ANALIZA MARKETING STRATEGIJE NEPROFITNE ORGANIZACIJE KUD JEDINSTVO

Grgić, Gloria

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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:124:670129

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

ANALIZA MARKETING STRATEGIJE NEPROFITNE ORGANIZACIJE KUD JEDINSTVO

Mentor: **Student:**

doc. dr. sc. Daša Dragnić **Gloria Grgić**

Split, rujan, 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. MARKETINŠKE STRATEGIJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA 2
2.1. Neprofitne organizacije 2
2.2. Marketing neprofitnih organizacija 9
2.2.2.Specifičnosti marketinga neprofitnih organizacija u odnosu na profitne organizacije 11
3. ANALIZA MARKETINŠKE STRATEGIJE KUD JEDINSTVO 24
3.1. Opći podaci o KUD-u Jedinstvo 24
3.2. Analiza marketinške strategije KUD Jedinstvo 27
4. ZAKLJUČAK 33
POPIS SLIKA I TABLICA 35
POPIS LITERATURE 36
INTERNETSKI IZVORI 36

1. UVOD

Problematika iz koje je proizašao ovaj rad su neprofitne organizacije i njihov marketing, tj. način na koji marketinške aktivnosti pridonose ostvarenju ciljeva neprofitnih organizacija. Predmet istraživanja u ovom završnom radu je uloga marketinške strategije u neprofitnim organizacijama, što se u ovom slučaju obrađuje uz studiju slučaja KUD (kulturno umjetničko društvo) Jedinstvo. Opći cilj ovog rada je prikaz teoretskih spoznaja specifičnosti neprofitnih organizacija i uloge marketinga u njihovom djelovanju. Specifični cilj je analiza marketing strategije neprofitne organizacije KUD Jedinstvo.

U radu se koriste primarni i sekundarni izvori podataka dobiveni metodama istraživanja "za stolom" i metoda ispitivanja. A u analizi će se koristiti analitičko-sintetička metoda i metoda dedukcije. Korištena je metoda analize kojom su se razlagali navodi iz znanstvene i stručne literature, metoda deskripcije kojom su pojašnjeni temeljni pojmovi rada, te metoda sinteze kojom su donošena zaključna razmatranja.

Rad je strukturiran u četiri dijela. U uvodu u prvom dijelu ćemo detaljno objasniti cilj i problematiku istraživanja rada. U drugom ćemo definirati osnovne karakteristike neprofitnih organizacija i neprofitnog marketinga. Zatim ćemo opisati sve one procese koji su nužni pri uspostavljanju učinkovite marketinške strategije, ali i pokazati specifičnosti te strategije. Zatim ćemo na primjeru kulturno-umjetničkog društva *Jedinstvo* pojasniti temeljne teorijske postavke rada.

2. MARKETINŠKE STRATEGIJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

2.1. Neprofitne organizacije

Temeljno je obilježje neprofitnih organizacija odsustvo profita, tj. činjenica da ne djeluju sa svrhom ostvarenja profita već s ciljem pridonošenja određenim društvenim interesima.

„Neprofitni sektor obuhvaća sve pojedince i organizacije koji pomažu da društvo (p)ostane zajednica odgovornih pojedinaca okrenutih prema osobnom/obiteljskom napretku, ali i napretku zajednice.“ [1]

„Obično se kaže da pojam neprofitnih organizacija pripada neprofitnom sektoru, trećem sektoru, civilnom društvu, dobrotvornom sektoru i nevladinim organizacijama.“[2] Pojmom trećeg sektora ističe se postojanje sektora koji utječe na razvoj društva, a ne pripada ni državnom ni privatnom sektoru; civilno društvo podrazumijeva skup institucija, udruga, organizacija, mreža i pojedinaca koji se udružuju kako bi radili na zajedničkim interesima; pojam dobrotvornog sektora označuje financijsku podršku koju organizacije dobivaju kroz donacije pri čemu se posebno naglašava uloga volonterskog rada (volonterski se rad ponekad u literaturi naziva još i dobrovoljačkim radom); oznakom nevladinih organizacija jasno se odvajaju od organizacija države i njihovog utjecaja.

„Neprofitne organizacije posljednjih desetljeća sve su važniji čimbenik u poticanju i provođenju društvenih promjena. Svojim zalaganjima nastoje biti aktivni sudionici pri donošenju važnih odluka koje se tiču kvalitete života svih ljudi, te nastoje ispraviti eventualne nedostatke djelovanja državnih i profitnih organizacija. Društvene akcije koje provode neprofitne organizacije dijele se na instrumentalno-racionalne, vrijednosno-racionalne, tradicionalne i afektivne.“ [3]Neprofitne organizacije nastaju, djeluju, ali se i definiraju u odnosu na okruženje u kojem se nalaze. To okruženje podrazumijeva političke, ekonomske, društvene i tehnološke komponente, a najčešće se i u radu neprofitnih organizacija analizira PEST analizom o kojoj će biti riječi u nastavku ovoga rada.

[1] Alfirević, N. i dr. (2013.), *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb. Str. 14.
[2] Bežovan, G. (2004.), *Civilno društvo*, Nakladni zavod Globus, Zagreb.
[3] Alfirević, N. i dr. (2013.), *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb.

Budući da su državne institucije često spore i opterećene kompliciranim procedurama, neprofitne organizacije su od velikog značaja u trenucima kad treba djelovati brzo i učinkovito, pogotovo na lokalnim razinama gdje postoje konkretni problemi o kojima država često „nema vremena“ razmišljati.

2.1.1. Uloga i značaj neprofitnih organizacija u društvu

Živimo u vremenu koje karakteriziraju prije svega brze promjene na tehnološkom, društvenom i ekonomskom planu. Načini na koje je društvo funkcioniralo prije nekoliko desetaka godina i principi koji su tada vrijedili pri obrazovanju, traženju posla i općenito pokušaju da se vodi sretan život, više ne vrijede. Svijet od nas traži gotovo neprestano budnost i ažurnost u odnosi na raznovrsne nove informacije kojima nas različite vrste medija svakodnevno obasipaju.

U tom suvremenom kaosu sve je više i novih izazova, tj. poteškoća s kojima se ljudi do sada nisu susretali pa se teže i snalaze pri suočavanju s istima. Uz njih postoje, naravno, i različiti drugi, odavno prisutni društveni problemu poput diskriminacije ili marginalizacije određenih društvenih skupina, za koje često u okvirima mogućnosti državnih institucija ne postoje rješenja. Upravo na tim mjestima sve značajnija postaje uloga neprofitnih organizacija.

Društvene promjene nešto su s čime se neprofitne organizacije svakodnevno nose, bilo da ih potiču ili da ih nastoje usmjeriti u pozitivnom smjeru. Pozitivne društvene promjene često koči birokracija, tj. velika i razvijena, najčešće državna, administrativna organizacija.

Kako navode Nikša Alfirević i suradnici u knjizi *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, birokracija često nastaje i održava se zahvaljujući nekoj vrsti monopola u pružanju usluga zbog čega se na tome polju javljaju i neke negativnosti.

„Državne su institucije katkad trome, previše opterećene hijerarhijom, kompliciranim procedurama, dokumentima i evidencijama. Kad treba djelovati brzo, inovativno ili

selektivno, neprofitne su se organizacije često pokazale boljima i prilagodljivijima situaciji na terenu.“ [4]

Kako nadalje navode Alfirević i suradnici, društvene su promjene, kao pomaci u nekom društvu tijekom vremena, jedno od osnovnih obilježja svakog suvremenog društva. Da bi se one uspješno provodile, na opću korist cijeloga društva, potrebno je razvijati društvene mreže koje će okupiti društveno odgovorne pojedince i neprofitne organizacije spremne raditi na zajedničkom boljitku.

Jedna od najvažnijih uloga neprofitnih organizacija je javno zagovaranje koje podrazumijeva stvaranje javne potpore pojedincima, skupinama, projektima, idejama i sl., a kojim se zapravo pomaže svima onima koji se ne mogu izboriti za vlastite ciljeve i interese. Po svojim principima javno je zagovaranje slično lobiranju koje predstavlja utjecaj koji pojedinci ili skupine nastoje ostvariti osobnim intervencijama u zakonodavnim institucijama. Sve navedeno rezultat je empatijskog pristupa, tj. solidarnosti. [5]

Gojko Bežovan u radu *Neprofitne organizacije i kombinirani model socijalne politike*[6] navodi kako neprofitni sektor u razvijenim zemljama ima bogatu tradiciju, a u središte je pažnje došao prije otprilike dvadeset godina. Njegov razvoj povezan je s krizom socijalne države, krizom razvoja, krizom socijalizma i krizom okoliša, te sličnim događajima koji su u društvu izazvali potrebu preuzimanja odgovornosti za sve one aspekte života o kojima država vodi nedovoljnu ili nikakvu brigu.

Neprofitni se sektor u svakoj zemlji razvija na drugačiji način budući da ovisi o tradiciji, povijesti i političkoj situaciji pa se tako razlikuje i njegova uloga u pojedinim društvima i društvenoj politici. Komunikacijska revolucija pridonijela je osnaživanju privatnih inicijativa i globalizaciji razvoja neprofitnog sektora, navodi Bežovan.

