti stjecanja novih donatora.

Ljudski resursi udruge Naša dica čine zaposlenici i volonteri. Udruga je svjesna trenutnog stanja posjedovanja ljudskih resursa. Zaposlenici čine vrlo stručan tim koji trenutno broji samo dvoje zaposlenih koji prisustvuju različitim oblicima usavršavanja kako bi stekli nova znanja i vještine potrebne za napredovanje udruge. Izuzev dvoje stalnih zaposlenika, sveukupni stručni tim udruge čini 22 ljudi koji se osim zaposlenika udruge sastoji još od 10 asistenata u školi i 10 asistenata u vrtiću koji pružaju podršku djeci sa poteškoćama u razvoju u obrazovnom sustavu i predškolskim ustanovama. Dodjeljivanjem asistenata u školama i vrtićima udruga nastoji uključiti djecu sa posebnim potrebama u društvo. Asistenti su se pokazali kao izvrstan način uključivanja djece sa posebnim potrebama u redovni sustav čime se kod te djece budi osjećaj pripadnosti zajednice ,a kod ostalih članova društva se stvara percepcija o postojanju

problema u društvu i potiče se razumijevanje drugačijih od sebe i solidarnost. Broj volontera i zaposlenika se u posljednjem periodu smanjio te je udruzi potreban veći broj volontera i zaposlenika koji bi pripomogli udruzi unaprijediti poslovanje i zadovoljenje svojih ciljeva. Broj volontera kreće se oko dvadeset . Osoblje unutar udruge nije obučeno za marketing te ne znaju adekvatno primjenjivati marketinške principe i provoditi marketinške aktivnosti i zaposlenici udruge bi se trebali dodatno obučiti u segmentu marketinga.

Udruga dobro raspolaže pokrivanjem svojih rashoda prihodima, no nije riječ o velikim svotama prihoda te bi udruga trebala poraditi na dodatnom sakupljanju sredstava kako bi mogla financirati neke aktivnosti i uložiti dodatno u razvijanje svojih proizvoda. Primjer tome može biti situacija gdje udruga uspijeva pokriti određen broj sati rada terapeuta, no ukoliko je njezinim korisnicima potreban veći broj sati terapeuta postat će upitno hoće li to moći financirati. Stoga udruga treba uložiti svoje napore na maksimalno sakupljanje financijskih resursa kako bi mogla uvijek ulagati u razvoj i jačanje svojih aktivnosti, proizvoda i usluga. Udruga ne provodi analizu financijskih sredstava jer misle da ukoliko uspiju pokriti svoje troškove prihodima da je financijsko stanje dobro.

Udruga se ne osvrće posebno na konkurenciju jer je nema na području Kaštela stoga ne uzima u obzir postojanje drugih udruga na području Solina i Splita koje možda nude i bolje proizvode. Treba se uputiti u analizu svoje konkurencije kako bi vidjela što to oni nude i stvorila određenu konkurentnost na tržištu.

Dakle, udruga ne provodi posebnu analizu svojeg stanja unutar organizacije , niti obraća pozornost na stanje na tržištu. Svjesna je tko su joj korisnici , no sa širom javnosti nije upoznata i ne poznaje situaciju kakva je u očima društva. SWOT analiza bi udruzi pomogla oko uvida u svoje snage odnosno što je to dobro unutar organizacije i što bi se trebalo poboljšati. Potrebno je vršiti stalnu analizu potreba tržišta i donatora te uvijek težiti stvaranju novih potencijalnih donatora i korisnika te privlačiti volontere koji bi pomogli udruzi u radu. Provedenom analizom udruga bi mogla vidjeti koje aktivnosti su poželjne za izvedbu i tako zadovoljiti svoje članove i stvoriti određeni imidž.

4.3 Planiranje

Najvažnije je u početku definirati ciljeve organizacije koje će organizacija pokušati zadovoljiti provedbom svojih aktivnosti. Ciljevi Udruge su pružanje pomoć djeci sa teškoćama u razvoju, njihovo obrazovanje i odgoj. Ciljevi se dijele u više grana[6]:

- Upoznavanje društva sa problemima i specifičnostima djece sa posebnim potrebama kao što su djeca sa autizmom, komunikacijskim barijerama, poremećajem pažnje i drugim teškoćama u razvoju, tjelesnim i intelektualnim teškoćama
- Podrška i pomoć djeci sa posebnim potrebama i njihovim roditeljima i obitelji
- Organiziranje i provođenje rano intervencijskih programa rada
- Osiguranje pomoćnika i volontera u vrtićima i školama
- Integracija i inkluzija djece sa posebnim potrebama u redovne odgojno-obrazovne ustanove po redovnim , prilagođenim ili individualizirani programima u skladu s njihovim mogućnostima i potrebama
- Organiziranje i provođenje edukacijsko- rehabilitacijskih , socijalizacijskih, sportsko-rekreativnih, kulturnih i zabavnih programa rada prilagođenih djeci sa posebnim potrebama sa ciljem njihovog uključivanja u redovne programe
- Izgradnja i otvaranje područnog centra na području djelovanje Udruge
- Radno osposobljavanje osoba sa posebnim potrebama
- Osiguranje adekvatnog smještaja u stambenim zajednicama (stanovima) za osobe sa posebnim potrebama
- Volonterstvo.

