# MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

**Burić, Ivana**

**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:124:459666

*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**

# MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Zlatan Reić**

**Student:**

**Ivana Burić**

**Split, kolovoz 2019.**

# SADRŽAJ


1. UVOD ..... 1
2. POJAM I ULOGA MARKETINGA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA ..... 3
   2.1. Pojam marketinga s osvrtom na primjenu u neprofitnim organizacijama ..... 3
   2.2. Razmjena dobrobiti – temeljna uloga marketinga u neprofitnim organizacijama ..... 4
   2.3. Društveni marketing kao pojavni oblik marketinga neprofitnih organizacija ..... 5
3. ELEMENTI MARKETINŠKOG PLANA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA ..... 7
   3.1. Neprofitni marketinški ciljevi ..... 7
   3.2. Analiza okoline ..... 7
      3.2.1. PEST analiza kao alat za ocjenu eksternog okruženja neprofitnih organizacija . 8
      3.2.2. SWOT analiza kao alat za ocjenu unutarnjeg i vanjskog okruženja neprofitnih organizacija ..... 9
   3.3. Analiza ciljnih skupina dionika ..... 9
   3.4. Elementi marketinškog miksa neprofitnih organizacija ..... 10
   3.5. Plan financiranja i upravljanja ljudskim potencijalima za izvedbu marketinških aktivnosti ..... 14
   3.6. Evaluacija uspješnosti marketinškog plana ..... 15
4. PROMOCIJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA ..... 16
   4.1. Odnosi s javnošću neprofitnih organizacija ..... 16
   4.2. Društvene mreže kao promotivni kanal neprofitnih organizacija ..... 18
   4.3. Crowdfunding kao način financiranja i promocije neprofitnih organizacija ..... 20
5. STUDIJE SLUČAJA USPJEŠNIH ORGANIZACIJA U RH ..... 23
   5.1. Marketinška orijentacija udruge „Kamenčići“ za osobe s intelektualnim teškoćama Šibensko-kninske županije ..... 23
      5.1.1. Programi i projekti kao temeljni element marketinškog miksa Udruge „Kamenčići“ ..... 23
      5.1.2. Cijena kao element marketinškog miksa udruge „Kamenčići“ ..... 24
      5.1.3. Prodaja kao element marketinškog miksa udruge „Kamenčići“ ..... 25
      5.1.4. Promocija kao element marketinškog miksa udruge „Kamenčići“ ..... 25
      5.1.5. Politika kao element marketinškog miksa udruge „Kamenčići“ ..... 26
   5.2. Marketinška orijentacija udruge osoba s invaliditetom „Sunce“ ..... 26
      5.2.1. Programi i projekti kao temeljni element marketinškog miksa Udruge „Sunce“ .. 26
      5.2.2. Cijena kao element marketinškog miksa udruge „Sunce“ ..... 27
      5.2.3. Prodaja kao element marketinškog miksa udruge „Sunce“ ..... 27

5.2.4. Promocija kao element marketinškog miksa Udruge „Sunce“ ..... 27
5.2.5. Politika kao element marketinškog miksa Udruge „Sunce“ ..... 27
5.3. Usporedna analiza marketinške orijentacije udruga „Kamenčići“ i „Sunce“ ..... 28
6. ZAKLJUČAK ..... 30
LITERATURA ..... 31
SAŽETAK ..... 33
SUMMARY ..... 34

# 1. UVOD

Marketing je disciplina koja se izvorno razvila u poslovnom svijetu, no radi se o evolutivnoj disciplini koja danas ima šire područje primjene u odnosu na ranija vremenska razdoblja. Usvajanje marketinške orijentacije tako postaje krucijalno u poslovanju neprofitnih organizacija.

## 1.1. Predmet istraživanja

Marketinška orijentacija se u suvremenom poslovanju širi i na neprofitni sektor kojem je primarna zadaća zadovoljavanje potreba vlastitih dionika i interesno-utjecajnih skupina kroz usvajanje marketinške orijentacije u poslovanju. Marketinškom orijentacijom se snažno utječe na vidljivost i transparentnost rada neprofitnih organizacija u društvu. U radu se istražuje prikazuje marketinga u neprofitnim organizacijama na razini Republike Hrvatske kroz komparativnu analizu studija slučajeva.

## 1.2. Ciljevi istraživanja

Ciljevi rada su utvrditi marketinške ciljeve u poslovanju neprofitnih organizacija te definirati elemente marketinškog miksa neprofitnih organizacija. Komparativna analiza dvaju studija slučajeva prikazana je da bi se utvrdilo kakvim se marketinškim strategijama i alatima koriste neprofitne organizacije RH kako bi postigle zadane marketinške ciljeve.

## 1.3. Metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno na temelju prikupljenih sekundarnih podataka. U teorijskom dijelu rada su korištene metoda analize i sinteze, metoda kompilacije, metoda komparacije, deskriptivna metoda te metoda indukcije i dedukcije. U praktičnom dijelu rada su korištene metode studije slučaja te komparativna metoda.

## 1.4. Struktura rada

Rad je podijeljen na šest osnovnih poglavlja.

Prvo poglavlje je uvod u istraživanje.

U drugom poglavlju se definira pojam i uloga marketinga u neprofitnim organizacijama.

Marketinški ciljevi i elementi marketinškog miksa neprofitnih organizacija tema su trećeg poglavlja rada.

U četvrtom poglavlju su prikazani pojedini elementi promotivnog spleta marketinga u neprofitnim organizacijama s naglaskom na odnose s javnošću, ulogu društvenih mreža i *crowdfunding*.

U petom poglavlju se prikazuju studije slučaja marketinških strategija dviju neprofitnih organizacija u RH, a usporedba strategija njihova rada je prikazana na kraju petog poglavlja.

U zaključku se navodi vlastiti osvrt na temu te smjernice za unaprjeđenje marketinga neprofitnih organizacija u RH.

# 2. POJAM I ULOGA MARKETINGA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

Marketing je teorijska i praktična disciplina koja se izvorno razvila u profitnim organizacijama. Danas se poimanje marketinga širi i na profitne organizacije jer cilj marketinga postaje širi. Usmjerenost na zadovoljstvo kupaca širi se na potrebu za ostvarenjem zadovoljstva svih dionika u organizaciji. Upravo zadovoljstvo svih dionika je temeljni cilj zbog kojeg se marketing primjenjuje u neprofitnom sektoru.

## 2.1. Pojam marketinga s osvrtom na primjenu u neprofitnim organizacijama

Službena definicija Američkog Udruženja za marketing glasi da je „marketing aktivnost, skup institucija i procesa stvaranja, komuniciranje, isporuka i razmjena ponuda koje imaju vrijednost za klijente, partnere i društvo u cjelini“ (AMA, prema Miller, 2010:53). Sama definicija marketinga je evoluirala i nije usmjerena samo na prepoznavanje i zadovoljavanje potreba ciljnih kupaca, već i na zadovoljstvo svih ključnih interesnih skupina ili dionika u internom i eksternom okruženju organizacije. „Sustavna primjena marketinga utječe na uspješnije djelovanje konkretnih neprofitnih organizacija i na kvalitetnije ostvarivanje njihove misije i ciljeva“ (Pavičić, 2001:102). Upravo usmjerenje na zadovoljstvo svih ključnih dionika čini marketing prikladnom disciplinom za primjenu i u neprofitnim organizacijama. U suvremenom poslovanju neprofitnih organizacija, marketing spada u ključne komponente uspješno vođenih projekata neprofitnih organizacija jer osigurava visoku razinu „vidljivosti“ organizacije za ciljne skupine dionika.

Kompleksnost marketinga u neprofitnim organizacijama proizlazi iz činjenice da je definiranje razmjenske vrijednosti znatno složenije nego u profitnom sektoru. U profitnom sektoru se razmjenska vrijednost i korist za ciljne skupine potrošača određuje na temelju odnosa kvalitete i cijene proizvoda ili usluga. Neprofitne organizacije pružaju socijalno usmjerene vrijednosti poput obrazovanja, umrežavanja, društvene ili tehničke podrške, pomoći u ostvarenju građanskih prava i slično. Stoga je razmjenska vrijednost koju pružaju neprofitne organizacije

dragocjena u smislu realizacije društveno usmjerenih programa i projekata, ali ujedno i znatno apstraktnija u odnosu na marketing u profitnim organizacijama.

Kako bi se usvojila marketinška orijentacija u neprofitnim organizacijama, nije dovoljno usmjerenje na komunikaciju razmjenske vrijednosti koje neprofitna organizacija pruža dionicima. Marketinške orijentacija u poslovanju primjenjuje se u svim fazama stvaranja vrijednosti neprofitne organizacije. To konkretno znači da je marketinšku orijentaciju potrebno primjenjivati već u fazi razvoja pojedinih programa i projekata neprofitnih organizacija. To znači da se faza planiranja aktivnosti neprofitnih organizacija treba temeljiti na istraživanju potreba svih ključnih dionika i skupina javnosti koje imaju izravnu ili neizravnu korist od realizacije programa i projekata.

Same aktivnosti neprofitnih organizacija prilagođavaju se identificiranim potrebama ciljnih dionika osiguravajući tako sklad ponude aktivnosti s potrebama dionika. Potom je važno osigurati uspješnu isporuku vrijednosti za ciljne skupine dionika u fazi realizacije programa i projekata neprofitnih organizacija te evaluaciju zadovoljstva dionika kako bi primjena marketinške orijentacije u poslovanju neprofitnih organizacija bila mjerljiva. „Sudionici neprofitnog marketinga sve su fizičke i pravne osobe koje su korisnici ili stvaratelji proizvoda neprofitnog marketinga.“ (Grbac, 2007:34). Komunikacija o aktivnostima neprofitnih organizacija služi za upoznavanje, educiranje i motiviranje ciljnih skupina korisnika na korištenje osmišljenih programa neprofitnih organizacija.