„Srednji, urbani slojevi promotori su inicijativa u neprofitnom sektoru. Njihova materijalna neovisnost i relativno veliki neformalni utjecaji u društvu daju im posebnu

[4] Alfirević, N. i dr. (2013.), *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb. Str. 17-18.
[5] Isto.
[6] Bežovan, G. (1995.), Neprofitne organizacije i kombinirani model socijalne politike, *Revija za socijalnu politiku*, 2 (3): 195-214.

važnost. Individualna odgovornost i oslanjanje na vlastite snage promoviraju se na slobodnom tržištu kroz privatnu inicijativu koja pridonosi ekonomskom rastu.“ [7]

Jurica Pavičić u ranije spomenutom radu koji se bavi ulogom neprofitnih organizacija i društvu i potrebom razvijanja marketinške znanosti u kontekstu iste, navodi kako je u suvremenom društvu nedvojbeno potrebno obavljati različite vrste korekcija želimo li riješiti krize i probleme koji nas ometaju u uspostavljanju normalnoga življenja. Smatra kako upravo primjena marketinga može uvelike pomoći neprofitnim organizacijama da se s takvim krizama i problemima nose, tj. da uspješnije i kvalitetnije postižu svoje ciljeve i misije. Na taj način sam marketing zapravo pridonosi boljem funkcioniranju cijeloga društva.

2.1.2. Ekonomski i pravni aspekt

Jurica Pavičić u svom radu pod nazivom *Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada* klasificira neprofitne organizacije s obzirom na dvije osnovne grupe organizacija/djelatnosti i aktivnosti:

1.) *osnovne neprofitne organizacije/djelatnosti i aktivnosti*
   a) Humanitarne organizacije
   b) Vjerske organizacije
   c) Obrazovne, znanstveno-istraživačke i odgojne organizacije
   d) Zdravstvena i socijalna zaštita
   e) Kultura i umjetnost
   f) Sport i rekreacija
   g) Političke organizacije i sindikati
   h) Pokreti, udruženja i ideje

2.) *ishodišno srodne neprofitne organizacije/djelatnosti i aktivnosti*
   a) Država i državne institucije

[7] Isto, str. 197.

Iako se definicije i kategorizacija neprofitnih organizacija često razlikuju ovisno o autorima, ali i o području kojem su takve organizacije posvećene, ono što svakako povezuje sve neprofitne organizacije je cilj ostvarivanja određenog javnog interesa pri čemu osnovna svrha nije ostvarenje profita.

Kako navodi Pavičić, uloga i značenje neprofitnih organizacija već su više od 40 godina u društvu predmetom različitih stručnih i znanstvenih rasprava jer su se kao područje postale iznimno zanimljive potkraj 50-ih godina 20. stoljeća kao dio proučavanja odnosa između države, zajednice ljudi i tržišta kao općih i specifičnih kategorija. Njihov cilj je, navodi autor, popravljati sve one nesavršenosti svijeta u kojem živimo, rješavati krize i probleme koji ometaju naše normalno funkcioniranje – djelovati na svim onim društvenim poljima na kojima postoji potreba za promjenom o kojoj državne i profitne organizacije ne vode dovoljnu brigu.

Kulturno-umjetnička društva (KUD-ovi) su jedan od oblika neprofitnih organizacija a djeluju prije svega s ciljem očuvanja kulturnog identiteta zajednice kroz njegovanje folklorne baštine, ali i drugih običaja koji su dijelom kulturnog identiteta, a prijeti im zaborav. Jedan dio ovoga rada bit će posvećen upravo ovoj vrsti neprofitnih organizacija, tj. analizira će se elementi marketinške strategije KUD-a *Jedinstvo*.

Kako navode Alfirević i suradnici, organizaciju možemo definirati kao relativno stabilnu društvenu pojavnost koja se sastoji od više pojedinaca i koordiniranjem njihovih napora nadvladava pojedinačna ograničenja u postizanju zajedničkih ciljeva. Neprofitne se organizacije ponekad nazivaju i nevladinim organizacijama ili organizacijama civilnog društva, što je već pojašnjeno na samome početku ovoga rada.

Među bitnijim odrednicama neprofitnog djelovanja je i sloboda udruživanja iz koje proizlazi i nužna distinkcija u odnosu na gospodarske subjekte, tj. profitne organizacije, kao i u odnosu na vladu i njezina tijela.

Treba napomenuti da se civilno društvo, prema Alfireviću i suradnicima, definira kao područje djelovanja neprofitnih organizacija, tj. prostor između obitelji, države i društva gdje se ljudi udružuju radi promicanja zajedničkih interesa. Da bi ovakva nastojanja bila

učinkovita, nužno je međudjelovanje i suradnja između poslovnog sektora (profitni sektor), civilnog društva (neprofitni sektor) i javne uprave i institucija (javni sektor).

Temeljna razlika između neprofitnih i profitnih organizacija je ta što su profitne primarno posvećene stjecanju najveće moguće dobiti za poduzetnika koji svoj kapital ulaže u određenu ekonomsku aktivnost, preuzima rizik, te osigurava napredak poslovanja. Kada je riječ o razlikama u odnosu na profitni sektor, Bežovan se u svom radu[8] poziva na jednog od najutjecajnijih teoretičara ekonomske uloge neprofitnih organizacija, Burtona Weisbroda, čiji su teorijski modeli doživjeli i brojne provjere u empirijskim istraživanjima.

Dakle, prema Weisbrodu, tri su glavne karakteristike po kojima se neprofitne organizacije razlikuju od poduzetništva organizacija:

1.) nitko nema pravo dijeliti profit ili višak neprofitnih organizacija,
2.) neprofitne organizacije nisu dužne plaćati porez na dobit,
3.) neke neprofitne organizacije primaju različite vrste subvencija.

Kako navode Alfirević i suradnici, pojam neprofitnosti možemo tumačiti na dva načina koja prikazuje sljedeća tablica:

Tablica 1. Tumačenje pojma neprofitnosti

Teorijsko tumačenje neprofitnosti	Naglasak je na zadovoljavanju potreba/interesa šire društvene skupine (bilo da je riječ o članovima ili korisnicima usluga organizacije), umjesto realizacije profita za vlasnike/dioničare prodajom proizvoda i usluga.
Praktično tumačenje neprofitnosti	Zabrana raspodjele viška prihoda nad rashodima njezinim osnivačima, odnosno pojedincima koji kontroliraju njezino djelovanje te povoljnim poreznim i zakonskim tretmanom koji, dakako, ovisi o konkretnim pravnim rješenjima u određenoj državi.

[8] Bežovan, G. (1995.), Neprofitne organizacije i kombinirani model socijalne politike, *Revija za socijalnu politiku*, 2 (3): 195-214.

Izvor: Alfirević, N. i dr. (2013.), *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb.

U Hrvatskoj neprofitne organizacije djeluju kao udruge i ne podliježu oporezivanju pozitivnog financijskog rezultata prema porezu na dobit jer se njihova djelatnost ne izjednačuje s poslovanjem gospodarskih subjekata.

Prema Zakonu o udrugama, udruga predstavlja svaki oblik "svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša i prirode i održivi razvoj, te za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno-obrazovna, znanstvena, sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenja i ciljeve koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom, a bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja." [9]

Udruge djeluju bez namjere stjecanja dobiti što ne znači da se ne mogu baviti prihodovnim djelatnostima, već da takve djelatnosti ne smiju biti sa svrhom stjecanja dobiti za članove udruge, ili bilo koje druge pravne ili fizičke osobe. Udruge, dakle, mogu imati prihode (od naplate usluga, prodaje roba i sl.), no zarađena se sredstva mogu koristiti samo za obavljanje i unapređenje djelatnosti udruge. Inače, udruge se mogu financirati članarinama, pružanjem usluga ili prodajom proizvoda, prihodima iz raznih proračuna, te darovanjima.

Alfirević i suradnici navode kako u Hrvatskoj još uvijek ipak ne postoji jedinstveni pravni tretman neprofitnih organizacija koje pridonose javnom dobru, već se posebno određuje status organizacija koje se bave humanitarnim radom (Zakon o humanitarnoj pomoći NN 96/03), vjerskih zajednica (Zakon o pravnom položaju vjerskih zajednica NN 83/02), a različitim zakonima se uređuju i dodjele sredstava od igara na sreću, porezna oslobođenja za darovanja neprofitnim organizacijama i sl. [10]

[9] *Zakon o udrugama*. http://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama (Pristupljeno 10. kolovoza 2016.)
[10] Alfirević, N. i dr. (2013.), *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb.

2.2. Marketing neprofitnih organizacija

Marketing predstavlja funkciju poduzeća ili organizacije koja je posvećena prvenstveno izgradnji odnosa s potrošačima, te ispunjavanju njihovih želja i potreba. Da bi te potrebe bile ispunjene na adekvatan način i potaknule korisnika da se ponovno vrati, potrebno je prije razvijanja marketinškog plana dobro istražiti tržište i doznati što korisnici naših proizvoda ili usluga zapravo žele, kada i na koji način.