Ciljevi organizacije su vrlo visoko postavljeni i nisu u potpunosti realni sa obzirom na stanje u analizi organizacije. Treba početi od zadovoljavanja manjih ciljeva i tako ići prema većima. Najvažniji cilj je zadovoljiti svoje korisnike, no u intervju je rečeno da članovi ne vide korist od udruge i pretežito je koriste samo kako bi dobili asistente u vrtićima i školama. Treba postaviti realniju i jasniju misiju i ciljeve organizacije kako bi članovi znali koja je svrha postojanja udruge. Treba više raditi na upoznavanju društva sa problemima i specifičnostima djece sa posebnim potrebama, raditi na programu motivacije i privlačenja volontera za rad unutar udruge. Trenutno je udruga na dobrom putu pružanja podrške i pomoći djece sa posebnim potrebama i njihovom inkluzijom u ustanove predškolskog i školskog obrazovanja.

[6] Dostupno na : http://nasadica.hr/

Sa obzirom na postavljene ciljeve, potrebno je napraviti plan aktivnosti koje se žele provesti koje će dovesti do krajnjeg cilja. Aktivnosti treba osmisliti sa obzirom na dostupne financijske i ljudske resurse. Aktivnosti udruga treba osmisliti na temelju istraživanja tržišta i uviđanja trenutnih potreba i želja njezinih korisnika. Udruga ne radi istraživanje tržišta i ne planira svoje aktivnosti u skladu sa tim već posluje na principu održivosti i nakraju nema isplanirane aktivnosti već djeluje iz mjeseca u mjesec u ovisnosti od prigode. Kada bi udruga znala što uistinu njezinim korisnicima treba, mogla bi definirati proizvod koji će ih zadovoljiti. Strategija udruge se svodi na pisanje projekata. Trenutno udruga ima u planu izgraditi dom i traži donatore za taj projekt.

Udruga poznaje na koji segment cilja na tržištu. Ciljne skupine na koje želi utjecati su roditelji sa djecom sa posebnim potrebama. Najčešće dolazi do svojih korisnika tako što oni kontaktiraju udrugu telefonom ili e-mailo. Iako ima određeni segment korisnika, ne segmentira se na donatore i većinom donacije dobiva po preporuci i nema izrađen plan kojim se novim donatorima želi obratiti. Navikla je uvijek na iste donacije.

U planiranju ljudskih resursa nema mnogo izbora sa obzirom da ima samo dvoje zaposlenih i broj volontera je izričito malen, a udruga nema izrađen imidž kojim bi se volonteri potakli na rad baš u toj udruzi. Unutar udruge zaposleno je deset asistenata u vrtićima i deset asistenata u školama. Udruga ne ulaže napore u povećanju svoga budžeta i prema skoro uvijek sličnom budžetu planira svoje aktivnosti. Stoji „ u mrtvoj točci“ i nema napretka po pitanju pojačanja fincijskih resursa. Trebala bi sa obzirom na plan aktivnosti isto tako i formirati budžet , no kako ne provodi istraživanje koje su aktivnosti potrebne i provodi ih po prigodi teško je ustvrditi marketinški proračun. Potrebno je isplanirati kojim se donatorima obratiti i kome od donatora bi te aktivnosti bile zanimljive te bi im pružili podršku u provedbi. Trenutno su udruzi potrebna sredstva za individualne terapije, troškove grijanja i knjigovodstvene usluge. Kako bi uspješno provela aktivnosti, udruga treba sastaviti plan prihoda i rashoda te pokušati privući više volontera za rad u udruzi kako bi se posao mogao podijeliti.

Aktivnosti se provode marketinškim miksom. Prije primjene marketinškog miksa potrebno je definirati njegove elemente. Udruga nema jasno definiran proizvod dok su cijena, distribucija i promocija su definirani. To što su definirani , ne znači da su donesene striktne odluke u vezi njih već unutarnja i vanjska okolina organizacije je stavlja u položaj da ne može previše odlučivati. Po pitanju distribucije udruga je ograničena na (dis)lokaciju Rudina što stvara izričit problem za dolaske članova. Na temelju prethodne analize, udruga bi trebala sastaviti plan : isplanirati koje aktivnosti će provoditi te jasno definirati elemente miksa.