## 2.2. Razmjena dobrobiti – temeljna uloga marketinga u neprofitnim organizacijama

S obzirom da neprofitne organizacije imaju važnu ulogu u osiguranju društvenih ciljeva i svojim djelovanjem žele osigurati visoku razinu kvalitete i zadovoljstva ciljnih skupina društva, primjena marketinga u neprofitnim organizacijama usmjerena je na razmjenu društvene dobrobiti (Miller, 2010).

Razmjena dobrobiti je koncept u kojem se stvara vrijednost za sve sudionike marketinškog procesa; korisnike programa i projekata i samu neprofitnu organizaciju. Primjenom koncepta razmjene dobrobiti, neprofitne organizacije postaju uspješnije u ispunjavanju strateških postulata u vlastitom poslovanju, a to su vizija, misija i ciljevi (Pavičić, 2001). S druge strane,

korisnici programa i projekata uspješno zadovoljavaju različite društvene potrebe, poput potrebe za edukacijom, pravnom zaštitom, savjetovanjem i sl. ovisno o djelokrugu rada neprofitne organizacije. S obzirom da su neprofitne organizacije prepoznate kao važni akteri u poticanju pozitivnih društvenih promjena, marketing neprofitnih organizacija naziva se i društvenim ili socijalno orijentiranim marketingom.

## 2.3. Društveni marketing kao pojavni oblik marketinga neprofitnih organizacija

Neprofitne organizacije su u svojem poslovanju usmjerene na poticanje pozitivnih društvenih promjena kroz edukaciju ciljnih skupina javnosti. Cilj im je potaknuti promjenu u svijesti javnosti u pogledu određenih ciljeva kao što su ekološka osviještenost, razvoj tolerancije prema društvenim različitostima, razvoj odgovornosti za vlastito zdravlje i sl. Na temelju uvažavanja načela iz komercijalnog marketinga i društvenih znanosti, neprofitne organizacije razvijaju društveni marketing kao sredstvo utjecaja na poticanje pozitivnih promjena u ponašanju ljudi.

Društveni marketing se po prvi put spominje u znanstvenoj literaturi 1971. godine kada su Kotler i Zaltman definirali društveni marketing kako bi opisali proširenu ulogu marketinške prakse s ciljem poticanja bihevioralnih promjena. Društveni marketing definira se kao „proces koji primjenjuje marketinška načela i tehnike u stvaranju, komunikaciji i isporuci vrijednosti da bi se ostvario utjecaj na ponašanje ciljnih skupina javnosti kojima se ujedno pridonosi kvaliteti društva (javno zdravlje, sigurnost, okoliš, osnaživanje društvenih zajednica) (Kotler i Lee 2008, prema Dann, 2010). U središtu interesa društvenog marketinga je utjecaj na stvaranje kvalitetnijeg društva kroz primjenu marketinških načela.

Temeljni koraci u primjeni društvenog marketinga neprofitnih organizacija su donošenje odluke o ciljnim skupinama dionika na koje je potrebno usmjeriti marketinške aktivnosti i definirati skupine ponašanja na koje je potrebno utjecati s ciljem poticanja pozitivnih društvenih promjena. Društveni marketing ne uključuje samo razvoj društvene svijesti o određenom problemu, već nužno uključuje aktivan pristup kojim se mijenja ponašanje. Nakon identificiranja ciljnih skupina dionika i ponašanja koje je potrebno promicati, zadaća neprofitnih organizacija je identificirati način na koji je moguće utjecati na pozitivne promjene

u ponašanju. U ovom segmentu je vrlo važan pristup utemeljen na jasnom prepoznavanju potreba i motiva ciljnih skupina dionika.

U konačnici je važno osigurati mjerljivost učinkovitosti društvenog marketinga. Kako bi se to postiglo, već u fazi planiranja programa i projekata je potrebno identificirati ciljeve i ishode koji će se postići realizacijom, a radi se o skupu ciljeva i ishoda kvantitativne i kvalitativne prirode. Društvenim marketingom se isporučuju društveno korisne vrijednosti i poboljšava kvaliteta života stanovništva. Većina kampanja društvenog marketinga primjenjuje se u javnom zdravstvu i sigurnosti te ekologiji. Društveni marketing nije prikladan za sve vrste neprofitnih organizacija, već je primjenjiv u situacijama kada se promjenom ponašanja ostvaruje veće društveno dobro. Marketinški splet u društvenom marketingu izveden je iz profitnog marketinga te se sastoji od 5P društvenog marketinga kako je prikazano na slici 1.

**Slika 1. „5P“ društvenog marketinga“**




Izvor: obrada autora prema Miller (2010)

Marketing neprofitnih organizacija i društveni marketing kao uže područje marketinga neprofitnih organizacija usmjereno na poticanje pozitivnih društvenih promjena realiziraju se primjenom tradicionalnih elemenata marketinškog miksa, a to su proizvod, cijena, prodaja i promocija i politikom kao elementom marketinškog miksa koji je specifičan za marketing neprofitnih organizacija.

# 3. ELEMENTI MARKETINŠKOG PLANA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Marketinški plan neprofitnih organizacija potrebno je temeljiti na jasnom definiranju marketinških ciljeva i primjeni alata za analizu okruženja u kojem se planiraju realizirati programi i projekti neprofitnih organizacija.

## 3.1. Neprofitni marketinški ciljevi

Marketing ciljevi su specifični ciljevi opisani u marketinškom planu. Ti ciljevi opisuju rezultate koje je potrebno postići realizacijom programa i projekata neprofitnih organizacija, a ujedno služe kao mjerila uspješnosti izvedbe projekata. Eksplicitno postavljeni i mjerljivi ciljevi su ključni za uspješnost marketinga neprofitnih organizacija. U postavljanju ciljeva marketinškog plana neprofitnih organizacija, preporučljivo je slijediti SMART kriterije u definiranju ciljeva. Ciljevi trebaju biti S (specifični), M (mjerljivi), A (*eng. achiveable* ili ostvarivi), R (relevantni) i T (*eng. time-bound,* vremenski definirani) (Bowman i sur., 2015).

Ciljevima je potrebno na jasan, specifičan i mjerljiv način formulirati što se želi postići programima i projektima neprofitne organizacije. Pritom je važno voditi računa o tome da su ciljevi značajni za relevantne skupine dionika i da su realno postavljeni, odnosno dostižni u zadanom vremenskom roku za koji se izrađuje marketinški plan neprofitne organizacije.

## 3.2. Analiza okoline

Poznavanje uvjeta u internoj i eksternoj okolini u kojoj posluje neprofitna organizacija važan je čimbenik u izradi kvalitetnog i realnog marketinškog plana. Dva temeljna strateška alata koja je poželjno koristiti prilikom izrade marketinškog plana neprofitnih organizacija su PEST i SWOT analiza, alati koji su preuzeti iz discipline strateškog planiranja (Miller, 2010).

### 3.2.1. PEST analiza kao alat za ocjenu eksternog okruženja neprofitnih organizacija

Sveobuhvatan alat za analizu opće okoline poduzeća je PEST analiza koja obuhvaća analizu ključnih čimbenika u političko-pravnoj, ekonomskoj, socio-kulturnoj i tehnološkoj okolini poduzeća. Zbrojem ocjene pojedinih segmenata opće okoline, dobiva se integralna ocjena opće okoline. Prilikom provedbe PEST analize je nužno procijeniti snagu utjecaja pojedinog čimbenika na poslovanje neprofitne organizacije. Utjecaj pojedinog čimbenika iz opće okoline na poslovanje poduzeća se ocjenjuje na skali od -5 do 5. Osim ocjene utjecaja čimbenika iz opće okoline, u izvedbi PEST analize se provodi i ocjena važnosti pojedinog čimbenika koja se procjenjuje na skali od 1 do 10. Umnoškom snage utjecaja i važnosti čimbenika iz vanjske okoline na poslovanje poduzeća se dobiva broj na temelju kojeg se procjenjuje težina prilike ili prijetnje iz vanjske okoline. Zbroj svih učinaka rezultira ukupnom ocjenom prilika i prijetnji iz političko-pravne, ekonomske, društvene i tehnološke okoline u kojima djeluju neprofitne organizacije (Blery i sur., 2010).

Ključni čimbenici iz političko-pravne okoline su, primjerice, struktura zakonskih i podzakonskih akata, stabilnost političke okoline ili brzina izmjene zakonodavstva vezanog uz djelokrug rada neprofitne organizacije. Stupanj regulacije također se smatra važnim čimbenikom koji utječe na poslovanje neprofitne organizacije. Makroekonomski pokazatelj poput BDP-a, stope inflacije, visine kamatnih stopa i strukture tržišta rada ključni su čimbenici koji se koriste prilikom ocjene ekonomskog okruženja u kojem posluju neprofitne organizacije čije poslovanje ovisi o raspoloživim proračunskim sredstvima i donacijama. Socio-kulturni čimbenici uključuju analizu demografske strukture stanovništva s obzirom na dob, spol, stupanj obrazovanja i kupovnu moć te druge čimbenike koje neprofitna organizacija ocjeni ključnim s obzirom na prirodu njezina djelokruga rada (ekološka svijest, zdravstvene navike, sigurnosne navike i sl.). Analiza tehnološkog okruženja uključuje ocjenu sofisticiranosti dostupnih informacijsko-komunikacijskih tehnoloških rješenja koja postaju značajan komunikacijski kanal u promociji rada neprofitnih organizacija (Blery i sur. 2010).