Dakle, koncepcija marketinga primjenjuje na ideje i dobra, na proizvode i usluge, a podrazumijeva i identifikaciju ciljnog tržišta i stvaranje operativnih strategija. Marketing tako uključuje brigu o proizvodima i uslugama, njihovu dizajnu, cijenama, distribuciji itd.

Pojednostavljeno rečeno – marketing je proces stvaranja i razmjene vrijednosti među proizvođačima / pružateljima i potrošačima, a obuhvaća marketing miks poznat i kao 4P – *Product, Price, Placement, Promotion* (proizvod, cijena, pozicioniranje, komunikacija).

Svako poduzeće ili organizacija trebaju imati jasno definiranu misiju i viziju pri čemu misija predstavlja krajnju svrhu i cilj postojanja poduzeća, dok vizija proizlazi iz strateškog promišljanja onih koji vode poduzeće i organizaciju i predstavlja viđenje budućeg poslovanja, dugoročnih ciljeva i područja kojima će se poduzeće ili organizacija baviti. Iz misije i vizije proizlazi strategija poduzeća ili organizacije koja podrazumijeva donošenje odluka vezanih uz tržište, poslovanje, konkurenciju, okruženje itd. [11]

Marketinška strategija treba težiti povećanju prepoznatljivosti proizvodi i usluga, te općenitoj popularizaciji djelatnosti poduzeća ili organizacije u svrhu ostvarenja prethodno definiranih ciljeva.

U cijelom je marketinškom procesu komunikacija od presudne važnosti. Na osnovu nje stječu se pozitivni ili negativni dojmovi, pri čemu uvijek treba gledati na to da se s potrošačima/korisnicima gradi partnerski odnos razvija povjerenje. Iznimno je važno da poruke koje u javnost šaljemo o svom poduzeću ili organizaciji budu jasne, zanimljive i dosljedne, ali i usmjerene pravoj skupini ljudi.

[11] Škrtić, M. (2006.), *Poduzetništvo*, Sinergija, Zagreb.

U stručnoj se literaturi danas dosta govori i o integriranoj marketinškoj komunikaciji koju možemo definirati kao „proces razvoja i primjene različitih oblika persuazivne komunikacije s potrošačima i potencijalnim kupcima u određenom vremenu.“ [12] Na taj način želi se usmjeriti ponašanje odabrane publike, a da bi ta nastojanja bila uspješna, ključna je dobra organizacija i usklađenost svih marketinških aktivnosti.

Kada je riječ o marketingu neprofitnih organizacija, nedvojbeno je da on utječe na uspješno djelovanje istih kao i na kvalitetnije ostvarivanje njihove misije i ciljeva. Također, marketing neprofitnih organizacija na taj način pridonosi rješavanju određenih društvenih problema i općenito boljem funkcioniranju društva. [13]

2.2.1. Uloga marketinga u neprofitnim organizacijama

Marketing je prisutan u gotovo svim ljudskim djelatnostima i često ga se doživljava samo na osnovu nekih njegovih aspekata (npr. prodajnog i oglašivačkog) zbog čega je često krivo shvaćen i iz konteksta izuziman s negativnim predznakom. Suvremena društvena koncepcija marketinga isti doživljava kao višeslojnu pojavu, tj. skup aktivnosti koje planiraju i provode organizacije, ali i kao društveni proces u koji su uključeni svi društveni subjekti. Na istim je razmišljanjima utemeljen i stav da pri planiranju marketinških aktivnosti nije dovoljno samo istražiti želje i potrebe potrošača, već treba voditi računa o potrebama društva kao relativno homogene zajednice ljudi koji sudjeluju u istoj kulturi i dijele iste vrijednosti.

Primjenu marketinga u sklopu neprofitnih organizacija možemo definirati kao „organizacijsku kulturu koja najučinkovitije oblikuje ponašanje koje je potrebno za stvaranje superiorne vrijednosti za korisnike i, stoga, za kontinuirano superiorno djelovanje“. [14]

Kako nadalje navodi Pavičić, dosadašnja istraživanja pokazuju da su organizacije koje se sustavno koriste marketingom u svom djelovanju uspješnije u postizanju dobrih rezultata u odnosu na ciljne skupine kojima se obraćaju.

[12] Kesić, T. (2003.), *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb. Str. 28.
[13] Pavičić, J. (2001.), Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada, *Ekonomski pregled*, 52 (1-2): 101-124.
[14] Isto, str.102.

Izravna korist od primjene marketinga u neprofitnim organizacijama ovisi uvelike o karakteristikama organizacije, no možemo izdvojiti nekoliko temeljnih prednosti koje se javljaju u gotovo svim situacijama:

a) bolje mogućnosti istraživanja potreba ciljnih grupa i načina njihova zadovoljavanja,
b) bolje mogućnosti osiguravanja financijskih, ljudskih i drugih resursa za djelovanje,
c) bolje mogućnosti planiranja, organiziranja, provođenja i kontrole ukupnih aktivnosti organizacije usmjerenih prema ciljnim skupinama. [15]

Primjena marketinga u neprofitnim organizacijama je strateška ukoliko je sustavna i ukoliko se promatra sa stajališta oblikovanja dugoročnih ciljeva i artikuliranja okvirnih smjernica za dosljedno djelovanje i njihovo ostvarivanje, navodi Pavičić.

Kada govore o općim odrednicama marketinga neprofitnih organizacija, Alfirević i suradnici naglašavaju kako je i u ovom slučaju najvažnije zapravo zadovoljstvo klijenta (to je jedna od glavnih karakteristika suvremenog marketinga). Kako nadalje navode, marketing neprofitnih organizacija svoja izvorišta pronalazi u marketingu profitnog sektora, no ipak postoje određene razlike pa autori neprofitni marketing definiraju na sljedeći način: „Imajući na umu već iskazane posebnosti neprofitnih organizacija, može se reći da je marketing neprofitnih organizacija 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.“ [16]

2.2.2.Specifičnosti marketinga neprofitnih organizacija u odnosu na profitne organizacije

Na razvitak marketinga neprofitnih organizacija utječu prije svega čimbenici okruženja, tj. svi oni društveni problemi i okolnosti koji zahtijevaju neki oblik intervencije neprofitnih organizacija. Kako navodi Pavičić, osnovne su odrednice i zadaće marketinga neprofitnih organizacija, tj. neprofitnog marketinga sljedeće:

[15] Isto.
[16] Alfirević, N. i dr. (2013.), *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb. Str. 64.

a) razumijevanje i zadovoljavanje potreba društva,
b) osmišljavanje programa komunikacije organizacije s okruženjem,
c) osiguravanje kvalitetnog ukupnog funkcioniranja organizacije.

Iz navedenih karakteristika i razlika proizlaze i razlike u marketinškim strategijama profitnih i neprofitnih organizacije. Konkretni ciljevi djelovanja neprofitne organizacije proizlaze iz usmjerenosti marketinga neprofitnih organizacija na misiju organizacije i njezino ispunjenje pri čemu suvremeni marketing neprofitnih organizacija vodi računa o poštivanju identiteta određene sredine, te moralne i kulturne norme.

U ovom je kontekstu svakako potrebno voditi računa o odnosu organizacije neprofitnog sektora s više različitih dionika prema kojima je potrebno djelovati na različite načine kako bi se postigli zadani ciljevi.

„Neki od tipičnih dionika neprofitnih organizacija su članovi, klijenti, upravni odbor, zaposlenici, volonteri, zajednica, individualni donatori, fondacije koje podupiru organizaciju, upravna i politička tijela, mediji, dobavljači proizvoda i usluga itd.“ [17]