4.4 Primjena

U primjeni udruga vrši provedbu marketinškim miksom koji je različit sa aspekta korisnika i donatora. Marketinškim miksom udruga pokušava ostvariti zacrtane ciljeve. Prvo će se prikazati proizvod, cijena, distribucija i promocija s aspekta korisnika zatim će se dati osvrt na donatore. Marketinški miks se treba provoditi sa obzirom na uvjete prethodno analiziranog stanja i napisanog plana.

Udruga Naša dica je neprofitna organizacija i njihovi su proizvodi projekti. Kroz projekte udruga nastoji ostvariti svoje strateške ciljeve te osmišljava i provodi različite aktivnosti, edukacije i radionice. Provedbom projekata udruga pristupa određenim problemima i prikuplja financijska sredstva. Kao što je već spomenuto u dijelu o aktivnostima udruge , „proizvodi" koje udruga nudi odnosno projekti u kojima sudjeluje su[7] :

Pomoćnici u nastavi- projekt pruža potporu uključivanju učenika s teškoćama u razvoju u obrazovni sustav kako bi imali priliku za obrazovanjem, socijaliziranjem te emocionalnim funkcioniranjem. Jedan je od najpopularnijih projekata unutar udruge te su članovi najviše zainteresirani upravo za ovaj „proizvod".

Slagalica- projekt koji ima cilj osnažiti udrugu, postići stabilnost i razvoj te direktno pomoći djeci s poteškoćama, njihovim obiteljima i razvoju volonterstva. Projekt se nastoji posvetiti individualno djeci, pružiti savjetodavni rad roditeljima, organizirati radionice, jačati kapacitet udruge i razviti volonterstvo.

Pomoćnici u vrtiću- povećava se socijalna uključenost i integracija djece sa poteškoćama u razvoju u predškolske ustanove na području Grada Kaštela. Asistent usmjerava dijete, potiče njegovu pažnju i koncentraciju te prilagođava aktivnosti

Udruga nudi i širok spektar edukacija i predavanja kojima se usavršavaju osobe koje rade sa djecom s teškoćama u razvoju i organizira različite radionice kojima se potiče interakcija volontera, zaposlenika i članova. Udruga također posjeduje didaktičke igre za članove kao i stručnu literaturu koja se može posuditi. U 2018. godine uključuje se i u projekt društveno-korisnog učenja na Ekonomskom fakultetu gdje dobiva podršku studenata koji koriste svoja stečena znanja kako bi udruzi pomogli u provođenju marketinških aktivnosti i pružili joj podršku u organiziranju , provođenju i koordinaciji manifestacija. U udruzi se nudi mogućnosti

[7] Dostupno na : http://nasadica.hr/

rada sa terapeutom i logopedom na pola radnog vremena. Članovi su uvelike zainteresirani za rad sa terapeutom i logopedom, no zbog nemogućnosti financiranja navedenih, rad sa njima je ograničen i nije svima pružena mogućnost da koriste taj „proizvod“.

Iz priloženog se vidi da udruga mnogo radi i da u aktivnosti inovativne, no većina ovih aktivnosti koje nudi svojim korisnicima su po principu prigode te nisu planirane i pomno osmišljene. Udruga ne vrši analizu što je njezinim korisnicima potrebno i kako da zadovoljiti njihove potrebe već vjeruje da su aktivnosti i projekti koje sama odredi biti zanimljive i njezinim članovima. Udruga treba istražiti što korisnici žele i po tome formirati provedbu aktivnosti i projekata. Navede aktivnosti su provedene zbog prigodne situacije te prije nije provedena analiza što članovi žele i nije napisan plan kako provoditi aktivnosti.

Kako je riječ o neprofitnoj organizaciji cijena u pravom smislu ne postoji. Korisnici u udruzi ne plaćaju cijenu već za njih to rade sponzori, donatori, država et. Izvori sredstava udruge su najčešće donacije fizičkih i pravnih osoba i odobreni projekti. Udruga nudi svoje projekte i nema konkretne proizvode koje prodaje te financijska sredstva ostvaruje provedbom različitih aktivnosti. Udruga za svaki program izrađuje financijski plan odnosno troškovnik i vrlo je važno da uskladi ostvarene prilive sredstava sa predviđenim troškovima osiguranja besplatnih usluga svojim korisnicima. U slučaju da se organiziraju predavanja i događanja koje koštaju udruga pazi da cijena bude prihvatljiva i ona pokušava pokriti veći dio troška u odnosu sa mogućnostima. Sa obzirom da su njezini proizvodi besplatni, udruga pokriva svoje rashode prihodima no javlja se problem održivosti te trebaju poraditi stjecanju dodatnih financijskih resursa kako bi mogli dodatno financirati potrebe određenih aktivnosti za koje članovi pokažu interes. Trenutno je potrebno omogućiti veći broj radnih sati sa logopedom i terapeutom no zbog nedostatka financijskih sredstava to nije moguće.