### 3.2.2. SWOT analiza kao alat za ocjenu unutarnjeg i vanjskog okruženja neprofitnih organizacija

SWOT je akronim za snage (*engl. strengths*), slabosti (*engl. weaknesses*), prilike (*engl. opportunities*) i prijetnje (*engl. threats*). SWOT analiza je alat koji usmjerava vodstvo neprofitne organizacije ka prepoznavanju snaga i slabosti koje proizlaze iz unutarnje okoline organizacije (S-W), te ka prepoznavanju prilika i prijetnji iz vanjske okoline (O-T). Na temelju SWOT analize se provodi situacijska analiza kao osnova prilikom provedbe strateškog marketinškog planiranja i donošenja odluka (Gonan Božac, 2008).

Snage i slabosti koje proizlaze iz unutarnjeg okruženja poduzeća odnose se na analizu ciljeva i strategija, tehnologije i zadataka, veličine, kadrova, životnog ciklusa neprofitne organizacije te dobrobiti koje osigurava društvu kao razmjensku vrijednost (Miller, 2010). Definiranje snaga neprofitnih organizacija je ključno razmotriti u kontekstu generiranja značajnih društvenih dobrobiti te analizirajući segmente društvenog djelovanja u kojima organizacija ima značajne organizacijske prednosti i visok stupanj specijalizacije kadrova (zaposlenih i volontera). Jednak pristup je potrebno koristiti prilikom analize slabosti organizacije, razmatrajući aspekte poslovanja u kojima poduzeće nazaduje s obzirom na zadanu misiju, viziju i ciljeve društvenog djelovanja. U analizi vanjskog okruženja, naglasak je na prepoznavanju prilika i prijetnji koje proizlaze iz okoline. Analizom unutarnje i vanjske okoline neprofitne organizacije identificiraju se ukupni uvjeti u kojima organizacija treba ostvariti zadane marketinške ciljeve realizacijom pojedinih programa i projekata (Miller, 2010).

## 3.3. Analiza ciljnih skupina dionika

U analizi ciljnih skupina dionika potrebno je jasno definirati koje su ciljne skupine dionika na koje je neprofitna organizacija usmjerena prilikom izvedbe pojedinih aktivnosti i koje potrebe ciljnih skupina dionika se zadovoljavaju programima i projektima neprofitne organizacije. Analizom ciljnih skupina dionika odgovara se na pitanja o skupinama dionika koje organizacija želi doseći svojim aktivnostima te specifičnim podskupinama, odnosno homogenim segmentima dionika s obzirom na značajne kriterije spola, dobi, geografskih, psihografskih i značajki vezanih uz životni stil (Blery i sur., 2010).

Kako bi se precizno utvrdile značajke ciljnih skupina dionika, sugerira se provedba istraživanja o stavovima ciljnih skupina dionika kako bi se sa sigurnošću utvrdilo koje su njihove potrebe, s kojim se poteškoćama susreću u društvu i koje društvene probleme osobito žele riješiti i eliminirati. Da bi se odgovorilo na ova pitanja, poželjno je koristiti kvalitativna istraživanja utemeljena na intervjuima ili fokus grupama kojima se ulazi u suštinsko razumijevanje potreba i problema s kojima se susreću ciljni dionici za neprofitne organizacije. Nakon provedbe kvalitativnih istraživanja, preporučuje se provedba kvantitativnih istraživanja kako bi se utvrdio ukupan broj dionika i podjela dionika na specifične homogene podskupine s obzirom na kriterije koje neprofitna organizacija ocijeni relevantnima (Blagojević, 2014).

Analiza dionika treba rezultirati odgovorima na pitanja o stupnju interesa dionika za aktivnosti neprofitne organizacije, njihovom poznavanju djelokruga rada organizacije i potencijalnim barijerama s kojima se mogu susresti u sudjelovanju u programima i projektima organizacije (Miller, 2010).

## 3.4. Elementi marketinškog miksa neprofitnih organizacija

Kako je navedeno na slici 1 (str. 5), elementi marketinškog miksa neprofitnih organizacija su proizvod, cijena, prodaja, promocija i politika. Prije definiranja promotivnog spleta neprofitnih organizacija vrlo je važno planiranje uz pomoć kojeg se kreira jasna slika o organizaciji u njenoj budućnosti i temeljem toga se odabire adekvatna strategija. Marketinška strategija se odnosi na viziju i misiju, ciljeve te prioritete, a navedeno se definira uz pomoć alata za istraživanje tržišta i vanjskih utjecaja. Samo tako se može dobiti jasna i cjelovita slika snaga, slabosti, prilika i prijetnji kao i ono što se odabranom strategijom želi realizirati.

Proizvod se, u kontekstu marketinga neprofitnih organizacija, odnosi na programe i usluge koje organizacije nude. Proizvodi ili konkretnije programi i projekti koje neprofitne organizacije nude ciljnim skupinama dionika razvijaju se s ciljem realizacije misije ili svrhe postojanja neprofitne organizacije i usmjereni su na postizanje društvene dobrobiti, odnosno razmjene dobrobiti u marketinškim odnosima.

Kvaliteta proizvoda neprofitnih organizacija ovisi o jasnom poznavanju društvenih problema koje je potrebno riješiti, poznavanju ciljnih skupina korisnika koje se susreću s identificiranim problemima i o osmišljavanju optimalnog skupa programskih i projektnih aktivnostima kojima je moguće eliminirati ili smanjiti negativne utjecaje identificiranih problema.

Kod uspostave balansa između korištenja marketinga i društvene odgovornosti u cilju zadovoljenja želja i potreba za proizvodom ili uslugom, nastojeći te želje i potrebe zadovoljiti na najkvalitetniji način uz dugoročne rezultate, dolazi do nastanka štetnosti i za korisnike i za društvo. Drugim riječima, ne stvara se jasna predodžba o tome koji proizvod ili usluga se nudi i koje koristi korisnik može ostvariti te se vrlo često dešava da korisnici promijene mišljenje zbog toga što ne mogu shvatiti poruku marketinške ponude (Alfirević et al, 2013).
Alfirević i ostali (2013) smatraju da proizvod korisnicima pruža sljedeće oblike korisnosti:

- Osnovni proizvod (rješava problem kojeg kupac ili potrošač ima)
- Stvarni proizvod (kupac ili korisnik ga dobiva od organizacije u cilju rješavanja određenog problema ili potrebe)
- Prošireni proizvod (niz međusobno povezanih proizvoda ili usluga koji kupcima ili korisnicima pružaju dodatne koristi).

Rast i razvoj neprofitnih organizacija moguće je uvođenjem novih projekata te privlačenjem novih ciljnih skupina članova. Uz kreiranje veće ponude neprofitne organizacije mogu zadovoljiti mnogo širi spektar različitih potreba, želja ili problema korisnika. Međutim, neprofitne se organizacije često susreću s tim da nemaju adekvatna financijska sredstva za takva nastojanja pa se oslanjaju na istraživanje okoline, mogućnosti raznih donatora i simpatizera te na samu prihvaćenost nove ideje.

S aspekta neprofitnih organizacije, cijena predstavlja poticaj za konzumiranje ili korištenje pojedinog proizvoda, usluge ili programa, tj. riječ je o načinu racionalizacije korištenjem ponude organizacije, bez obzira da na da li se plaćanje vrši u novcu ili na neki drugi način. Kod neprofitnih organizacija cijena je usko vezana uz psihološku dobrobit i percipirani društveni položaj te se cijena definira u skladu sa interesima svih dionika.

Međutim, problem se često javlja u nedostatku financijskih institucija koje su zainteresirane za financiranje ovakvog oblika poduzetništva te se stoga javlja potreba za kreiranjem alternativnih financijskih institucija koje bi djelovale u cilju rasta i razvoja, te samim time bi pomogle i u definiranju cijena (Lešić, 2005).

Cijena je važan element marketinškog miksa u neprofitnim organizacijama, unatoč činjenici da krajnji korisnici programa i projekata neprofitnih organizacija najčešće ne plaćaju usluge ili ih plaćaju po subvencioniranim cijenama u odnosu na tržišne cijene (Wolf, 2012). Neprofitne organizacije se financiraju iz različitih izvora, a to su primarno članarine, državni, županijski i lokalni proračuni, bespovratna sredstva Europske unije ili sredstva različitih skupina donatora uglavnom iz korporativnog sektora koji donacijama neprofitnim organizacijama doprinose realizaciji društvenog odgovornog korporativnoj poslovanja (Vrdoljak Raguž i Hazdovac, 2014). Zadaća neprofitnih organizacija je racionalno upravljanje raspoloživim sredstvima uz uvažavanje načela učinkovitosti. Primjenom navedenih načela se osigurava maksimizacija razmjenske vrijednosti u marketingu neprofitnih organizacija te se time doprinosi pozitivnoj reputaciji neprofitne organizacije od strane financijera i donatora te izravnih korisnika programa i projekata organizacije. Odnos kvalitete i cijene pruženih usluga treba biti što viši kako bi rad organizacije bio prepoznat kao kvalitetan i stekao potreban kredibilitet različitih skupina javnosti.

Prodaja je element marketinškog miksa neprofitnih organizacija koji je nužno interpretirati u kontekstu frekventnosti, atraktivnosti i dostupnosti lokacija na kojima neprofitna organizacija realizira aktivnosti zadane programima i projektima u skladu sa definiranom misijom. Lokacijski elementi imaju osobit značaj i u pridobivanju novih članova neprofitnih organizacija (Wolf, 2012).