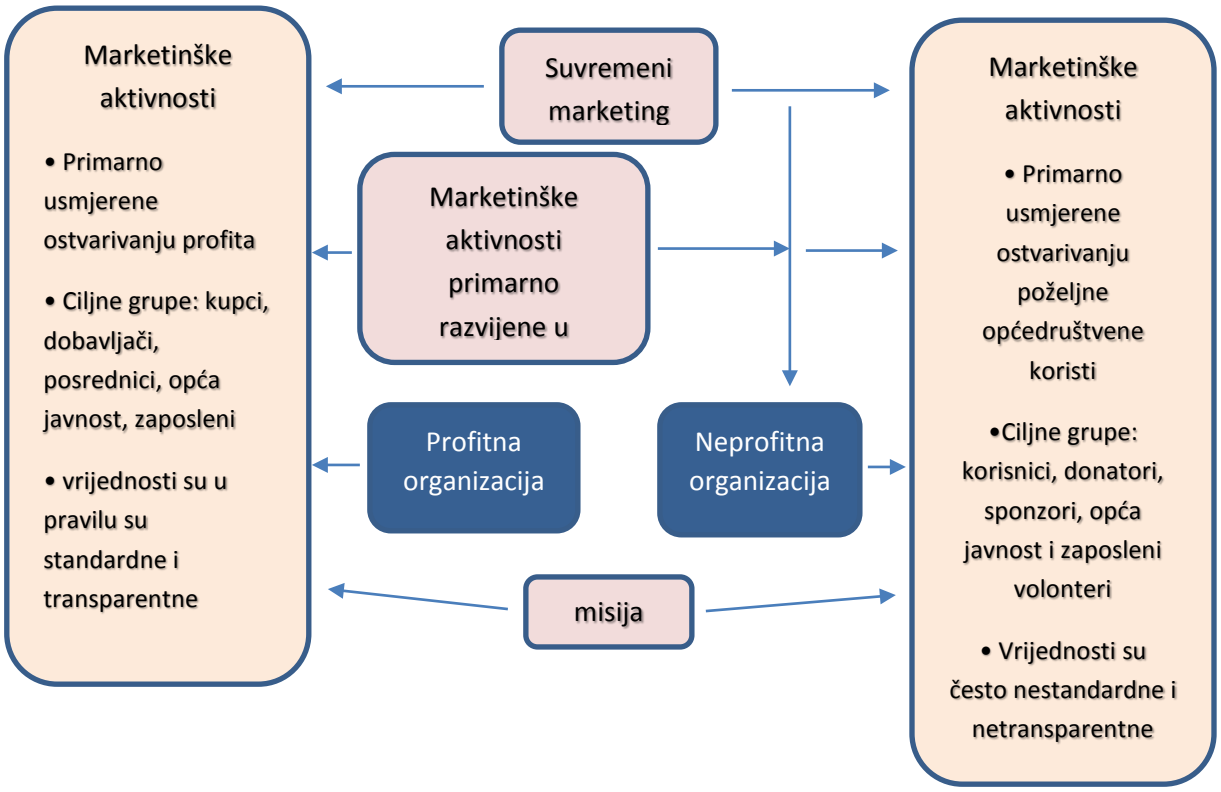
Zbog raznovrsnosti dionika i potreba na koje pri planiranju marketinških aktivnosti treba misliti, dobro je izrađivati mapu dionika koja daje grafički pregled ključnih dionika i njihova djelovanja na organizaciju. Upravo zbog raznovrsnosti interesa različitih dionika upravljanje je neprofitnim organizacijama složenije nego u gospodarskim organizacijama pa su tako nešto složenije i marketinške aktivnosti.

Marketinške aktivnosti profitnih organizacija su usmjerene prvenstveno na ostvarivanje profita, dok su neprofitne organizacije usmjerene na ostvarivanje poželjne općedruštvene koristi. Ciljne skupine u slučaju profitnih organizacija su kupci, dobavljači, posrednici, opća javnost, zaposleni, dok su kod neprofitnih organizacija to korisnici, donatori, sponzori, opća javnost i zaposleni volonteri. Također, kod profitnih organizacija vrijednosti koje su predmet marketinških aktivnosti su u pravilu standardne i transparentne, dok su kod neprofitnih

[17] Alfirević, N. i dr. (2013.), *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb.

organizacija te vrijednosti često nestandardne i netransparentne. [18] Sljedeća slika prikazuje specifičnosti marketinga profitnih i neprofitnih organizacija.

Slika 1. Specifičnosti marketinga profitnih i neprofitnih organizacija



Izvor: prilagođeno prema - Pavičić, J. (2003.), *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedija, Zagreb.

[18] Pavičić, J. (2003.), *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedija, Zagreb.

2.3. Definiranje marketinških strategija neprofitnih organizacija

Kakvom god se djelatnošću bavili, profitnom ili neprofitnom, važno je imati plan pomoću kojega ćemo djelovati brže učinkovitije. Želimo li uspjeti u ostvarenju svojih ciljeva, potrebno je dobro isplanirati sve faze poslovnog procesa uzimajući u obzir karakteristike okruženja u kojem se nalazimo, te vlastite prednosti i nedostatke. Kada se govori o marketinškoj strategiji u neprofitnim organizacijama onda govorimo o misiji i viziji organizacije, ciljevima, segmentaciji, izbori ciljnog tržišta, pozicioniranju i oblikovanju elemenata marketinškog miksa - marketinška strategija proizlazi upravo iz definiranja ovih elemenata.

„Strategija marketinga predstavlja mogućnost da svi zainteresirani sudionici spoznaju osnovne dugoročne marketinške ciljeve na ciljnom tržištu, jednako kao i mogućnosti za njihovo ostvarenje u danom okruženju uz kvalitetno osiguravanje potrebnih resursa.“ [19]

Marketinška strategija podrazumijeva usklađivanje ciljeva organizacije, osnovnih elemenata marketinškog miksa, ciljnih tržišnih segmenata i raspoloživih resursa organizacije.

Obično se marketinška strategija primjenjuje na tri područja:

a) najšire shvaćeno – manipuliranje varijablama marketinškog miksa (proizvod, cijena, distribucija, promocija);
b) strategija elemenata marketinga – primjenjuje se na pojedinačne elemente marketinškog miksa;
c) strategija ulaska proizvoda na tržište – izgradnja, obrana ili iskorištavanje tržišnog udjela.

Da bi dobru ideju bilo moguće provesti u djelo, potrebno je na samome početku prikupiti dovoljan broj kvalitetnih i relevantnih informacija na osnovu kojih ćemo moći donositi dobre poslovne odluke. Isto vrijedi i za kreiranje marketinškog plana koji većina neprofitnih

[19] Pavičić, J. (2001.), Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada, *Ekonomski pregled*, 52 (1-2): 110-111.

organizacija još uvijek ne shvaća dovoljno ozbiljno, kao u ostalom ni sam neprofitni marketing.

„Svaka je marketinški orijentirana organizacije svjesna važnosti zadovoljenja potrebe dionika (uglavnom korisnika i donatora), a da bi to bilo moguće, nužno je pravilno planirati aktivnosti – analizirati interno i eksterno okruženje, definirati misije i ciljeve, osnovne marketinške strategije segmentacijom tržišta, izborom ciljnog segmenta, pozicioniranjem i definiranjem marketinškog miksa, definirati taktike, mjere uspješnosti izvedbe, postavljati kriterije, pratiti, mjeriti te korigirati“. [20]

2.3.1.Analiza internog i eksternog okruženja

Svaka bi neprofitna organizacija koja vodi računa o svojim marketinškim aktivnostima trebala analizirati eksterno okruženje, ali i vlastitu organizaciju.

2.3.1.1. PEST analiza

Pri analizi eksternog okruženja najčešće se koristi PEST (*Political*, *Economic*, *Social*, *Technological*) analiza kojom se analiziraju politički, ekonomski, društveni i tehnološki čimbenici okruženja u kojem organizacija djeluje. Alfirević i suradnici u svojoj knjizi upozoravaju da uspjeh PEST analize ovisi o osobama koje ju pripremaju, te o menadžmentu kojemu rezultati trebaju poslužiti kao pomoć pri donošenju odluka. Svi su ovi čimbenici dio globalne okoline koja je, dakle, predmetom PEST analize. Tim se čimbenicima organizacija treba prilagoditi i u njima prepoznati mogući potencijal za ispunjenje svojih ciljeva.

[20] Isto.

Tablica 2. PEST analiza

POLITICAL	Npr. zakonodavstvo, porezni propisi, političke promjene, sindikati, politička nestabilnost, birokracija,politika poticaja,zakon o radu
ECONOMIC	Npr. stopa nezaposlenosti, raspoloživost kredita, proračunski deficit, inflacija, stanje gospodarstva, kretanje BDP-a, kamatne stope, inflacija
SOCIAL	Npr. promjene u strukturi stanovništva, obrazovanost, religija, navike pri kupnji, razina ekološke svijesti , raspodjela dohotka, potrošnja , religija
TECHNOLOGICAL	Npr. dostupnost suvremene komunikacijske tehnologije, tehnološka struktura, brzina promjene zastarijevanja tehnologije, snižavanje troškova poslovanja, uporaba novih izvora energije

Izvor: samostalna izrada autorice prema Alfirević, N. i dr. (2013.), *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb.

2.3.1.2. Analiza dionika

Klučni dionici su donatori i korisnici . Potrebno je analizirati korisnike kako bismo znali što zapravo žele. Uspjeh takve analize ovisi o dostupnim resursima, vremenu potrebnom za provođenje analize i provedivosti analize u praksi. Ovakva analiza podrazumijeva odgovore na pitanja vezana uz društveno okruženje, političko okruženje, ekonomsko okruženje, socijalno okruženje i ostalo (npr. elementarne nepogode). Potrebno je razmotriti tko su

sadašnji, a tko potencijalni budući korisnici, koje su njihove potrebe i želje, te na koji se način ponašaju pojedine skupine korisnika.

Kada analiziramo donatore, važno je odrediti njihove potrebe i ponašanje, te nastojati s njima graditi dobre odnose. Alfirević i suradnici savjetuju pri analizi donatora prikupljanje općih i osnovnih informacija (adresa, osoba za kontakt i sl.), informacija o stupnju aktivnosti u doniranju (koliko često doniraju, koje programe preferiraju), te informacija o razini donošenja odluke o donaciji (tko o donaciji odlučuje i koliko je samostalan u tome).