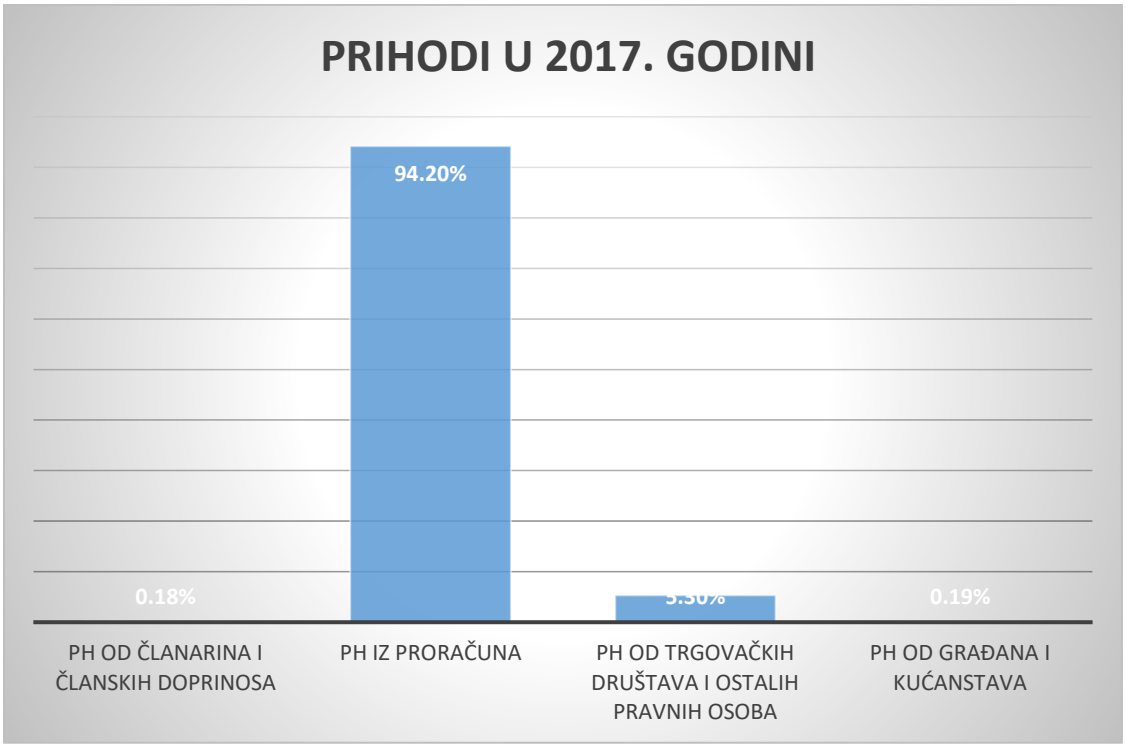
Distribucija glavnih usluga odvija se na području udruge u Rudinama pokraj Kaštel Novog. U njoj se provodi rehabilitacija, radionice i organizirana druženja članova. Dislokacija udruge stvara izričit problem za njezine članove i nije dovoljno pristupačna svim zainteresiranim korisnicima i volonterima. Do udruge se ne može doći bez osobnog automobila što izaziva demotiviranost članova za dolazak. Predavanja, tribine i seminari se održavaju na mjestima koja mogu prihvatiti veći broj ljudi kao na primjer gradska knjižnica Marko Marulić, Centar za rehabilitaciju Mir. Pojedinci sa pitanjima i informacijama se mogu obratiti udruzi putem elektronske pošte koja je dostupna na internetskoj stranici udruge te putem telefonske i mobilne mreže.