Promocija se odnosi na prijenos marketinške poruke od izvora do primatelja uz pomoć određenog komunikacijskog kanala. Prijenos poruke se može obaviti korištenjem različitih medija koji bi trebali biti usklađeni s porukom kako bi se poruka mogla prenijeti na razumljiv način te kako bi se mogli ostvariti ciljevi i povratna veza (Alfirević et al, 2013). Promocija je ključan element ukupnog marketinškog miksa jer je usmjerena na komunikaciju s ključnim skupinama dionika i njome se osigurava „vidljivost“ i prepoznatljivost organizacije u javnosti.

Ukoliko se zanemari potreba za ulaganjem u promotivne aktivnosti neprofitnih organizacija, organizacija može imati vrlo kvalitetne programe i aktivnosti, ali oni neće polučiti uspjeh jer ciljana javnost neće znati za njih. Na taj način se programi izvode na suboptimalnoj razini što može ugroziti dugotrajnu opstojnost neprofitnih organizacija.

Promotivni alati neprofitnih organizacija istovjetni au alatima kojima se koriste profitne organizacije, a promotivni ciljevi se razlikuju s obzirom na različitost misije i ciljeva u poslovanju profitnih i neprofitnih organizacija. U promotivne aktivnosti neprofitnih organizacija je moguće ubrojiti oglašavanje, osobnu prodaju (komunikaciju misije i ciljeva), razvoj odnosa s javnošću i publicitet te sponzorstva. Uporaba pojedinih promotivnih alata u marketingu neprofitnih organizacija opisana je u zasebnoj cjelini rada.

Politika se može poimati kao zaseban i specifičan element marketinškog miksa u neprofitnim organizacijama. Organizacijske politike u neprofitnom sektoru trebaju biti transparentne i dostupne javnosti iz razloga što se rad neprofitnih organizacija temelji na financijskoj podršci iz javnog sektora i korporativnih donatora. Upravo načela naglašena u politici rada neprofitne organizacije i njihova izvedba mogu biti ključni čimbenici u donošenju odluka o financiranju pojedinih neprofitnih organizacija. U politici neprofitne organizacije definira se njezina misija, vizija i ciljevi na strateškoj i dugoročnoj razini. Politike predstavljaju smjernice u poslovanju organizacije. Svrha donošenja organizacijske politike je usmjeravanje ljudskih resursa na poduzimanje prikladnih aktivnosti koje su ciljno usmjerene na realizaciju misije, etično ponašanje i razumijevanje vlastite uloge i odgovornosti u djelokrugu rada neprofitne organizacije.

Prilikom formiranja politika u djelokrugu rada neprofitnih organizacija, potrebno je uvažavati sljedeća načela:

1. Načelo proaktivnosti je ključno kako bi se usvojio dinamičan i evolutivan pristup formiranju organizacijskih politika, utemeljen na prepoznavanju potreba ključnih dionika,
2. Timski rad i participativno odlučivanje su principi na kojima se treba temeljiti proces donošenja odluka o politikama neprofitnih organizacija. Ovim se načelima podupire demokratska kultura i participativna organizacijska kultura, što su jamstva uspješnog rada u neprofitnim organizacijama.

3. Donošenje politika kao kreativan i analitički proces – kvaliteta organizacijskih politika ovisi o motivaciji sudionika i korištenju kreativnih tehnika poput brainstorminga kako bi se najučinkovitije odgovorilo na potencijalne probleme i konflikte u organizacijskom poslovanju. Osim kreativnog pristupa u donošenju organizacijskih politika, važno je primjenjivati i analitički pristup koji uzima u obzir sve relevantne činjenice i okolnosti u okruženju koje imaju utjecaj na ispunjenje misije neprofitnih organizacija.[1]

## 3.5. Plan financiranja i upravljanja ljudskim potencijalima za izvedbu marketinških aktivnosti

U marketinški plan neprofitnih organizacija potrebno je uključiti plan financiranja i ljudskih resursa koji su odgovorni za provedbu pojedinih marketinških aktivnosti. Jednako tako, nužno je izraditi gantogram ili vremenski plan provedbe marketinških aktivnosti neprofitnih organizacija. Svi navedeni elementi marketinškog planiranja imaju važnu ulogu u provedbi marketinške kontrole jer se planom definiraju odgovorne osobe, struktura proračuna za pojedine aktivnosti kao i rok do kojeg je potrebno izvesti pojedine aktivnosti.

Financiranje marketinških aktivnosti neprofitnih organizacija odvija se alokacijom sredstava prikupljenih od članarina, državnog, regionalnog ili lokalnog proračuna te iz donatorskih sredstava. Plan financiranja treba biti jasan i transparentan te je nužno poštovati načela namjenskog ulaganja sredstava. Aktivnosti koje se financiraju su provedba istraživanja tržišta te promotivne aktivnosti koje se odnose na oglašavanje, razvoj odnosa s javnošću, direktni i online marketing i sl. Ljudski potencijali koji su angažirani u realizaciju marketinškog plana neprofitnih organizacija su zaposlenici organizacije, volonteri i specijalizirani vanjski suradnici poput marketinških agencija, dizajnera ili PR stručnjaka (Miller, 2010).

[1] https://boardsource.org/resources/creating-policies/ (24.05.2019.)

## 3.6. Evaluacija uspješnosti marketinškog plana

Nakon faze realizacije marketinškog plana neprofitne organizacije, nužno je provesti evaluaciju uspješnosti marketinškog plana, odnosno marketinšku kontrolu. Marketinška kontrola kao faza evaluacije uključuje financijsku kontrolu, odnosno provjeru je li ulaganja u marketing sukladno ukupnoj visini i strukturi uloženih financijskih sredstava jednako visini i strukturi planiranog proračuna. Transparentnost provedbe financijske kontrole marketinškog plana osigurava se putem izvješća koja se dostavljaju ciljnim skupina dionika, poglavito javnoj upravi i donatorima pojedinih programa i projekata neprofitne organizacije. Članstvo same organizacije također je važna skupina dionika koja na temelju transparentnosti poslovanja gradi odnos povjerenja s neprofitnom organizacijom (Pavičić, 2001).

Analiza zadovoljstva ciljnih korisnika programa i projekata čije društvene potrebe neprofitne organizacije teže zadovoljiti krucijalan je aspekt u provedbi marketinške kontrole. Kako bi se ocijenila uspješnost provedbe programa i projekata neprofitnih organizacija koriste se različiti instrumenti ocjene zadovoljstva korisnika, poput intervjua ili strukturiranih anketnih upitnika. Cilj evaluacije stupnja zadovoljstva korisnika je utvrditi razinu kvalitete u provedbi projekta s naglaskom na prepoznavanje snaga i slabosti kako bi se organizacija u daljnjem radu mogla usmjeriti na kontinuirano unaprjeđivanje i usavršavanje praksi koje primjenjuje u svojem radu.

Volonteri i donatori su također važne skupine dionika čije je zadovoljstvo izvedbom marketinškog plana potrebno pratiti, mjeriti i njime sustavno upravljati. Postojanje snažne baze volontera koji su motivirani i inspirirani za davanje osobnog doprinosa realizaciji misije neprofitnih organizacija, važan je resurs kojim organizacije osiguravaju potreban stupanj društvenog utjecaja u području u kojem djeluju (Balog, 2015). Iz tog je razloga praćenje zadovoljstva volontera neizostavan dio u analiza uspješnosti marketinškog poslovanja. Donatori surađuju s neprofitnim organizacijama kojima mogu vjerovati te je objema stranama uključenima u suradnju s ciljem zadovoljavanja društvenih potreba u cilju obostrano zadovoljstvo i razvoj dugoročnih odnosa. Izvještavanje donatora i povratne informacije donatora o provedenim aktivnostima važan su element ocjene uspješnosti marketinških aktivnosti. Transparentnost i etičnost te kvaliteta izvedbe programa i projekata ključni su čimbenici koji utječu na razvoj dugoročnih odnosa s donatorima i sponzorima neprofitnih organizacija.

# 4. PROMOCIJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Promocija neprofitnih organizacija predstavlja važan aspekt ukupnog marketinškog spleta, budući da predstavlja sredstvo kojim se organizacija predstavlja javnosti, upoznaje javnost za svojom misijom i stječe potporu za svoj rad. Edukcija društva o djelokrugu rada organizacije i poticanje na aktivno uključivanje sudionika u ostvarenje misije neprofitne organizacije predstavljaju temeljne ciljeve ukupnih promotivnih aktivnosti. Promotivne aktivnosti mogu biti usmjerene na različite skupine dionika u koje se ubrajaju potencijalni korisnici projekata, volonteri, donatori, javni sektor ili šira društvena zajednica. U nastavku rada je naglasak na odnose s javnošću te korištenje interneta i društvenih mreža kao najvažnije promotivne aktivnosti te *crowdfunding* (skupno financiranje) kao novi oblik financiranja neprofitnih organizacija.

## 4.1. Odnosi s javnošću neprofitnih organizacija

Neprofitnim organizacijama je vrlo važna slika prema društvu (javnosti) i ciljnim korisnicima pa je stoga vrlo važno da se organizacija dobro predstavi te da održava redovitu i kontinuiranu komunikaciju s publikom i medijima (Skoko, 2004). Najizraženija karakteristika neprofitnih organizacija je njihova ovisnost o javnom mišljenju, tj. ovisne su o imidžu u društvu te je iz tog razloga uloga odnosa s javnošću iznimno bitna kod pozicioniranja organizacije i predstavljanja rada organizacije i izgradnji javnog povjerenja. Mogu se izdvojiti dva razloga zbog kojih je imidž neprofitne organizacije u javnosti jako važan, a to su financiranje i pridobivanje podrške javnosti za svoje projekte ili programe (Hajoš i Skoko, 2009).