Segmentacija je jedan od najvažnijih pojmova pri istraživanju želja i potreba korisnika, a označuje podjelu korisnika u skupine i to najčešće u odnosu na njihove navike i potrebe (na koji način komunicira, što smatraju važnim, na koji način kupuju) ili u odnosu na njihove demografske karakteristike (spol, dob, bračni status, razina obrazovanja). Na taj način marketinški možemo djelovati na učinkovitiji i smisleniji način jer ne gubimo energiju na nepotrebno, već se fokusiramo na skupinu koja je najusklađenija s ciljevima naše organizacije.

„Promatrajući ključne dionike neprofitne organizacije (najčešće korisnike i donatore), segmentacija se može definirati kao dijeljenje različitih skupina korisnika/donatora ili mogućih korisnika/donatora u manje skupine sa sličnim ili jednakim obilježjima i potrebama.“ [21]

Nakon što je segmentacija uspješno izvršena, potrebno je odrediti ciljnu skupinu među definiranim segmentima, tj. onu skupinu koja je najusklađenija s misijom i ciljevima organizacije. Taj se postupak naziva ciljanje.

Segmenti koji su organizaciji zanimljivi mogu se odnositi na korisnike, donatore, volontere itd., a nakon što su identificirani i nakon što su analizirane karakteristike segmenata, tj. ciljnih skupina, potrebno im je prilagoditi marketinške aktivnosti i elemente marketinškog spleta kako bi se osigurala pozitivna percepcija ciljnog segmenta – takav postupak nazivamo pozicioniranje organizacije s ciljnim segmentima. Važno je da svi dionici neprofitne organizacije imaju pozitivnu percepciju o istoj jer o tome ovisi njezin uspjeh.

[21] Isto, str. 111.

2.3.1.3. Analiza konkurencije

Konkurentnost, ili sklonost za natjecanje, iako je ponekad sinonim za agresivnost, najčešće je način za distribuciju sredstava i prilagodbu okolini. Različita je konkurencija se između korisnika i između donatora. Potrebno je također analizirati i konkurenciju koja postoji i na tržištu neprofitnih organizacija. Među korisnicima možemo izvojiti KUD Filip Dević i KUD Brodosplit. Povodom Sudamje, tri splitska kulturno-umjetnička društva priredila su cjelovečernji program na pozornici na Rivi - KUD Filip Dević, KUD Jedistvo i GZ Brodosplit. Oni su svi međusobna konkurencija jer nude slične sadržaje poput plesa, škole pjevanja, sportske rekreacije. Svi imaju zajednički cilj očuvanja kulturnog identiteta zajednice i spoja mladenačkog i tradicionalnog s kojim se nose uspješno već dugi niz godina. Donatori ispunjavaju društvenu svrhu isplačivanjem donacija neprofitnim organizacijam i takav se način financiranja stimulira odbijanjem poreza na imovinu i zaradu. Među glavnim donatorima možemo izvojiti Grad Split koji na kulturu izdvaja ukupno oko stotinu milijuna kuna. Vijeće za glazbeno-scensku djelatnost grada Splita prosječno odlučuje o raspodjeli oko 900 tisuća kuna godišnje. Tu se nalaze i neka kulturno-umjetnička društva među kojima se mogu izdvojiti gradski zbor "Brodosplit", a potom kazalište "Licem u lice", KUD "Jedinstvo" i KUD "Filip Dević", "Play Drama" i "Sanctus Domnio"

„Zbog rasta sektora i sve veće potražnje za resursima, i ljudskim i financijskim te njihove ograničene ponude, analiza konkurencije prijeko je potrebna radi ostvarenja planiranih ciljeva.“ [22]

2.3.1.4. Interna analiza

Također, u slučaju neprofitnih organizacija dobro mogu doći i još neke analize koje se koriste kod profitnih poduzeća, a to su MOF i ReCoil analiza.

[22] Isto, str. 103.

MOF analiza govori nam koliko dobro poduzeće ili organizacija trenutno posluju/funkcioniraju. Analizira sadašnje stanje/učinak :

a) M - na tržištu (marketing aspekt)
b) O - poslovnog procesa (operations)
c) F – financijski rezultati/pokazatelji

Marketing aspekt (M) analizira i procjenjuje sadašnje tržišno/marketing stanje. Marketinškim miksom određuje na koji način proizvod/usluga odgovara potrebama,na koji se način kupci informiraju o proizvodima, kakva je politika određivanja cijena,na koji način proizvod dolazi do kupca, te postoji li jedinstvena, konkurentska prednost. Marketing usmjerenje određuje kako kupci/distributeri/partneri utječu na donošenje odluka, kako prate promjene u okruženju, provodi li se marketing planiranje, jesu li vlasnik/menadžment i zaposleni tržišno orijentirani. Bitnu ulogu zauzimaju i kupci. Tko su postojeći kupci i ciljno tržište, kako dolaze do informacija o kupcima te kako održavaju odnos s kupcima. Ključan je i izbor i odnos s dobavljačima tj partnerima. Procjena tržišta se vrši i preko prodaje i tržišnog rezultata.

Operations (O) ili procjena poslovnog procesa analizira što čini poslovni proces, kako su organizirane unutrašnje i vanjske funkcije, omogućava li organizacija procesa prilagođavanje/razvoj poslovanja, kakva je stuktura zaposlenih, tko ih nadzire i kako, kakva je kultura poduzeća, kakva je organizacijska i komunikacijska struktura, način kontroliranja, zaliha, efikasnosti, produktivnosti i kvalitete, kakva je mikro i makro lokacija te kolika je starost tehnologije i opreme.

Financijski rezultati/pokazatelji (F) analizira prihode i rashode, ekonomičnost poslovnih aktivnosti, upravljanje imovinom preko zaliha, potraživanja i dugovanja , upravljanje financijama analizirajući financijske pokazatelje , koficijente financijske stabilnosti, preko zaduženosti i likvidnosti.

ReCoil analizom analizira se potencijal rasta poduzeća/organizacije, a prate se sljedeći elementi:

a) *Resources* (baza resursa – gotovina, tehnologija, radna snaga, snaga postojećeg proizvoda),

b) *Experience* (iskustvena baza – s kupcima, novim proizvodima, u nabavi kapitala, korištenju potpora),
c) *Controlling* (kontrolna baza – kako znati što radimo dobro a što ne, sustav proračuna),
d) *Ideas* (baza ideja – koliko su razvijene ideje koje imamo, koliko su provjerene, jesu li namjenjene sadašnjim ili budućim kupcima),
e) *Leadership* (baza vodstva – osobni ciljevi, utjecaj obitelji, stil rukovođenja, vlastite vještine, potreba za promjenom).

2.3.1.5. SWOT analiza

Pri analizi internih čimbenika najčešće se koristi SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*) analiza kojom se evidentiraju unutarnje snage i slabosti, ali i vanjske prilike i prijetnje. Na temelju dobivenih podataka lakše je donositi ispravne odluke vezane uz rad organizacije.

„Svrha SWOT analize i jest u tome da organizacija gradi svoj rast na svojim snagama pokušavajući promijeniti ili barem staviti u drugi plan svoje slabosti te istodobno iskoristiti sve prepoznate prilike i izbjeći sve prepoznate prijetnje.“ [23]

Alfirević i suradnici predlažu nekoliko jedinstvenih pravila koja jamče kvalitetu SWOT analize, a odnose se prije svega na jasnoću i sažetost (kratke, jasne i sustavno izložene stavke unutar matrice), preglednost i usporedivost, argumentiranost, relativan prikaz pokazatelja, te na prikaz prioriteta. Često planiranje na osnovu ove analize ne može biti u potpunosti objektivno i realno pa je dobro zatražiti mišljenje svih relevantnih djelatnika i volontera o potrebi njezina provođenja. Autori također savjetuju korištenje metode *brainstorminga* pri nabrajanju snaga i slabosti, prijetnji i prilika, u kojoj sudjeluju sudionici iz različitih organizacijskih i hijerarhijskih cjelina organizacije.

[23] Isto, str.105.

2.3.2. Definiranje misije i ciljeva i ciljnih dionika

Kao što je već ranije navedeno, misija predstavlja osnovnu svrhu postojanja organizacije i njome se moraju iskazat osnovne vrijednosti na kojima organizacija počiva i preporučljivo je da bude što jasnije i jednostavnije definirana kako bi se obuhvatilo cjelokupno područje djelovanja organizacije, pri čemu treba paziti na odlaženje u drugu krajnost, tj. pretjeranu širinu koja izaziva nerazumijevanje.

Ponekad organizacije odstupaju od svoje misije zbog obavljanja aktivnosti koje prvotno nisu bile planirane što je često rezultat odnosa organizacija s donatorima. Također, može se dogoditi i da novi projekti nisu u skladu s ranije definiranom misijom. Problemi mogu nastati i zbog nedostatka financijskih sredstava i prevelikog broja organizacija na tržištu.

U nastojanjima da prikupe što više sredstava, organizacije se počnu služiti metodama profitnih poduzeća što negativno djeluje na skupine ključnih dionika pa samim tim i na ispunjenje misije.