Promocija je vrlo bitan element marketinškog miksa i u udruzi se promocijske aktivnosti provode samostalno. Najčešće su aktivnosti kontaktiranje sa medijima i korištenje Facebook i web stranice koja se svakodnevno ažurira. Mediji koji surađuju sa udrugom su Slobodna Dalmacija, Portal Grada Kaštela, Nautic radio Kaštela, Kaštelanska kronika i Kaštelanski šušur. Preko svoje Facebook stranice i web stranice udruga pokušava komunicirati sa svojim ciljnim skupinama. Kako bi došla do njih koristi se emailom i telefonom. U promociji se koriste i odnosima sa javnošću što znači da organizira edukacije ,predavanja ,seminare ,konferencije ,tribine i događanja. Organiziranjem različitih predavanja i edukacija se prenose informacije i promovira rad udruge jer što je više udruga na glasu to će se više o njoj pričati i vrlo je bitna komunikacija „od usta do usta“. Na organiziranju događaja i radionica većinom se pojavljuju samo članovi i to u malom broju stoga se iz toga vidi da udruga ne koristi promocijske alate učinkovito jer ne uspijeva korisnike efikasno obavijestiti o svojim „proizvodima“. Medijska pozornost udruge je plitka i najveća je za vrijeme obilježavanja Svjetskog dana autizma 2. travnja, nakon toga ne bude riječi o tom neurorazvojnom poremećaju ni o udruzi i njezinim aktivnostima. Iz toga se može zaključiti da je nedovoljan broj ljudi upoznat sa radom i aktivnostima udruge te bi udruga trebala više zahvatiti medijske pozornosti kako bi promovirala svoje aktivnosti i osvijestila ljude o teškoćama neurorazvojnog poremećaja-autizma. Postoji mnogo prostora za napredak promocije te se udruga mora posvetiti stvaranju imidža kako bi stvorila pozitivnu percepciju o sebi.

Sa aspekta donatora, proizvod koji dobivaju od udruge je razlog za podršku i osjećaj da sudjeluju u rješavanju društvenih problema. Cijena za korisnike je besplatna i njihove troškove pokrivaju donatori. Udruga Naša dica najviše svojih prihoda stječe donacijama. Analizu prihoda ostvarenih putem donacija u 2017. godini proučeni su iz financijskog izvješća[8].

[8] Dostupno na : http://nasadica.hr/programi/izvjesca/

Slika 1: Pregled izvora prihoda Udruge Naša dica u 2017. godini



Izvor :http://nasadica.hr/programi/izvjesca/

Iz prikazanih grafikona može se zaključiti da najveći broj donacije dolazi iz državnog i lokalnog/regionalnog proračuna. Vrlo malo prihoda se ostvaruje od donacije kućanstava te članarina. Bitno je osvijestiti stanovništvo o važnosti malih donacija zbog postizanja dobrobiti društva. Donacije individualaca su izričito na niskoj razini, no takva situacija nije samo u udruzi već na nivou cijele Hrvatske i njenog neprofitnog sektora i Hrvatska zaostaje za ostatkom razvijenih zemalja. Struktura financiranja je nerazmjerna, ali korištenjem pravih alata situacija bi se mogla popraviti i ne bi više ovisili samo o dostupnosti proračunskih ili projektnih sredstava. Kako bi manje ovisila o donacijama udruga treba pronaći i načine samofinanciranja putem pružanja usluga i uključivanjem u različite projekte. Gledajući na financijsko stanje na kraju godine može se reći da udruga posluje u plusu i da prihodima uspijeva pokriti sve rashode , no ne provode analizu koje aktivnosti treba pojačati i što zadovoljava njihove korisnike. Udruga gleda samo kako pokriti tekuće rashode i ne gledaju prema naprijed u pokušajima da sakupe više financijskih sredstava. Ne uspijevaju odraditi sve što trebaju i uspiju ostvariti poslovanje u plusu radi toga što iako imaju mogućnosti pokriti rad terapeuta četiri sata nisu svjesni da su potrebe korisnika možda veće no oni nemaju dovoljno sredstava kako bi „pojačali“ određene aktivnosti.

Udruga partnerski dogovara uvjete suradnje sa svojim donatorima te im se najčešće obraćaju izravnim kontaktom. Promociju za donatore obavlja samostalno putem direktne pošte, e-maila i internetom.

Udruga bi trebala više energije uložiti u analizu potencijalnih donatora i pokušati ostvarivati dodatne donacije i izvore prihoda i manje se oslanjati na princip održivosti iz mjeseca u mjesec.

Provedba marketinškog miksa bit će uspješna u ovisnosti o provedenoj analizi i planu. Bez analize i plana marketinški miks ne može ostvariti zadovoljenje ciljeva. Potrebno je uložiti vremena za osmišljavanje elemenata miksa i potom u skladu sa mogućnostima ponuditi proizvod.