Osim imidža, za neprofitne organizacije vrlo je bitan i dobar identitet za što je potrebno ostvariti kvalitetnu internu dvosmjernu komunikaciju unutar organizacije, tj. interna slika se reflektira prema okruženju te javnost dobiva uvid u složnost organizacije, što se dalje reflektira na stvaranje imidža organizacije i njene slike u javnosti.

Odnosi s javnošću u neprofitnim organizacijama su specifični u odnosu na profitni sektor, jer se koriste razne teme koje mogu biti osjetljive u društvu ili se one odnose na pojedine manjine.

Neprofitne organizacije u velikom dijelu ovise o stručnosti odjela za odnose s javnošću zbog toga što o njima ovisi da li će korisnici usluga organizacije biti kvalitetno i na vrijeme informirani, hoće li javnost biti na vrijeme obaviještena o rezultatima rada organizacije, po čemu se organizacija razlikuje od drugih, što pruža svojim korisnicima i široj publici i sl.

Neprofitne organizacije često nemaju dovoljno financijskih sredstava što se reflektira i na manjak financija za potrebe marketinga i promotivne materijale, pa se posljednjih godina promotivne aktivnosti, uključujući i odnose s javnošću, često oslanjaju na internetske stranice, društvene mreže i samopromociju. Što se tiče društvenih mreža, Alfirević i ostali (2013) su proučavali pozitivne utjecaje društvenih mreža na rad neprofitnih organizacija ali također upozoravaju na društvene promjene koje predstavljaju temeljnu karakteristiku svakog modernog društva. Gledajući iz jednog kuta, neprofitne organizacije postoje kako bi se utjecalo na društvene promjene ali s druge strane, potrebna je i prilagodba društvenim promjenama, pa savjetuju kako bi društveno odgovorni pojedinci i neprofitne organizacije trebale kreirati društvene mreže koje bi došlo do povezivanja pojedinaca i skupina, tj. neprofitnih organizacija. Isti autori naglašavaju da se pojmovi javnog zagovaranja i lobiranja ne smiju poistovjećivati zbog toga što javno zagovaranja predstavlja pružanje podrške pojedincima, skupinama, udrugama i sl., a neprofitne organizacije postoje kako bi dale podršku onima koji je nemaju, a upravo korištenjem masovnih medija mogu toj skupini i pružiti podršku.

Uz identitet i imidž organizacije veže se i brend, a osnovna karakteristika brenda je da treba biti uzor i stvarati trendove (Skoko, 2004). Jednom kada neprofitna organizacija postane brend (npr. kao što je to postigla Zaklada Ana Rukavina), ona je dosegla svoj vrhunac i cilj postojanja zbog toga što tada postaje poznata i priznata na razini države i šire, ali u isto vrijeme to znači da treba i dokazati da zaslužuje povjerenje javnosti i svojih korisnika. S obzirom na navedeno, može se doći do zaključka da su odnosi s javnošću vrlo važni za djelovanje neprofitnih organizacija jer, osim što upravljaju unutarnjom i vanjskom komunikacijom, od organizacije nastoje stvoriti brend, učiniti je vjerodostojnom javnosti i postići publicitet neprofitne organizacije.

## 4.2. Društvene mreže kao promotivni kanal neprofitnih organizacija

Pojedini autori internet stranice društvenih medija definiraju kao domene korisničkih sadržaja u koje su uključeni internetski forumi, blogovi, društvene internetske stranice te online zajednice za razmjenu multimedijalnih datoteka i platforme za društveno umrežavanje kod kojih je naglasak na odnosu zajednice i korisnika (Miller, 2010).
Društvene mreže se opisuju kao snažne platforme koje svakom pojedincu omogućavaju da svoju poruku učinkovito prenesu globalnoj publici te predstavljaju snažan alat za neprofitne organizacije zbog toga što omogućavaju pristupačnu dvosmjernu komunikaciju. Međutim, u stvarnosti, velik broj neprofitnih organizacija i njihovih suradnika još uvijek nije svjesno na koji način uspješno i ispravno koristiti društvene mreže kao i koji alati društvenih mreža bi se trebali koristiti (Miller, 2010). Neki autori podržavaju mišljenje da bi neprofitne organizacije koje nastoje komunicirati sa svojim korisnicima korištenjem tradicionalnih medija (npr. radio, televizija, tiskani mediji) imaju na raspolaganju slanje objave za medije ili slanje priopćenja za javnost (Maras Jurišić, 2009).

I kod objave za medije i priopćenja za javnost potrebna je volja da prenesena poruka pobudi interes kod medija ili novinara kako bi informacije bile objavljene. S druge strane, korištenje interneta i društvenih mreža predstavlja neovisnu i izravnu komunikaciju kod koje se komunikacija odvija izravno s ciljnom publikom. Prema Maras Jurišić (2009) postoji više prednosti korištenja interneta i društvenih mreža prilikom komunikacije s javnošću, a to su:

- Kontinuirana komunikacija (mogućnost neprestane komunikacije)
- Brza reakcija (internet omogućava brze reakcije na događaje koji nastaju)
- Globalna publika (ne postoje geografska ograničenja u internetskoj komunikaciji te je moguće traženje rješenja istih problema iz drugih sredina)
- Znanje publike (internet je interaktivan medij pa je zbog toga mnogo lakše razumjeti javnosti i teme koje su zanimljive javnosti)
- Dvosmjerna komunikacija (kreira se snažan odnos koji je koristan za obje strane što nije moguće korištenjem tradicionalnih medija jer je tada javnost ograničena na pasivno promatranje i samo primanje poruke)
- Financijska učinkovitost (odnosi s javnošću se smatraju financijski učinkovitijim od marketinga, a s obzirom na to da je pristup internetu u današnje vrijeme cjenovno

iznimno prihvatljiv, odnos s javnošću preko interneta postaju još financijski učinkovitiji).

Niske cijene pristupa internetu neprofitnim organizacijama pružaju dodatan poticaj da do mogućih donatora ili volontera dopru bez plaćanja oglašavanja ili telefonskih poziva. Dapače, s obzirom na brz napredak telekomunikacijskih tehnologija, telemarketing je gotovo pa i nestao, a tradicionalna pošta je zamijenjena elektroničkom poštom što ukazuje na to da postoji trend dominacije modernih medija, interneta i društvenih mreža (Miller, 2010).

Jedan od problema koji se često spominje prilikom korištenja interneta i društvenih mreža u radu neprofitnih organizacija je problem članarina. Pojedinci smatraju da je potrebno plaćanje članstva u neprofitnim organizacijama zbog toga što korisnici publikacije organizacije dobivaju besplatno putem interneta. Međutim, Miller (2010) smatra da se radi o grešci u logičkom razmišljanju. Temeljni razlog za zabrinutost u neprofitnim organizacijama se odnosi na činjenicu da se javnim i besplatnim publikacijama gube pouzdani izvori prihoda pa tako neprofitne organizacije trebaju pronalaziti nove načine sakupljanja financijskih sredstava te trebaju poticati nove korisnike da se uključe u rad organizacije uz istovremeno zadržavanje postojećih članova.

Internet je pruža način da neprofitne organizacije udruže svoje resurse i na taj način kreiraju smisleniju poruku koja se korisnicima šalje u ime srodnih organizacija. Internet i društvene mreže, kako je i navedeno, značajne su zbog angažiranja javnosti, dvosmjerne komunikacija i uspostavljanja dijaloga i suradnje između pojedinaca i organizacija. Korištenjem interneta i društvenih mreža olakšava se suradnja i ukidaju se geografske prepreke, a internet i društvene mreže postaju mjesta na kojem se susreću organizacije i zainteresirani pojedinci.
Pojedini autori napominju da su dvosmjerni, proaktivni i transparentni odnosi s javnošću (kao npr. korištenjem interneta i društvenih mreža) jedini razborit način funkcioniranja (Gregory, 2006).

Internet i društvene mreža predstavljaju iznimno prikladan komunikacijske kanale za komunikaciju za svjesnu i aktivnu javnost koja je, u stvari, tražitelj informacija i potencijalno najveći prijatelj organizacije. S obzirom na sve navedeno može se zaključiti da internet predstavlja nezaobilazan medij i da ga se treba koristiti kao alat koji je blizak komunikacijskim kampanjama neprofitnih organizacija.

## 4.3. Crowdfunding kao način financiranja i promocije neprofitnih organizacija

Skupno financiranje (eng. *crowdfunding*) predstavlja način pribavljanja financijskih sredstava koja su namijenjena financiranju projekata i poslovanja. Kod skupnog financiranja potrebna financijska sredstva se prikupljaju od većeg broja zainteresiranih pojedinaca putem internetskih platformi, a osim što se na ovaj način prikupljaju novčana sredstva, stvara se i zajednica oko ponude, proizvoda, usluga, projekata ili programa koji se na ovaj način nastoje financirati. Također, skupnim financiranjem se učinkovito može dobiti uvid u to da li je javnost zainteresirana (i u kojoj mjeri) za projekt koji se nastoji financirati ovim putem.

Za pokretanje procesa skupnog financiranja potrebna je ideja ili projekt koji se nastoji financirati, a neprofitne organizacije na taj način mogu dobiti direktan pristup tržištu i sakupiti financijsku potporu od zainteresiranih pojedinaca. Financijske potpore različitim projektima nose i određene rizike uz očekivanu korist. Skupno financiranje se snažnije razvilo uz ubrzani tehnološki razvoj koji je omogućio organizacijama nove načine informiranja i komunikacije. Ordanini i ostali (2009) ističu da "skupno financiranje nadilazi pojam klasične društvene mreže iako svojim djelovanjem primarno potiče društveno umrežavanje".