Vizija je „ambiciozna, ali realistična slika budućnosti koja se želi ostvariti, a uključuje razmatranje načina na koji će se neprofitna organizacija uklopiti u stvaranje poželjne budućnosti“. [24]

Pri razradi marketinške strategije neprofitne organizacije potrebno je uspostaviti i osnovne ciljeve organizacije koje definiramo najčešće kao željene rezultate (ishode) aktivnosti pojedinaca, skupina i organizacija. ciljevi moraju biti jasni i specifični, te sadržavati vrijednosti na kojima počiva sama organizacija.

[24] Alfirević, N. i dr. (2013.), *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb. Str. 98.

2.3.3. Pozicioniranje i definiranje marketinškog miksa

Kada je riječ o oblikovanju elemenata marketinškog miksa, onda je potrebno razjasniti sljedeće pojmove[25]:

a) proizvod/usluga (važno je da za našim proizvodom ili uslugom postoji konkretna potreba na tržištu, kako u slučaju profitnih, tako i u slučaju neprofitnih organizacija čiji je smisao upravo bavljenje konkretnim društvenim pojavama i problemima);
b) cijena (treba paziti da cijena ne bude ni previsoka ni preniska već u skladu s vrijednošću koja se nudi jer u suprotnom može doći do odustajanja korisnika ili donatora);
c) distribucija (predstavlja načine i mogućnosti na koje ono što organizacija nudi dolazi do onih kojima je prvotno i namijenjeno)
d) promocija (riječ je o aktivnostima koje imaju cilj komunicirati prave vrijednosti na pravi način trenutnim i potencijalnim korisnicima, mogu se odnositi na informiranje, podsjećanje ili nagovaranje).

Organizacije mogu ostvariti prednost pred konkurencijom uz upotrebu neke od sljedećih strategija:

a) strategija diferencijacije (organizacija je sigurna da na bolji način zadovoljava potrebe korisnika nego konkurencija),

b) strategija najnižih troškova (organizacije usmjerene na istu ciljnu skupinu),

c) strategija fokusiranja (organizacije specijalizirane za zadovoljenje potreba užeg kruga korisnika).

Različiti su marketinški mixevi za korisnike i za donatore. Korisnicima riječ „proizvod“ prestavlja ples u folkloru i dječjem ansamblu, sudjelovanje u glazbenoj sekciji (kao član u mandolinsko-tamburaškom orkestru svirajući madolinu, gitaru, tamburu te ostale trzajuće instrumente), vokalnoj sekciji kao član brojnih zborova i klapa (u muško-ženskim i djevojačkim zborovima, muškim, ženskim i mješovitim klapama te pjevanje A capella i uz glazbenu pratnju). Njihovi koncerti su najčešće

[25] Pavičić, J., Alfirević, N., Aleksić, Lj. (2006.), *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, Masmedia, Zagreb.

besplatni javnosti, naravno na obljetnicama i rođendanima koji se odvijaju u službenim koncertnim dvoranama se naplaćuju ulaznice, a za članove KUD-a i bližnje je ulaz besplatan. Svaki koncert u službenim dvoranama ili na otvorenim prostorima puput splitske rive i trgova je ujedno i promocija KUD-a i njegovih donatora. Donatorima je omogućena porezna olakšica na takve iznose. Njihov brand se na taj način predstavlja i promovira u „boljoj slici“ javnosti.

2.4. Primjena i kontrola markentiške strategije

Nakon izrađene strategije se potrebno posvetiti planiranju, provođenju i kotroliranju. Planiranje je najbitniji zadatak uprave KUD-a Jedinstvo u oblikovanju okruženja kako bi djelovanje pojedinaca koji rade zajednički u skupinama bilo učinkovito. Planiranjem se premošćuje jaz između onoga gdje smo sada i onoga gdje želimo ići. Planiranje je intelektualno zahtjevan proces koji traži svjesno određivanje smjerova djelovanja i temeljenje odluka na svrsi, znanju i ispravnim procjenama. Provođenje je jako bitno za jačanje trenutne pozicije radi pridobivanja novih članova KUD-a te osvajanja većeg broja gledatelja. Kotrolom se omogućuje ostvarivanje uspješnih planiranih aktivnosti i rezultata pri provođenju marketinških strategija.

3. ANALIZA MARKETINŠKE STRATEGIJE KUD JEDINSTVO

Slika 2. KUD Jedinstvo



Izvor : http://www.kud-jedinstvo.hr/ (11. kolovoza 2016.)

3.1. Opći podaci o KUD-u Jedinstvo

Kako je navedeno na službenoj internetskoj stranici KUD-a[26], *Jedinstvo* je utemeljeno 1919. godine u Splitu i jedno je od najstarijih i najtrofejnijih kulturno-umjetničkih društava u Hrvatskoj. Pedesetih godina prošlog stoljeća unutar društva osnovana je folklorna sekcija iz koje se kasnije razvio i današnji ansambl.

Naime, u splitskom je društvu nakon završetka Prvog svjetskog rata postojala potreba da se ljudi na neki način vrate u miran život pa je tako 1919. godine osnovan prvi splitski mješoviti zbor, a nedugo nakon njega i prvi tamburaško-mandolinski orkestar. Nakon Drugog

[26] *O Jedinstvu*. http://www.kud-jedinstvo.hr/site/page/view/about (Pristupljeno 10. kolovoza 2016.)

svjetskog rata obnovljeno je djelovanje zbora i orkestra, ali je i osnovana, dakle, folklorna sekcija.

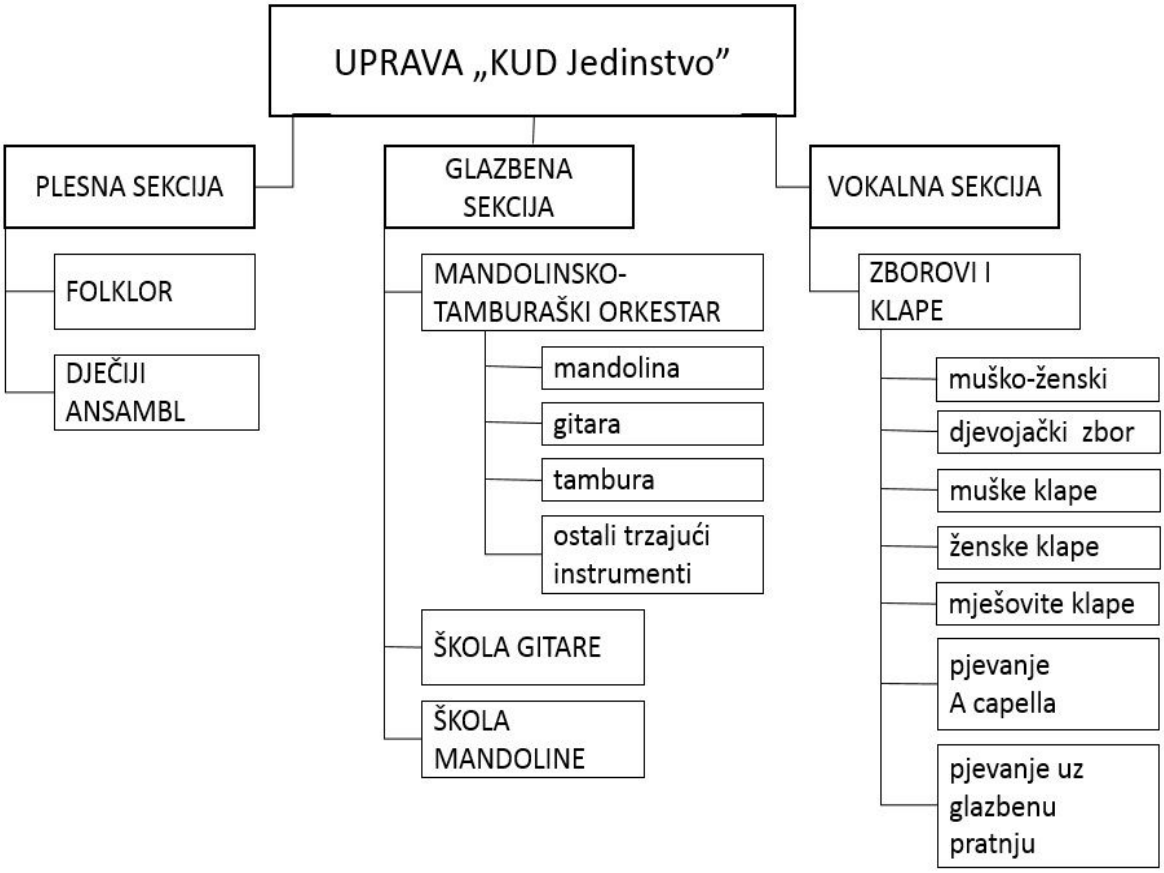
U društvu su danas okupljeni mladi ljudi koje povezuje ljubav prema folkloru i koji su zahvaljujući kvaliteti svojih nastupa gostovali u brojnim europskim gradovima, ali i na pozornicama Sjeverne Amerike, Afrike i Azije, te osvajali različite nagrade i priznanja.

Na repertoaru ansambla je ukupno 11 koreografija istaknutih folklornih stručnjaka koje se uz pratnju mandolinsko-tamburaškog orkestra izvode u izvornim narodnim nošnjama. Njihov repertoar, kako navode, obuhvaća plesove različitih stilova i ugođaja iz svih dijelova Hrvatske.