4.5 Kontrola

Svaka organizacija ima postavljene ciljeve koje pokušava provedbom marketinškog miksa zadovoljiti. Na kraju provedbe marketinškog miksa potrebno je izvršiti kontrolu jesu li se postigli zadani ciljevi i kolika su odstupanja od zadovoljenja tih ciljeva. Udruga svoje ciljeve postavlja previsoko i nerealno pristupa njihovom definiranju. Sa obzirom na nerealne ciljeve teško je očekivati da će se uspjeti ispuniti. Udruga ne zadovoljava svoje članove u potpunosti te oni nisu dovoljno zadovoljni radom udruge što se manifestira u primjeru da rijetki dolaze na organizirane radionice, edukacije, predavanja i organizirane događaje. Tijekom provođenja projekta/programa udruga prati ostvarene rezultate te uspješnost programa mjeri upitnikom o zadovoljstvu koji popunjavaju roditelji. Rezultati napretka pojedinog djeteta se mogu izmjeriti u razgovoru sa terapeutom gdje on daje svoje mišljenje.Udruga ne uspijeva zadovoljiti ni cilj informiranja javnosti o društvenim problemima sa naglaskom na neurorazvojni poremećaj-autizam. Vrlo mala brojka ljudi je upoznata sa radom udruge i ne poznaju njezine aktivnosti. Kao primjer se može uzeti da je samo dvoje studenata sa Ekonomskog fakulteta u Splitu od njih trideset znalo o kojoj je udruzi riječ, gdje je i koje aktivnosti provodi. Udruga nema izrađenu percepciju o svom postojanju u svijesti ljudi. Broj volontera u udruzi je izričito malen i udruga ne poduzima ništa kako bi ih privukla. Osim volontera ne uspijeva ni prikupiti nove članove i donatore. Udruga je uspješna po pitanju inkluzije i uključivanja djece sa potrebama u redovne programe te se može pohvaliti da su programi asistenata uvelike zadovoljili korisnike. Edukacijama, tribinama i predavanjima pokušava podignuti svijest stanovništva o problemima te ih dodatno educirati.

Udruga treba bolje organizirati rad unutar udruge te realno postaviti ciljeve u skladu sa svojim mogućnostima. Ciljevi su postavljeni previsoko, a trenutno udruga ne posjeduje dovoljno financijskih i ljudskih sredstava koji bi joj pomogli u postizanju ciljeva. Kako bi lakše definirala svoje ciljeve treba prvo pristupiti analiziranju vanjske i unutarnje okoline kako bi bila svjesna situacije u kojoj se nalazi i kakve su mogućnosti i ograničenja pred njom. U skladu sa analizom postavlja ciljeve i definira aktivnosti kojima će ih zadovoljiti.

5. ZAKLJUČAK

Tema ovog završnog rada je definiranje marketinških aktivnosti i njihov utjecaj na rad neprofitnih organizacija. Kako bi se pobliže objasnio značaj i uloga, marketinške aktivnosti su prikazane na primjeru udruge Naša dica.

Primjena marketinga u neprofitnim organizacijama je izričito važna i potrebno je sustavno analiziranje, planiranje, oblikovanje i kontrola provedenih marketinških aktivnosti organizacije. Primjena neprofitnog marketinga je složenija za razliku od profitnog sa obzirom da se odnosi na veći broj dionika, ovisi o donacijama, ne ostvaruje profit i pokušava utjecati na rješavanje određenog društvenog problema. Javnost nije dovoljno informirana sa problemima sa kojim se suočavaju neprofitne organizacije što se manifestira u njihovom nedovoljnom uključivanju u rad takvih organizacija, počevši od volontiranja pa do individualnih donacija. Organizacije trebaju utjecati na stvaranje pozitivne percepcije i imidža u svijesti ljudi te češće upućivati na probleme sa kojim se suočava neprofitni sektor u Hrvatskoj. U Hrvatskoj nije dovoljno razvijen trend volontiranja i doniranja stoga se i neprofitne organizacije suočavaju sa problemima nedostatka ljudskih i financijskih resursa. Izvori prihoda od donacija kojim se financiraju aktivnosti neprofitnih organizacija većinom dolaze iz državnog proračuna stoga se treba stvoriti slika o važnosti neprofitnog sektora i dati razlog za podršku ne samo donatorima nego i pojedincima. Neprofitne organizacije često zanemaruju marketing u svom segmentu poslovanja i vezuju ga pretežito samo uz pojam promocije. Bez korištenja marketinga ne može se istražiti što je tržištu uistinu potrebno i kako zadovoljiti potrebe i želje svojih korisnika. Primjenom marketinga usklađuju se ciljevi neprofitne organizacije i njezine aktivnosti, osnovni elementi marketinškog miksa, ciljni tržišni segmenti i raspoloživi financijski i ljudski resursi. U studiji slučaja provedenog na primjeru udruge Naša dica uočeno je da organizacija ne pristupa analizi na adekvatan način stoga je teško nastaviti planirati i primijeniti marketinške aktivnosti. Analizi se treba pristupiti kritično i vidjeti koje mogućnosti i ograničenja su pred organizacijom i na temelju toga istražiti koje su želje i potrebe njezinih članova i razmisliti o potencijalnim aktivnostima kojima bi se zadovoljile potrebe. Poslije učinkovite procjene stanja se tek može pristupiti planiranju aktivnosti, ciljeva i potrebnim resursima nakon čega se aktivnosti provode marketinškim miksom. Na kraju je potrebno izvršiti kontrolu je li organizacija postigla svoje ciljeve. Organizacije često postavljaju ciljeve izvan svojih mogućnosti i ne uspijevaju ih zadovoljiti. To se manifestira u nezadovoljstvu njezinih članova čime i oni sami ne vide smisao postojanja organizacije i javlja im se nezainteresiranost za sudjelovanjem. Korisnici trebaju