Internetske platforme su se bitno adaptirale dizajnu i ostalim zahtjevima koji su potrebni za skupno financiranje te je nastao veliki broj raznih rješenja koja su potaknula istraživanja o procesu sakupljanja financijskih sredstava i unaprjeđenju samih platformi. Pojedini autori su istraživali trenutno aktualne platforme za skupno financiranje i pokazali da većina tih platformi pojedincima i organizacijama nude besplatno lansiranje, *outsourcing* i velike kapacitete za suradnju (Hardy, 2013).

Investitori predstavljaju ključne igrače koji stvaraju ponudu za skupnim financiranjem te je bitno istaknuti da se marketinška teorija često fokusira na kontekst unutar kojeg pojedinci sudjeluju u pružanju usluga i potrošnji, kod skupnog financiranja sudionici, tj. korisnici, aktivno sudjeluju u razvoju ponude (tj. financiranju) koju kasnije netko drugi konzumira (Ordanini, 2009).

Kod skupnog financiranja ističu se dva modela prikupljanja financijskih sredstava. Prvi model u razmjenu za određenu financijsku donaciju korisniku daje nagradu ili proizvod. Drugi model je baziran na investiranju te svaki pojedinac koji uloži u projekt zauzvrat dobiva udio u organizaciji. Butković (2015) ističe da se internet iskazao kao vrlo plodonosna platforma za prikupljanje financijskih sredstava što značajno utječe na porast popularnosti ovakvih kampanja.

Kao najuspješnije platforme za skupno financiranje ističu se:

- Kickstarter (primarno se prikupljaju financijska sredstva za razne umjetničke i kreativne projekte, a trenutno potencijalni investitori mogu biti samo pojedinci iz SAD-a)
- IndieGoGo (prikupljaju se financijska sredstva za razne namjene, od glazbe do projekata humanitarnog karaktera).

U Republici Hrvatskoj se ističe Croinvest.eu kao najpoznatija platforma za skupno financiranje. Riječ je o platformi koju koriste tvrtke i pravne osobe s područja Republike Hrvatske, a riječ je o vrlo fleksibilnoj platformi zbog toga što nositelji projekata sami definiraju način financiranja i dužinu trajanja kampanje a imaju i mogućnost produljenja kampanje ili njeno brisanje.

Kao primjer uspješne kampanje na platformi Croinvest.eu može se spomenuti kampanja pod nazivom "Danas sam tu! Za tebe" koju je pokrenula Udruga Smiješak i cilju prikupljanja preostalih financijskih sredstava za potrebe preuređenja dijela prostora Centra za rehabilitaciju Stančić u Centar za volontere s prenoćištem. U sklopu tog projekta volonteri udruge pomažu štićenicima i njegovateljima. Cilj ove kampanje je sakupljanje novčanog iznosa od 10.000 € za opremanje Centra za volontere s prenoćištem u Centru Stančić u Dugom Selu kako bi studenti i volonteri mogli učinkovitije pružiti pomoć djelatnicima ustanove i kako bi se poboljšala kvaliteta njege i života štićenika Centra. Trenutno je sakupljeno 83% traženih financijskih sredstava, a kampanja još uvijek traje (slika 2).

**Slika 2. Crowdfunding kampanja „Danas sam tu! Za tebe!“**




Izvor: https://croinvest.eu/ (28.05.2019.)

Skupno financiranje, ukoliko se uključi u aktivnosti neprofitnih organizacija, može pomoći u više segmenata. Skupnim financiranjem može se pokušati riješiti problem financiranja raznih projekata i kampanja te se u isto vrijeme projekt ili kampanja koji se nastoji financirati prezentira javnosti i ciljnim skupinama korištenjem cjenovno učinkovitog alata, tj. interneta i online platformi za skupno financiranje. Potrebno je napomenuti da se aktivnosti vezane uz skupno financiranje mogu integrirati s ostalim komunikacijskim aktivnostima na internetu kako bi se povećao broj potencijalnih donatora i budućih korisnika ili članova neprofitne organizacije.

# 5. STUDIJE SLUČAJA USPJEŠNIH ORGANIZACIJA U RH

U ovom poglavlju predstavljena je marketinška orijentacija u radu udruge „Kamenčići“ za osobe s intelektualnim teškoćama Šibensko-kninske županije te marketinška orijentacija udruge osoba s invaliditetom „Sunce“.

## 5.1. Marketinška orijentacija udruge „Kamenčići“ za osobe s intelektualnim teškoćama Šibensko-kninske županije

Udruga „Kamenčići“ za osobe s intelektualnim teškoćama Šibensko-kninske županije djeluje od 1997. godine, a njezini su nominalni članovi djeca i mladi s intelektualnim teškoćama kao i njihovi roditelji. Stručni suradnici od samih su početaka uključeni u rad udruge kao volonteri. Od 2003. godine, roditelji djece s intelektualnim teškoćama preuzimaju vodstvo udruge. Ukupno 24 roditelja aktivno sudjeluje u kreativnim i radno-rehabilitacijskim programima i projektima Udruge. Kroz uspostavu kreativnih i radno-rehabilitacijskih programa i projekata, značajno se doprinosi socijalnoj inkluziji inicijalnih članova Udruge što je ujedno njezina temeljna misija. Udruga želi da se njezini članovi i njezino djelovanje ne percipira kao izolirani azil, već prostor bez zidova u kojem se odvija aktivan društveni život članova i zajednice u cjelini. Udruga promiče vrijednosti ravnopravnosti za sve članove društva.

### 5.1.1. Programi i projekti kao temeljni element marketinškog miksa Udruge „Kamenčići“

Temeljni element marketinškog miksa Udruge „Kamenčići“ njezini su programi i projekti kojima se doprinosi realizaciji misije socijalne inkluzije nominalnih članova u društvo. Udruga je trenutno uključena u dva projekta sufinancirana iz Europskog socijalnog fonda – Operativnog programa ljudski potencijali 2014.-2020. Radi se o projektima:

- Osiguravanja usluge osobne asistencije osobama s najtežom vrstom i stupnjem invaliditeta te osobama s intelektualnim i mentalnim oštećenjima i njihovim obiteljima na području Šibensko-kninske županije III i
- Unaprjeđenje kompetencija koje doprinose trajnoj socijalnoj uključenosti.

Na temelju provedbe projekta osiguravanja usluge osobne asistencije, Udruga sustavno pruža potporu u organizaciji i provedbi svakodnevnih aktivnosti življenja i samozbrinjavanja za ukupno 13 osoba koje u potpunosti ovise o pomoći i njezi drugih. Za te s osobe osigurani osobni asistenti koji olakšavaju članovima obitelji osoba s intelektualnim teškoćama skrb o članu. Osobit cilj realizacije projekata osobne asistencije je osigurati članovima društva s intelektualnim teškoćama socijalnu inkluziju i tako doprinijeti sprječavanju njihove institucionalizacije i ujedno aktivno poticati podizanje razine kvalitete života osoba s intelektualnim teškoćama. Razdoblje provedbe projekta osobne asistencije se provodi u udruzi „Kamenčići“ od 2018.-2021. godine.

Projekt „Unaprjeđenje kompetencija koje doprinose trajnoj socijalnoj uključenosti“ organiziran je za 30 članova udruge, osoba s invaliditetom i mlađih od 29 godina. Tim se osobama osigurava edukacija s ciljem povećanja mogućnosti zapošljivosti. Projekt se organizira u suradnji s udrugama iz Brodsko-posavske i Virovitičko-podravske županije. Kroz realizaciju projekta, udruga „Kamenčići“ osigurava svojim članovima edukaciju za zanimanja uzgajivača voća i povrća te prerađivača ljekovitog i aromatičnog bilja. Ovim se projektom želi povećati konkurentnost članova na tržištu rada s obzirom da se radi o teško zapošljivoj skupini.

Uz opisane programe i projekte, Udruga kontinuirano sudjeluje u aktivnostima koje su značajne za cjelokupnu društvenu zajednicu kojima doprinosi općoj kvaliteti života, ali i povećava stupanj svoje vidljivosti u zajednici. Jedna od takvih aktivnosti je aktivnost „Eko park za sve nas“. U spomenutoj aktivnosti, udruga je organizirala akciju uređenja i sadnje biljaka u prostoru ispred udruge i ujedno provela akciju čišćenja i uređenja dječjih igrališta i uređenja vrtova na otoku Zlarinu. Projekt se održao pod pokroviteljstvom INA-e i pokazuje da Udruga kroz radno-rehabilitacijske akcije značajno podupire opće društvene ciljeve na razini lokalne zajednice.

### 5.1.2. Cijena kao element marketinškog miksa udruge „Kamenčići“

Udruga „Kamenčići“ osigurava svojim članovima društvenu, organizacijsku i kadrovsku podršku u osiguranju socijalne inkluzije i zadovoljavanju temeljnih potreba u svakodnevnom životu, boreći se kontinuirano za osnaživanje članova i izbjegavanje njihove institucionalizacije.

Roditelji članova solidarno sudjeluju u radu udruge osiguravajući financijsku podršku u vidu članarine koju plaćaju neprofitnoj organizaciji. Cijena članarine je simbolična u odnosu na razmjensku vrijednost koju udruga pruža članovima. Realizaciju programa i projekata podupire javni sektor kroz dodjelu proračunskih sredstava, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, Europski socijalni fond kao i brojni korporativni donatori i pokrovitelji programa i projekata udruge. Namjenska uporaba i racionalno korištenje odobrenih financijskih sredstava temeljni su elementi uspješnog upravljanja udrugom i važan razlog zbog kojeg udruga ima vrlo pozitivnu reputaciju te izgrađuje uspješne odnose s članovima, donatorima, volonterima, javnim sektorom i ostalim dionicima.