Kulturno-umjetničko društvo *Jedinstvo* djeluje u nekoliko sekcija. U sklopu glazbene sekcije postoji orkestar i škola mandoline i gitare, plesna sekcija podrazumijeva ansambl, školu folklora i dječji ansambl, a postoji i vokalna sekcija u kojoj djeluje ženska vokalna skupina.

Također, *Jedinstvo* posebnu pažnju posvećuje i radu s djecom i mladima kroz organiziranu školu folklora, te školu mandoline i gitare. Na taj se način omogućuje održavanje kvalitete i visokih standarda KUD-a.

Slika 3. Sekcije KUD-a Jedinstvo



Izvor : http://www.kud-jedinstvo.hr/ (17. rujna 2016.)

3.2. Analiza marketinške strategije KUD Jedinstvo

Možemo reći da je misija ovoga kulturno-umjetničkoga društva očuvanje i promicanje hrvatskih narodnih plesova, glazbenih ostvaraja, te prezentacija i popularizacija hrvatske folklorne baštine u domaćim, ali i svjetskim okvirima.[27]

Vizija je ovog kulturno-umjetničkog društva daljnja promocija folklorne umjetnosti, pokazivanje ljepote i specifičnosti hrvatskog podneblja i običaja, te širenje interesa za ovaj vid očuvanja kulturno-umjetničke baštine.

I ključni ciljevi ove neprofitne organizacije vidljivi su iz njihovog cjelokupnog nastupa na tržištu, a uključuju promicanje i popularizaciju hrvatskih narodnih običaja, te naglašavanje specifičnosti hrvatskog podneblja i kulture.

3.2.1. Ciljno tržište i pozicioniranje

Kada je riječ o segmentaciji tržišta i odabiru ciljne skupine, onda se mora primijetiti kako KUD *Jedinstvo* veliku pažnju pridaje mlađim naraštajima i njihovom sudjelovanju u kulturno-umjetničkim događanjima. To je vidljivo i po njihovim internetskim nastojanjima, tj. po lijepo dizajniranoj i ažurnoj internetskoj stranici i aktivnim profilima na društvenim mrežama (Facebook, Youtube) na kojima donose priče o svojim nastupima u Hrvatskoj i inozemstvu, te rezultate različitih zanimljivih projekata, kao što je to bilo snimanje dvostrukog CD-a na kojem je A Orkestar Jedinstva odsvirao neke od najpopularnijih melodija Hrvatske i Svijeta. (Slika 3.)

Upravo je ova kombinacija modernog i tradicionalnog, u kojoj se *Jedinstvo* svojim cjelokupnim marketinškim nastupom jako dobro snašlo, bolna točka većine drugih kulturno-umjetničkih društava, ali i ostalih vrsta neprofitnih organizacija koje često zaziru od marketinških aktivnosti jer ih doživljavaju na pogrešan način, često kao neku vrstu obmane ili prevare. Da su takvi stavovi neutemeljeni pokazuju i ranije u radu spomenuta istraživanja

[27] Dostupno na: http://www.kud-jedinstvo.hr/ (11. kolovoza 2016.)

prema kojima marketing uvelike pomaže ostvarenju ciljeva neprofitnih organizacija pa samim tim i pozitivnim društvenim promjenama.

A ansambl okuplja mlade ljude najrazličitijih interesa, područja obrazovanja i pozadina, ali sa zajedničkim nazivnikom ljubavi prema folkloru. Budući da su sve plesačice i plesači mahom zreli mladi ljudi izeađenih osobnosti, discipline i ozbiljnosti u radu ne manjka. A ansambl čine najbolje i najkvalitetnije plesačice i plesači proistekli kroz filter škole folklore i dječjeg ansambla, zadovoljavajući pritom visoke plesno-pjevne standarde.

Orkestar čine vrsni svirači mandolina, tambura, gitara i ostalih trzajućih instrumenata koji su svoje znanje stekli mahom u vlastitoj kući – školi mandoline i gitare KUD-a Jedinstvo. U svom programu orkestar izvodi 11 različitih kola s dvije vrste žičanih instrumenata. No, osim narodnih plesova, orkestar izvodi djela velikih kompozitora svih pravaca glazbene umjetnosti, djela revijske glazbe, kao i pop i rock glazbe te popularne i narodne glazbe zemalja cijelog svijeta.

Mandolinsko-tamburaški orkestar KUD-a Jedinstvo spada u kategoriju velikih orkestara brojeći više od 20 članova. Vezani neraskidivom vezom uz plesače folklornog ansambla, orkestar izvodi narodne plesove Republike Hrvatske na koncertima, smotrama i festivalima u zemlji i inozemstvu.Mandolinsko-tamburaški orkestar nastupa i kao samostalni svirački ansambl te pratnja vokalnim solistima. Treba istaknuti dva uzastopna prva mjesta s međunarodnog festivala mandolinista "Mandolina Imota" 2008. i 2009. godine u Imotskom, kao i niz koncerata u Splitu i okolici. Orkestar je snimio i nosač zvuka s domaćim autorskim i narodnim pjesama, kao i popularnim i narodnim pjesmama naroda cijelog svijeta.

Nizali su se kroz godine u KUD-u Jedinstvo zborovi, muško-ženski i djevojački, klape muške, ženske, mješovite, pjevali A capella ili uz glazbenu pratnju, stvarani su mnogi vrhunski pjevači, kasnije poznati operni solisti i estradni umjetnici, trenutno raspršeni diljem Svijeta u svojim profesionalnim karijerama.

KUD Jedinstvo okuplja brojne donatore od malih ljudi do grada Splita. Donacije se kreću od novčanih iznosa pa sve do brojnih glazbenih instrumenata koji pomažu u održavanju poduke što većeg broja zaiteresiranih novih mladih ljudi.

Međutim, u KUD-u nisu posvećeni samo mladim naraštajima, već i ostalim dobnim skupinama koje najčešće njihove nastupe imaju priliku pratiti na različitim kulturnim manifestacijama kao što su Vinkovačke jeseni, Splitsko ljeto i sl.

Jedinstvo je, naime, iznimno aktivno i u svijetu i u Hrvatskoj, a slove kao iznimno kvalitetno kulturno-umjetničko društvo što potvrđuju i brojne nagrade o kojima se zainteresirani također mogu informirati na njihovoj internetskoj stranici.

Slika 4. Internet stranica KUD Jedinstva



Izvor: http://www.kud-jedinstvo.hr/ (11. kolovoza 2016.)

3.2.2. Marketinški miks

Kao što je ranije u radu napomenuto, marketing se provodi pomoću nekoliko temeljnih aktivnosti koje uključuju četiri glavna područja – proizvod/uslugu, cijenu, distribuciju i promociju. Ne postoji jedinstven recept za marketinški miks niti u jednom sektoru pa tako ni u onom neprofitnom. No da bismo marketinške aktivnosti mogli bolje prilagoditi potrebama naše organizacije i njezinih dionika, nužno je upoznati pobliže svaku od navedene četiri

odrednice. U ovom će slučaju te sastavnice biti ukratko pojašnjene na primjeru KUD-a *Jedinstvo*.

Kada je riječ o proizvodu/usluzi, u ovom slučaju doživljaju i prizorima, tj. kulturno-umjetničkim vrijednostima koje se isporučuju gledateljima i slušateljima, onda je jasno da oni moraju biti iznimno kvalitetni želimo li da i ostali elementi marketinškog miksa funkcioniraju.

Korisnicima imaju na raspolaganju mogućnosti pohađanja satova folklora, dječjeg ansambla, mandolinsko-tamburaškog orkestra (mandolina, gitara,tambura te ostali trzajući intrumenti) , škole gitare i madoline te zborova (muško-ženskih, djevojačkih, muške klape, ženske klape, mješovite, pjevanje A capelaa, pjevanje uz glazbenu pratnju).

Slika 5. Prikaz nošnje KUD-a Jedinstvo



Izvor: http://www.kud-jedinstvo.hr/ (16. rujna 2016.)

Kao što je već ranije u radu spomenuto, važno je biti siguran da na tržištu postoje oni koji će htjeti koristiti/konzumirati ono što naša organizacija nudi. Kako je to u ovom slučaju neupitno, onda je važno prepoznati svoju posebnost te oko nje graditi marketinške aktivnosti, ali i uvijek nastojati držati sve na najvišem mogućem nivou kvalitete.