biti na prvom mjestu i aktivnosti treba prilagoditi njihovim potrebama jer je zadovoljan korisnik najbolja reklama za organizaciju. Teško je usvojiti marketinšku koncepciju i razmišljanje stoga je potrebno neprestano usvajanje znanja i vještina u području marketinga ako si organizacija ne može priuštiti stručnjaka tog područja. Potrebno je stalno traganje za potencijalnim donatorima i bolje definiranje proizvoda za njih jer bez njihovih sredstava ispunjenje aktivnosti ne bi bilo moguće. Organizacije trebaju usmjeriti svoja financijska sredstva u financiranje aktivnosti koje su najpotrebnije korisnicima i tako omogućiti svojim korisnicima maksimalno zadovoljstvo, a ne ulagati u sve aktivnosti koje su se tada učinile prigodnima, stoga je važno unaprijed analizirati i isplanirati aktivnosti. Udruzi Naša dica uvelike stvara problem dislokacija te uz podršku Grada Kaštela, koju već ima ,treba pronaći bolje uvjete za svoju distribuciju. Prostora za napredak ima i u promociji udruge te treba poraditi na boljem obavještavanju svojih korisnika i šire javnosti o organiziranim događajima, edukacijama, radionicama i predavanjima.

Neprofitni sektor u Hrvatskoj zaostaje za razvijenim zemljama, narušena je percepcija o neprofitnosti i loša je struktura izvora financiranja. Društvo se treba više osvijestiti i uključiti u rješavanje društvenih problema i postizanja društvenog blagostanja. Neprofitni sektor za primjere treba uzeti profitni sektor jer oba imaju isti cilj – zadovoljiti svoje korisnike i steći profit što je u kontekstu neprofitnog sektora rješavanje problema od javnog interesa i neprestano ulaganje u organizaciju. Neizbježno je korištenje i primjena marketinških aktivnosti koje neprofitnim organizacijama omogućavaju efikasnije zadovoljenje potreba i želja dionika i ispunjavanje ciljeva organizacije.

LITERATURA

1. Andreasen A.R.,Kotler P. : Strategic marketing for nonprofit organizations (2008.)
2. Andreasen A. R. : Rethinking the Relationship Between Social/Nonprofit Marketing and Commercial Marketing (2012.) , str. 36.-41.
3. Alfirević N., Pavičić J., Najev Čačija Lj. , Mihanović Z. ,Matković J. : Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija , Zagreb, 2013.
4. Bežovan G.: Neprofitne organizacije i kombinirani model socijalne politike, Zagreb, 1995., str. 195.-214.
5. Bosnić I. , Prezentacija: Neprofitni sektor u Hrvatskoj, 2012./2013.
6. Dolničar S. , Lazarevski K. : Marketing in non-profit organizations: An international perspective, 2009.
7. Dubinski intervju proveden sa tajnicom udruge Ivanom Bikić i zaposlenicom udruge Mihaelom Lovrić dana 19. srpnja 2019. godine i promatranje rada udruge tijekom volonterskog rada u projektu društveno-korisno učenje
8. Europski centar za neprofitno pravo (The European Center for Not-for-Profit Law,eng.) dostupno na http://ecnl.org/ , pregledano 15. srpnja 2019. godine
9. Filipović V., Kostić- Stanković M., Marketing menadžment, FON, Beograd, 2007.
10. Glavinić J., Najev Čačija Lj.: Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija u funkciji motivacije mladih na volontiranje, Split, Opuzen, 2018.
11. Internet web stranica udruge Naša dica dostupno na http://nasadica.hr/ pregledano 5.kolovoza 2019.godine
12. Kotler P., Lee N. : Marketing u javnom sektoru, Zagreb, 2007. , str. 50.-51.
13. Meler Marcel : Neprofitni marketing , Osijek, 2003.
14. Najev Čačija Lj. : Utjecaj aktivnosti marketinga na uspješnost fundraisinga humanitarnih neprofitnih organizacija, doktorski rad, Zagreb, 2014. (Neprofitni sektor u Hrvatskoj)
15. Pavičić J.: Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija, Zagreb, 2001. str. 101.-124.
16. Pavičić J. : Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Zagreb, 2003.
17. Pavičić J., Alfirević N., Aleksić Lj. :Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Zagreb, 2006.,str.36
18. Previšić J. ,Ozretić Došen Đ. : Osnove marketinga, Zagreb, travanj, 2007., str. 1-24.
19. Sargeant A., Shang J. :Fundraising principles and practice, 2010.