### 5.1.3. Prodaja kao element marketinškog miksa udruge „Kamenčići“

Prodaju je u smislu neprofitnog marketinga potrebno interpretirati u kontekstu stimuliranja ciljnih skupina dionika na podupiranje misije kojoj je Udruga posvećena. Udruga „Kamenčići“ organizira brojne aktivnosti putem kojih upoznaje javnost sa svojom misijom te tako stvara temelj za dugoročno privlačenje potencijalnih zaposlenika, volontera i donatora te pokrovitelja cjelokupnog rada Udruge. Kontinuirana prisutnost u javnosti jedna je od osnovnih značajki u ukupnom djelokrugu rada „Kamenčića“.

### 5.1.4. Promocija kao element marketinškog miksa udruge „Kamenčići“

Promocijske aktivnosti ili aktivnosti komunikacije s ciljnim skupinama javnosti odvijaju se putem službene internetske stranice udruge i društvenih mreža s naglaskom na Facebook. Udruga značajno ulaže u razvoj odnosa s ciljnim skupinama javnosti kroz organiziranje press konferencija kojima podiže razinu vidljivosti svojih programa i projekata u zajednici, putem Dana otvorenih vrata kada se šira javnost upoznaje s radom udruge te putem medijskog praćenja pojedinih aktivnosti Udruge. Oglašavanje je promotivna aktivnost koja se primarno koristi u obliku letaka ili online oglašavanja na lokalnim medijskim portalima u cilju privlačenja volontera, upoznavanja potencijalnih korisnika s novim projektima ili zahvale dionicima koji su omogućili realizaciju određenih projekata (sponzori, donatori, volonteri). Zahvaljujući značajnim ulaganjima u odnose s javnošću, udruga stječe i značajan publicitet (kao neplaćeni oblik oglašavanja) u medijima te kredibilitet i reputaciju uspješne i djelotvorne neprofitne organizacije.

### 5.1.5. Politika kao element marketinškog miksa udruge „Kamenčići“

U teorijskom dijelu rada, navedeno je da se organizacijska politika smatra važnim dijelom ukupnog marketinškog miksa zbog društveno usmjerene orijentacije u radu neprofitnih organizacija. Uz organizacijsko ustrojstvo, administrativne procedure i proces donošenja odluka, u politici rada udruge „Kamenčići“ osobito su naglašena načela etičnosti, ravnopravnosti i transparentnosti rada kao i načelo odgovornosti prema svim ciljnim dionicima u radu udruge kako bi se uspješno realizirala misija udruge i postigao uspjeh u generiranju razmjenske vrijednosti za društvo.

## 5.2. Marketinška orijentacija udruge osoba s invaliditetom „Sunce“

Udruga za osobe s invaliditetom „Sunce“ djeluje na području Makarske i općina u Makarskom primorju, a za svojim je radom započela 1994. godine. U nominalne članove udruge ubrajaju se djeca s poteškoćama i mladi s invaliditetom, a baza članstva je postupno proširena na sve osobe s invaliditetom u Makarskoj i gravitirajućim područjima. Misija udruge je ostvarenje visokog stupnja socijalne inkluzije osoba s invaliditetom u društvo u cjelini, a to se osobito odnosi na inkluziju mladih članova u predškolske i školske ustanove. Udruga se tijekom dosadašnjeg rada uspješno izborila za integraciju svojih mladih članova u redovne predškolske i školske programe kroz angažman osobnih asistenata u nastavi. Daljnji izazova u radu udruge je proširiti programe djelovanja na radno-rehabilitacijske programe za članove kako bi se dodatno doprinijelo uspješnoj realizaciji misije udruge. U tom pogledu je cilj postići samozastupanje članova udruge na tržištu rada.

### 5.2.1. Programi i projekti kao temeljni element marketinškog miksa Udruge „Sunce“

Na području Baške vode djeluje stručni mobilni tim Udruge „Sunce“ kojem je zadaća realizacija programa inkluzije učenika Osnovne škole Bariša Granić Meštar. Udruga kontinuirano radi na osiguranju dovoljnog broja osobnih asistenata za svoje članove te je iz Europskog socijalnog fonda osigurala sufinanciranje kojim se produžuje ugovor o radu za ukupno 8 asistenata u nastavi i 8 korisnika usluga osobne asistencije. Kontinuirano se ulaže i

u nabavku novih sredstava za rad kojima se osigurava visoka kvaliteta usluga Udruge za članove. Jedna od takvih akcija je nabavka novog kombija za prijevoz članova udruge.

### 5.2.2. Cijena kao element marketinškog miksa udruge „Sunce“

Zadovoljavanje društvenih potreba članova udruge osigurava se putem članarine, iz sredstava lokalnog proračuna te iz sredstava Europskog socijalnog fonda. Ovim se sredstvima omogućuje realizacija programa i projekata udruge te se dodijeljena sredstva alociraju namjenski na hladni pogon udruge i realizaciju programa i projekata.

### 5.2.3. Prodaja kao element marketinškog miksa udruge „Sunce“

Udruga povremeno ulaže u angažmane kojima povećava vidljivost u zajednici, no najznačajniji „prodajni“ napori u udruzi su usmjereni na širenje baze članstva. Dok je udruga izvorno obuhvaćala samo djecu i mlade s poteškoćama i invaliditetom, danas se udruga okreće ka zadovoljavanju potreba šire baze korisnika, a to su odrasle osobe s invaliditetom s područja Makarske i makarskog primorja. Udruga je ostvarila visok stupanj uspješnosti u privlačenju novih podskupina ciljnih korisnika programa i projekata.

### 5.2.4. Promocija kao element marketinškog miksa Udruge „Sunce“

Promotivne aktivnosti udruge „Sunce“ utemeljene su na razvoj odnosa s ciljnim javnostima u smislu zadržavanja odnosa s postojećim članstvom, upoznavanja ključnih dionika i šire javnosti s aktivnostima udruge i motiviranja novih članova na učlanjenje u udrugu. Osim tradicionalnih komunikacijskih kanala kao što su lokalna televizija i radio-postaje te lokalne tiskovine, udruga se sustavno koristi službenom internetsko stranicom za promoviranje vlastitog djelokruga rada i komunikaciju s dionicima, a osobit značaj dobiva interaktivna komunikacija s dionicima putem Facebook stranice.

### 5.2.5. Politika kao element marketinškog miksa Udruge „Sunce“

U politici udruge „Sunce“ poštuju se načela transparentnosti rada, etike i istinskog zalaganja za ostvarenje misije udruge. Ujedno je definirana organizacijska struktura i tijela upravljanja udrugom te način donošenja odluka u kojem se zagovara participacija i demokratičnost.

## 5.3. Usporedna analiza marketinške orijentacije udruga „Kamenčići“ i „Sunce“

Na temelju usporedbe programa i projekata dviju udruga koje su posvećene misiji socijalne inkluzije osoba s invaliditetom i intelektualnim poteškoćama, zaključuje se da su programi i projekti udruge „Kamenčići“ bogatiji jer uključuju aktivnosti usmjerene na socijalnu inkluziju i radno-rehabilitacijsku terapiju. Ono što je osobito važno istaknuti je da udruga svojim radnim i rehabilitacijskim projektima doprinosi kvalitete života šire zajednice (čišćenje i uređenje igrališta, sadnja cvijeća i sl.). Udruga „Sunce“ također je prepoznala potrebu širenja postojećih programa i projekata kako bi na cjelovitiji način zadovoljila potrebe ciljnih korisnika te se u perspektivi očekuje proširenje postojećeg djelokruga rada.

Cijena programa i projekata se u objema udrugama samo djelomično financira iz članarina, dok glavninu financijskih sredstava osigurava javni sektor (proračun) te Europski socijalni fond bez kojeg ne bi bilo moguće organizirati i provesti projekte osobnih asistenata i trajnog usavršavanja za rad (koji se provodi u udruzi „Kamenčići“). Analiza marketinške orijentacije obiju udruga ujedno pokazuje da je udruga „Kamenčići“ znatno više aktivna u razvoju odnosa s donatorima i pokroviteljima različitih projekata, osobito kada je riječ o korporativnim donatorima.

Udruga „Kamenčići“ je u svojoj prodajnoj orijentaciji usmjerena na zadržavanje postojećeg članstva i privlačenje novih donatora i volontera, dok je kod udruge „Sunce“ znatno više izražena orijentacija na povećanje i šire postojeće baze članova. To je najistaknutija prodajna aktivnost u marketinškom spletu udruge „Sunce“ koja je svoj djelokrug rada odlučila proširiti i na odrasle osobe s invaliditetom. Nakon faze prikupljanja članstva, treba uslijediti širenje opsega programa i projekata uz osiguranje adekvatnih financijskih sredstava te osiguranje kvalitetne organizacijske, tehničke i kadrovske podrške, i to konkretno u realizaciji radno-rehabilitacijskih programa.

Obje su udruge u svojim promotivnim projektima usmjerene stjecanje vidljivosti u široj javnosti i kod ciljnih skupina dionika, putem ulaganja u odnose s javnošću i stjecanja publiciteta od strane medija. Udruga Kamenčići aktivnija je u pogledu ulaganja u odnose s javnošću u smislu organizacija konferencija za javnost i radioničkih događanja otvorenih za

javnost pa tako stječe i značajnu medijsku pažnju i vidljivost u javnosti te sustavno gradi svoju reputaciju. Jednako tako je zamjetan aktivan angažman u pogledu online marketinške komunikacije, poglavito putem društvenih mreža. Udruga Sunce također ulaže u tradicionalne i online promotivne kanale, ali rad je manje intenzivan i manje sustavan. Najznačajnijom pogreškom u promotivnoj strategiji i razvoju odnosa s donatorima ocjenjuje se činjenica da na službenim internetskim stranicama nije dovršen popis donatora i zahvala istima (https://sunce-udruga.hr/popis-donatora/, 28.05.2019.).