Pri određivanju cijene usluga u obzir treba uzeti različite čimbenike iz okruženja, ali i one unutar organizacije – trebamo voditi računa o društvenim i ekonomskim promjenama, općenitom stanju na tržištu, ponudi konkurencije, ali i o npr. količini organizacijskog truda koji je uložen u isporuku određene vrijednosti. Treba nastojati naći cijenu koja će realno odgovarati vrijednosti našeg proizvoda/usluge. Nije dobro ni svoju vrijednost precijeniti jer se tada odbija velik dio onih koji bi htjeli na neki način sudjelovati, no nije dobro ni cijenu pretjerano sniziti, tj. obezvrijediti ono što nudimo jer ćemo tako potencijalnim korisnicima ostaviti dojam nekvalitete, neozbiljnosti i sl. Cijena se razlikuje za donatore, korisnike i gledatelje. KUD Jedinstvo ima svoje stalne donatore poput grada Splita i Ministarstva kulture i drugih ali ponekad se za pojedine događaje obraćaju i traže nove potencijalne. Najčešće su njihovi događaji na otvorenome prostoru i javni,ulaz je slobodan za sve. Često se odvijaju brojni nastupi na splitskoj rivi koji privlače mnoge domaće i strane goste. KUD povremeno održava svoje koncerte u splitskom HNK-u pa je tako, primjerice, ulaznica za završni koncert Škole folklora, gitare i mandoline bila 30 kuna, što je razumna cijena uzmemo li u obzor prosječnu cijenu kazališnih predstava i profil ljudi koji će takva događanja pohoditi (npr. obitelji s djecom).

Kada govorimo o distribuciji onda mislimo na sve one kanale i načine kojima se naša vrijednost isporučuje korisnicima. U slučaju KUD-a *Jedinstvo* u mogućnosti smo osim nastupa uživo, pratiti i snimke nastupa putem društvenih mreža ili njihove službene internetske stranice. Svaki održani koncert je ujedno promocija i KUD-a Jedinstva i njihovih brojnih donatora. Prve svoje nastupe već od 1950-ih zabilježili su po narodnim svečanostima, skupovima, ratnim brodovima savezničkih snaga, nastupima na domaćim pozornicama, kao i prva gostovanja u zemlji i u inozemstvu. Nižu i turneje u Engleskoj, Italiji, Bugarskoj i Belgiji, krstarenje Mediteranom, posjet Egiptu te prva natjecanja. Nastupi na terasama hotela i trgova u Tučepima, Trogiru, Makarskoj, Bolu, Podgori, te Brelima, doprinjeli su daljnjoj promociji Jedinstva. Svoje redovite nastupe održavaju u Splitu i oklici i to je najčešće na

splitskoj rivi i prostorima na otvorenome. Treninzi brojnih članova se odžavaju u dvoranama KUD-a Jedinstvo u ulici Poljana Tina Ujevića 3 (iza HNK) koji broji više od 450 članova u plesnim, glazbenim i pjevačkim sekcijama svih uzrasta od škole folklora, manodline i gitare, preko pripremnog i prvog ansambla i orkestra, dječjeg ansambla i ansambla veterana.

Jedinstvo je društvo koje i danas radi samo zbog ljubavi svojih članova prema folklornoj baštini koja se prenosi generacijama jer njeguju ono najvrijednije u jednom narodu – nacionalnu kulturnu baštinu koju je priznao i svijet kroz UNESCO-ovo uvrštavanje u nematerijalnu kulturnu baštinu čovječanstva.

Na taj način pružaju značajno su proširili svoju publiku i otvorili nove mogućnosti upoznavanja i suradnje.

Promocija je vrlo važan dio marketinškog miksa, a podrazumijeva sve one aktivnosti kojima se korisnike želi informirati, podsjetiti ili nagovoriti na korištenje proizvoda/usluge. U slučaju *Jedinstva*, promocija se prije svega odvija nastupanjem na kulturnim manifestacijama, putem internetske stranice i društvenih mreža, plakatima, ali i povremenim objavama u lokalnim medijima (portali, novine). Emisije o folkloru iz Hrvatske u izvođenju Jedinstva snima i BBC. KUD se može pohvaliti nastupanjem u direktnim prijenosima i snimkama CNN-a, ZDF-a, RAI, njemačkog RTL-a, TVE, HRT-a, južnokorejskog KBS-a i to je znak prrisutnosti promocije u KUD-u od samih početaka rada .

U ovom kontekstu potrebno je još jednom naglasiti važnost i prednosti odlično dizajnirane internetske stranice KUD-a kojom uvelike doprinose pozitivnijoj pozicioniranosti u svijesti potrošača. Na taj način jasno su pokazali da ih, unatoč tome što njeguju prošle običaje, tj. tradiciju, zanima i budućnost, te da je ono čime se bave dovoljno vrijedno i sposobno nositi se sa svim promjenama koje donosi suvremeni društveni i kulturni razvoj, tj. da je svevremeno.

4. ZAKLJUČAK

Dobro osmišljene marketinške aktivnosti utemeljene na istraživanju tržišta i poznavanju korisnika, ključne su za uspješan rad suvremenih organizacija, kako onih profitnih, tako i onih neprofitnih. Iz svega što je u radu navedeno, vidljivo je kako su marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija utemeljene na aktivnostima onih profitnih, no ipak se na neki način razlikuju - po usmjerenosti na općedruštvenu korist, ciljne skupine koje uključuju korisnike, donatore, sponzore, volontere, tj. sve dionike neprofitne organizacije, te po tome što su vrijednosti koje se razmjenjuju marketinškim aktivnostima često nestandardne i netransparentne.

Bez obzira na to što velik broj neprofitnih organizacija još uvijek zazire od temeljitog odrađivanja marketinških aktivnosti, smatrajući iste nekom vrstom obmane, istraživanja pokazuju kako neprofitne organizacije s dobro razvijenom marketinškom strategijom lakše postižu svoje ciljeve i općenito više doprinose dobrobiti cijeloga društva. Dobar primjer primjene marketinških aktivnosti u svrhu postizanja ciljeva organizacije je i kulturno-umjetničko društvo *Jedinstvo*.

KUD Jedinstvo je kulturno-umjetničko društvo koje možda i najbolje pokazuje kvalitetno osmišljenu i realiziranu odnosno primijenjenu marketinšku strategiju na ovaj oblik neprofitne organizacije. Njihova volja i želja za očevanjem kulturnog identiteta zajednice kroz njegovanje folklorne baštine , ali i drugih običaja je vidljiva gotovo već cijelo stoljeće. Uložena količina organizacijskog truda nije vidljiva samo u granicama Hrvatske već i diljem Europe i svijeta. Brzom i inovativnom prilagođavanju situacijama na terenu svjedoče i brojne osvojene nagrade u plesnoj, glazbenoj i vokalnoj sekciji svih uzrasta od škole folklora, manodline i gitare, preko pripremnog i prvog ansambla i orkestra, dječjeg ansambla i ansambla veterana. Zbog kombinacije mladenačkog i tradicionalnog marketinškog nastupa KUD privlači i mnoge mlade korisnike i gledatelje. Broj članova se povečavao iz godine u godinu i dosegao više od 450 dionika.

Jedinstvo je društvo koje i danas radi samo zbog ljubavi svojih članova prema folklornoj baštini koja se prenosi generacijama od djece, unuka pa i praunuka veterana i uspješnika iz nekih davnih godina. Jedinstvo je uspješno u provođenju svoje misije i vizije. Možemo reći da

je očuvanje i promicanje hrvatskih narodnih plesova, glazbenih ostvarenja, te prezentacija i popularizacija hrvatske folklorne baštine jasno vidljiva i u svjestkim okvirima.

Jedinstvo je od samog početka djelovanja bilo i ostalo pravo, iskonsko društvo mladih, radnika i puka grada Splita. Oduvijek je KUD Jedinstvo bio i ostao društvo svoga grada – Splita.

POPIS SLIKA I TABLICA

Popis slika:

Slika 1. Specifičnosti marketinga profitnih i neprofitnih organizacija 13
Slika 2. KUD Jedinstvo 24
Slika 3. Sekcije KUD-a Jedinstvo 26
Slika 4. Internet stranica KUD Jedinstva 29
Slika 5. Prikaz nošnje KUD-a Jedinstvo 30

Popis tablica:

Tablica 1. Tumačenje pojma neprofitnosti 7
Tablica 2. PEST analiza 16

POPIS LITERATURE

1. Alfirević, N. i dr. (2013.), *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb.
2. Bežovan, G. (1995.), Neprofitne organizacije i kombinirani model socijalne politike, *Revija za socijalnu politiku*, 2 (3): 195-214.
3. Bežovan, G. (2004.), *Civilno društvo*, Nakladni zavod Globus, Zagreb.
4. Kesić, T. (2003.), *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb.
5. Pavičić, J. (2001.), Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada, *Ekonomski pregled*, 52 (1-2): 101-124.
6. Pavičić, J. (2003.), *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedija, Zagreb.
7. Pavičić, J., Alfirević, N., Aleksić, Lj. (2006.), *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, Masmedia, Zagreb.
8. Renko, N. (2009.), *Strategije marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb.
9. Škrtić, M. (2006.), *Poduzetništvo*, Sinergija, Zagreb.

INTERNETSKI IZVORI

1. *KUD Jedinstvo*.
   http://www.kud-jedinstvo.hr/novosti
   (Pristupljeno 11. kolovoza 2016.)
2. *O jedinstvu*.
   http://www.kud-jedinstvo.hr/site/page/view/about
   (Pristupljeno 10. kolovoza 2015.)
3. *Zakon o udrugama*.
   http://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama
   (Pristupljeno 10. kolovoza 2015.)
4. Donacije Grada Splita

http://www.slobodnadalmacija.hr

(pristupljeno 17. rujna .2016.)