20. Sargeant A., Jay E. : Fundraising management analysis, planning and practice,2014.
21. Uredba o računovodstvu neprofitnih organizacija, Narodne novine, br.10/08 i 7/09 dostupno na http://www.srdostriz.hr/images/UREDBA_O_RA%C4%8CUNOVODSTVU_NEPROFITNIH_ORGANIZACIJA.pdf pregledano 25.srpnja 2019. godine
22. Zakon o humanitarnoj pomoći dostupno na https://www.zakon.hr/z/418/Zakon-o-humanitarnoj-pomo%C4%87i pregledano 30.srpnja 2019. godine

POPIS SLIKA

Slika 1: Pregled izvora prihoda Udruge Naša dica u 2017. godini

POPIS TABLICA

Tablica 1: Marketinške aktivnosti

Tablica 2: SWOT analiza

SAŽETAK

Ovaj rad se odnosi na humanitarne neprofitne organizacije koje za cilj imaju ostvariti određeni društveni interes odnosno riješiti društveni problem te im primarni cilj nije ostvarenje profita. Upravljanje neprofitnim organizacijama je složeno zbog uključivanja višestrukih dionika, oslanjanja na donacije, manjka ljudskih i financijskih resursa. Poput profitnog sektora i neprofitne organizacije moraju provoditi marketinške aktivnosti kako bi zadovoljili svoje korisnike i konkurirali na tržištu.

U prvom dijelu teorijskog rada definirani su pojmovi neprofitne organizacije i specifičnosti humanitarnih neprofitnih organizacija. U drugom dijelu teorijskog rada objašnjene su osnovne determinante marketinga neprofitnih organizacija te su opisane marketinške aktivnosti koje se dijele u faze analize, planiranja, primjene i kontrole. Kao primjer studije slučaja koristi se udruga Naša dica pa je organizacija ukratko opisana kao i njezino područje djelovanja i aktivnosti koje provodi. Opisane su marketinške aktivnosti koje udruga (ne)provodi. Analiza marketinških aktivnosti ove udruge može poslužiti ostalim sličnim udrugama kao primjer kako se marketinške aktivnosti trebaju provoditi i kako mogu podići nivo poslovanja neprofitnih organizacija na višu razinu i učinkovitije zadovoljiti potrebe i želje svojih dionika. Problematika ovog rada je prikazana nedovoljnim korištenjem marketinških aktivnosti udruge čijim korištenjem bi se povećala prepoznatljivost udruge, broj članova, donatora i volontera , angažiranost članova, financijski resursi ,stvorio bi se imidž i osvijestila bi se javnost o aktualnim društvenim problemima.

Ključne riječi*:* *neprofitne organizacije, marketinške aktivnosti, neprofitni marketing, udruga Naša dica*

SUMMARY

This paper deals with humanitarian non-profit organizations that aim to achieve a certain social interes or to solve a social problem and whose primary goal is not to make a profit. Managing nonprofits is complex becase of the involvement of multiple stakeholders, the reliance on donations, the lack of human and financial resources. Like the profit sector, nonprofits must conduct marketing activities to satisfy their customers and compete in the market.

The first part of the theoretical work defines the notions of non-profit organizations and the specificities of humanitarian non-profit organizations. The second part of the theoretical work explain the basic determinants of the marketing of nonprofit organizations and describes the marketing activities that are divides into the stages of analysis, planning, implementation and control. Association Naša dica is used as an example of a case study, so the organization is briefly described as its field of activity and activities it conducts. The marketing activities that the association (not) carries out are described. An analysis of the marketing activities of this association can serve other similar associations as an example of how marketing activities should be conducted and how they can raise the level of business of non-profit organizations to a higher level and more effectively meet the needs and desires of their users. The problems of this work are illustrated by the insufficient use of the association´s marketing activities which use would increase the recognition of the association, the number of members, donors and volunteers, member engagement, financial resources, create an image and raise public awareness of current social problems.

Keywords: *non-profit organizations, marketing activities, non-profit marketing, association Naša dica*