Politike u radu obiju udruga slijede načela razvoja civilnog društva ustrojen na razini Europske unije koja su implementirana u nacionalni Zakon o udrugama (NN 74/14, 70/17). Obje analizirane udruge u svojem radu usvajaju načela solidarnosti i demokratičnosti te participativnog donošenja odluka. Visoka razina poslovne etičnosti i transparentnosti u poslovanju udruga smatraju se temeljnim načelima na kojima se gradi odnos povjerenja s ključnim dionicima u radu udruga kao predstavnika civilnog društva.

Opći zaključak koji se može izvesti iz provedenih studija slučaja u poslovanju udruga je da su obje udruge usvojile načela marketinga i implementirale ga u vlastito poslovanje te stoga uspješno komuniciraju s ključnim dionicima, zadovoljavaju potrebe korisnika programa i projekata te pružaju značajnu razmjensku vrijednost društvu. Sve navedeno doprinosi realizaciji njihove društveno orijentirane misije.

Analizu studija slučaja potrebno je protumačiti i u odnosu na teorijski okvir istraživanja o marketingu neprofitnih organizacija. Tu je osobito važno naglasiti preporuku za uvažavanjem novih online društvenih aktivnosti u kojima su objedinjene promotivne aktivnosti i akcije prikupljanja financijskih sredstava za ostvarenje programa i projekata udruga. Takva je aktivnost *crowdfunding* ili financiranje projekata donacijama malih iznosa od strane vrlo velikog broja donatora (građana i pravnih osoba).

# 6. ZAKLJUČAK

Marketing je znanstvena i praktična disciplina koja se prvotno razvila u profitnom sektoru s ciljem zadovoljavanja potreba ciljnih potrošača. Međutim, marketing je ujedno dinamična i evolutivna disciplina koja se u suvremenom okruženju poima kao disciplina usmjerena na zadovoljavanje potreba svih ciljnih skupina dionika u unutarnjem i vanjskom okruženju profitnih, neprofitnih i organizacija iz javnog sektora. Upravo potreba za pružanjem razmjenske vrijednosti svim skupinama dionika u okruženju neprofitnih organizacija (korisnicima, volonterima, zaposlenicima, donatorima, javnom sektoru, široj javnosti) utječe na potrebu za usvajanjem marketinške orijentacije u poslovanju neprofitni organizacija. Strateški marketinški plan neprofitnih organizacija temelji se na postavljanju misije i definiranju SMART marketinških ciljeva, analizi okruženja putem PEST i SWOT analize te na razradi elemenata marketinškog miksa, financijskom i organizacijskom te vremenskom planu izvedbe i evaluaciji marketinških aktivnosti.

Elementi marketinškog miksa neprofitnih organizacija izvedeni su iz marketinga u profitnom sektoru, ali se uz proizvod, cijenu, prodaju i promociju kao tradicionalne elemente marketinškog miksa uvodi i organizacijska politika s obzirom na činjenicu da se radi o društveno orijentiranim organizacijama. Stoga se govori o 5p u marketinškom spletu neprofitnih organizacija. Promocija neprofitnih organizacija se prvenstveno temelji na aktivnostima razvoja i upravljanja odnosima s javnošću kao i na publicitetu kojim se stječe vidljivost organizacije u široj javnosti.

U radu je analiziran djelokrug rada udruga „Kamenčići“ i „Sunce“, humanitarnih organizacija posvećenih socijalnoj inkluziji osoba s invaliditetom i intelektualnim poteškoćama. Analiza pokazuje da su obje udruge usvojile marketinšku orijentaciju te postižu značajne uspjehe u pružanju razmjenske vrijednosti, ali postoje i mogućnosti za poboljšanje kroz usvajanje inovativnog oblika komunikacij s javnošću i prikupljanja financijskih sredstava. Tako se objema organizacijama sugerira uvođenje *crowdfunding* aktivnosti koje objedinjuju promotivne aktivnosti i aktivnosti prikupljanja potrebnih financijskih sredstava.

# LITERATURA


1. Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013). Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija. Zagreb: Školska knjiga
2. Balog, A. (2015). Library marketing strategies in the sphere of engaging volunteers. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, *57*(4), 109-134.
3. Blagojević, M. (2014). MARKETING ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA. *Business Consultant/Poslovni konsultant*, *6*(38).
4. Blery, E. K., Katseli, E., Tsara, N. (2010). Marketing for a non-profit organization. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *7*(1), 57-68.
5. Bowman, J., Mogensen, L., Marsland, E., Lannin, N. (2015). The development, content validity and inter-rater reliability of the SMART-Goal Evaluation Method: A standardised method for evaluating clinical goals. *Australian occupational therapy journal*, *62*(6), 420-427.
6. Butković, M. (2015). CROWDFUNDING – novi način financiranja. [raspoloživo na: http://www.iusinfo.hr/DailyContent/Topical.aspx?id=22043], <pristupljeno: 27.5.2019.>
7. Dann, S. (2010). Redefining social marketing with contemporary commercial marketing definitions. *Journal of Business research*, *63*(2), 147-153.
8. Gonan Božac, M. (2008). SWOT analiza i TOWS matrica–sličnosti i razlike. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, *21*(1), 19-34.
9. Grbac, B. (2007). Načela marketinga. *Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka*.
10. Gregory, A. (2006). Planiranje i upravljanje kampanjama. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću
11. Hajoš, B., Skoko B. (2009). Odnosi s javnošću za organizacije civilnog društva. Hrvatska udruga za odnose s javnošću
12. Hardy, W. (2013). How to perfectly discriminate in a crowd? A theoretical model of crowdfunding. Varšava: Faculty of Economic Sciences
13. https://sunce-udruga.hr/o-nama/ (20.05.2019.)
14. https://udruga-kamencici.hr/hr/ (21.05.2019.)
15. Lešić, D. (2015). Neprofitne udruge kao nositelj razvoja socijalnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Obrazovanje za poduzetništvo - E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, 5(2), str. 83-95.

16. Maras Juričić, R. (2009) Internetski odnosi s javnošću (e-PR, digital PR ili online PR). Odnosi s javnošću za organizacije civilnog društva, Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću
17. Miller, D. (2010). Nonprofit Organizations and the Emerging Potential of Social Media and Internet Resources. SPNHA Review. 6(1), [raspoloživo na: https://scholarworks.gvsu.edu/spnhareview/vol6/iss1/4/], <pristupljeno: 27.5.2019.>
18. Miller, K. L. (2010). *The nonprofit marketing guide: High-impact, low-cost ways to build support for your good cause* (Vol. 10). John Wiley & Sons.
19. Ordanini, A., Miceli, L. Pizzetti, M., Parasuraman, A. (2011)."Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms. Journal of Service Management. 22(4), str. 443-470.
20. Pavičić, J. (2001). Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada. *Ekonomski pregled*, *52*(1-2), 101-124.
21. Skoko, B. (2004). Hrvatska: identitet, image i promocija. Zagreb: Školska knjiga
22. Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *Oeconomica Jadertina*, *4*(1), 40-58.
23. Wolf, T. (2012). *Managing a nonprofit organization: Updated twenty-first-century edition*. Simon and Schuster.

# SAŽETAK

U radu se obrađuje marketing neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj. Ciljevi rada su utvrditi marketinške ciljeve u poslovanju neprofitnih organizacija te definirati elemente marketinškog miksa neprofitnih organizacija teorijski i kroz komparativnu analizu studija slučajeva. Rezultati istraživanja pokazuju da strateški pristup marketingu i usvajanje marketinške orijentacije u poslovanju neprofitnih organizacija značajno doprinose stvaranju društvene razmjenske vrijednosti i uspostavi odnosa zadovoljstva i povjerenja sa svim ključnim dionicima u poslovanju neprofitnih organizacija. Tradicionalni marketinški elementi proizvod, cijena, prodaja i promocija prilagođavaju se misiji i djelokrugu rada neprofitnih organizacija, odnosno programima i projektima koje izvršavaju kako bi se ostvarila društvena dobrobit. Uz tradicionalne elemente marketinškog miksa, u poslovanje neprofitnih organizacije je nužno uključiti i element organizacijske politike. Komparativna analiza studija slučajeva pokazuje da su obrađene udruge usvojile marketinšku orijentaciju, ali postoji prostor za inovativnije poslovanje u smislu usvajanja novih marketinških i financijskih koncepata rada, poput *crowdfundinga.*

***Ključne riječi:*** *neprofitne organizacije, marketing, marketinška strategija, elementi marketinškog miksa 5P, udruga Kamenčići, udruga Sunce*

## SUMMARY

The paper deals with marketing of non-profit organizations in the Republic of Croatia. The objectives of the paper are to establish marketing goals in the business of non-profit organizations and to define the elements of marketing mix of nonprofit organizations through theoretical and comparative analysis of case studies. The research results show that strategic marketing approach and adoption of marketing orientation in the business of non-profit organizations significantly contributes to the creation of social exchange values and to establish a relationship of satisfaction and trust with all key stakeholders in the business of non-profit organizations. The traditional marketing elements of product, price, sales and promotion need to be adjusted to the mission and the scope of work of non-profit organizations, that is, the programs and projects they execute to achieve social well-being. Alongside the traditional elements of a marketing mix, it is also necessary to include the element of organizational policy in the marketing orientation of non-profit organizations. Comparative analysis of case studies shows that analyzed organizations have adopted marketing orientation, but there is opportunity for more innovative orientation in terms of adopting new marketing and financial concepts, such as crowdfunding.

***Keywords:*** *nonprofit organizations, marketing, marketing strategy, marketing mix elements 5P, Kamenčići nonprofit association, Sun nonprofit association*