

UPRAVLJANJE MARKETINGOM NEPROFITNIH ORGANIZACIJA NA PRIMJERU UDRUGE "ANĐELI"

Katinac, 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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:578345>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-16**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**



ZAVRŠNI RAD

**UPRAVLJANJE MARKETINGOM
NEPROFITNIH ORGANIZACIJA NA PRIMJERU
UDRUGE "ANĐELI"**



MENTOR:

Izv. prof. dr. sc. Zoran Mihanović

STUDENTICA:

Ivana Katinac 4156587

Split, kolovoz 2019.

Sadržaj

1. UVOD	3
1.1. Definiranje problema istraživanja	3
1.2. Definiranje ciljeva i metode istraživanja	3
2. NEPROFITNE ORGANIZACIJE	4
2.1. Vrste neprofitnih organizacija	6
2.2. Način rada i ciljevi neprofitnih organizacija	9
2.3. Razlika između profitnih i neprofitnih organizacija	12
2.4. Marketing neprofitnih organizacija i njegova glavna obilježja	14
3. UDRUGE KAO OBLIK NEPROFITNIH ORGANIZACIJA	16
3.1. Podjela udruga	20
3.2. Humanitarni rad i volonterizam	21
4. UDRUGA „ ANĐELI “ SPLIT	25
4.1. Ciljevi i korisnici Udruge	28
4.2. Usluge Udruge	28
4.3. Ustroj, odlučivanje i vođenje Udruge	30
4.4. Projekti i dosadašnji rad Udruge	35
4.5. Priznanja i nagrade	36
4.6. Marketing i marketinške aktivnosti Udruge	43
5. SWOT ANALIZA	46
5.1. Swot analiza Udruge „ Anđeli “	48
5.2. Objašnjenje Swot analize	49
6. PRIJEDLOZI ZA MARKETINŠKE AKTIVNOSTI U BUDUĆNOSTI	59
7. ZAKLJUČAK	61
8. POPIS LITERATURE	63

1. UVOD

Tema ovog završnog rada je marketing neprofitnih organizacija s osvrtom na konkretan primjer Udruge „ Anđeli “. S obzirom na trend stalnog porasta broja neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj te važnost i ulogu neprofitnog sektora ovaj rad će biti usmjeren na pružanje teorijske osnove i podloge za što bolje razumijevanje neprofitnog marketinga kao i načina rada neprofitnih organizacija. Nadalje, kao i kod svake organizacije tako i kod neprofitnih organizacija uspješnost poslovanja uvelike ovisi o njihovoj marketinškoj strategiji i marketinškim aktivnostima pa će upravo na tome biti glavni fokus ovog rada. Osim upoznavanja s teorijskim dijelom, u sklopu osvrta na konkretan primjer Udruge „ Anđeli “ osvrnut će se i na humanitaran rad Udruge te na promatranje njezine organizacije, načina rada i marketinške aktivnosti te će se u konačnici predložiti eventualne potrebne promjene i aktivnosti sa svrhom unaprjeđenja cjelokupne marketinške strategije udruge.

1.1. Definiranje problema istraživanja

Temeljni problem istraživanja u ovom radu je neupoznatost javnosti s načinom rada neprofitnih organizacija te nerazumijevanje i nepoznavanje načina njihova istupanja u javnost i marketinških aktivnosti koje se odnose na prezentiranje njihova rada i aktivnosti široj javnosti. Upravo iz tog razloga ovaj će rad biti baziran na definiranje marketinških strategija i aktivnosti kod neprofitnih organizacija, a kod konkretnog primjera na Udruzi „ Anđeli“ promatrat će se njezine društvene i marketinške aktivnosti, humanitarni i volonterski aspekt djelovanja u društvu.

1.2. Definiranje ciljeva i metode istraživanja

Cilj ovog rada je upoznavanje s radom neprofitnih organizacija te pružanje teorijske osnove za što bolje razumijevanje neprofitnog marketinga u sklopu istih. S obzirom na to da se u sklopu osvrta na udruge promatra konkretan primjer Udruge "Anđeli" temeljni ciljevi su:

- definirati trenutno stanje po pitanju misije, vizije i ciljeva udruge,
- analizirati trenutni marketinški miks te aktivnosti marketinga, istražiti i utvrditi probleme s kojima se udruga susretala u svom dosadašnjem radu,
- istaknuti važnost marketinga i marketinških aktivnosti u udrugama kao obliku neprofitnih organizacija,

- predložiti konkretne promjene i marketinške aktivnosti sa svrhom unaprjeđenja cjelokupne marketinške strategije udruge.

Metode istraživanja i prikupljanja podataka u ovom radu prvenstveno su bazirane na stručnu literaturu domaćih i stranih autora iz područja marketinga i neprofitnih organizacija, prikupljanje sekundarnih podataka, stručni i znanstveni članci, te već obavljena istraživanja. Osim sekundarnih podataka, prikupljat će se i primarni podatci direktno od voditelja Udruge kao i od samih članova iste, a metode koje će se pri tome koristiti su intervju i anketni upitnik. Vezano za samu Udrugu prikupljat će se i sekundarni podatci iz arhive Udruge te njezinih statističkih analiza, statuta i poslovne dokumentacije.

2. NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Neprofitne organizacije mogu se definirati kao pravne osobe koje su osnovane s ciljem ostvarivanja određenog javnog, društvenog ili općeg interesa pojedinaca ili širih društvenih skupina pri čemu nije naglašeno da je njihovo poslovanje bazirano na ostvarivanje profita kao ni na djelovanje na tržišnoj osnovi već zadovoljavanje i ostvarivanje konkretnog cilja koji je ujedno i temelj njihova postojanja. (Preuzeto sa <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/neprofitne-organizacije-provjerite-placate-li-pdv-koji-niste-duzni-290536>; 23.08.2019.)

Obično se neprofitne organizacije definiraju kao „*Sve organizacije koje služe ostvarivanju nekog javnog interesa, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita*“ (Alfirević, et al.; „Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija“, 2013: 16).

S obzirom na to da su neprofitne organizacije temeljno okrenute ka ostvarivanju nekog društvenog cilja te je osnovna svrha njihovog postojanja socijalnog karaktera i ostvarivanje dobrobiti i ciljeva na korist cijele društvene zajednice može se zaključiti kako je upravo neprofitni sektor taj koji donosi i inicira promijene u čitavom društvu jedne zemlje.

Neprofitne organizacije možemo i nazvati “agentima humanih promjena”, s obzirom na to da je svrha njihovog postojanja poboljšanje kvalitete ljudskih života, kvalitete života nekog društva.

Sve neprofitne organizacije nastaju, djeluju i definirane su okruženjem koje obuhvaća političke, ekonomske, društvene i tehnološke komponente“ (Alfirević, et al., „Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija“, 2013: 23).

Nastaju iz prepoznate potrebe pojedinca ili dijela društva za rješavanjem određenog problema te se njihovim postojanjem olakšava život i stoje na usluzi svim građanima.

Iako se radi o neprofitnim organizacijama to ne znači da one ne posluju ekonomično i profitabilno već se radi o tome da nema podjele ostvarenog profita između članova već se sve ono što zarade bilo od članarina ili humanitarnih akcija te kroz poslovanje ulaže u nastavak poslovanja odnosno ostaje u organizaciji.

✓ Drucker: “Neprofitno” ne smije biti “gubitničko”.

✓ “Neprofitno ne znači neuspješno”.

(Preuzeto sa https://www.academia.edu/30504718/MENAD%C5%BDMENT_NEPROFIT_NIH_ORGANIZACIJA_I_PARCIJALA, 23.08.2019.)

U svijetu ne postoji jedinstvena klasifikacija neprofitnih organizacija, a u hrvatskom zakonu pod neprofitne organizacije spadaju udruge građana, zaklade ili ustanove koje ne ostvaruju dobit odnosno profit.

Temeljne razlike između Zadruga i Udruga:

ZADRUGA	UDRUGA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regulirana zakonom o zadrugama; ▪ Pravna osoba upisana u sudski registar; ▪ Ostvaruje dobit koju vraća svojim članovima; ▪ Članovi unose članski ulog; ▪ Za obveze zadruge članovi odgovaraju ograničeno do visine članskog uloga; ▪ Osnivački akt: Pravila zadruge. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regulirana Zakonom o udrugama ▪ Upis u registar udruga u županijskim ispostavama ▪ Ne ostvaruje dobit ▪ Nema članskog uloga ▪ Članovi udruge ne odgovaraju za obveze ▪ Osnivački akt: Statut

(Tablica 1.; Prilagođeno

prema: <https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/menadzment10%5B1%5D.ppt>; 17.07.2019.)

Klasifikacija neprofitnih organizacija prema djelatnosti / aktivnosti (J. Previšić i Đ. O. Došen; "Marketing", 2004.):

- humanitarne organizacije,
- vjerske institucije,
- znanstveno – istraživačke institucije,
- obrazovne i odgojne institucije,
- institucije kulture i umjetnosti,
- sportske organizacije,
- političke organizacije i sindikati,
- pokreti, udruženja i ideje.

2.1. Vrste neprofitnih organizacija

S obzirom na područje rada (Preuzeto sa <http://studentski.hr/system/materials/g/7787cd86cf3f9da6eb37394f8629285891079f8d.zip?1439380022>, 23.08.2019.):

- Kulturne,
- Obrazovne,
- Religijske,
- Političke,
- Zdravstvene,
- Dobrotvorne ili humanitarne,
- Zaštitne (npr. sindikati, gospodarske komore i sl.),
- Socijalne.

S obzirom na vlasništvo:

- vladine (državne, lokalne),
- nevladine.

S obzirom na stupanj neprofitnosti:

- prave neprofitne (non.profit),
- profitno usmjerene (non-for-profit).

Prema kriteriju osnivača:

- Javne,
- Privatne.

Prema kriteriju financiranja:

- Proračunski korisnici,
- Ostale neprofitne organizacije (dobrotvorne, članske ili komercijalne).

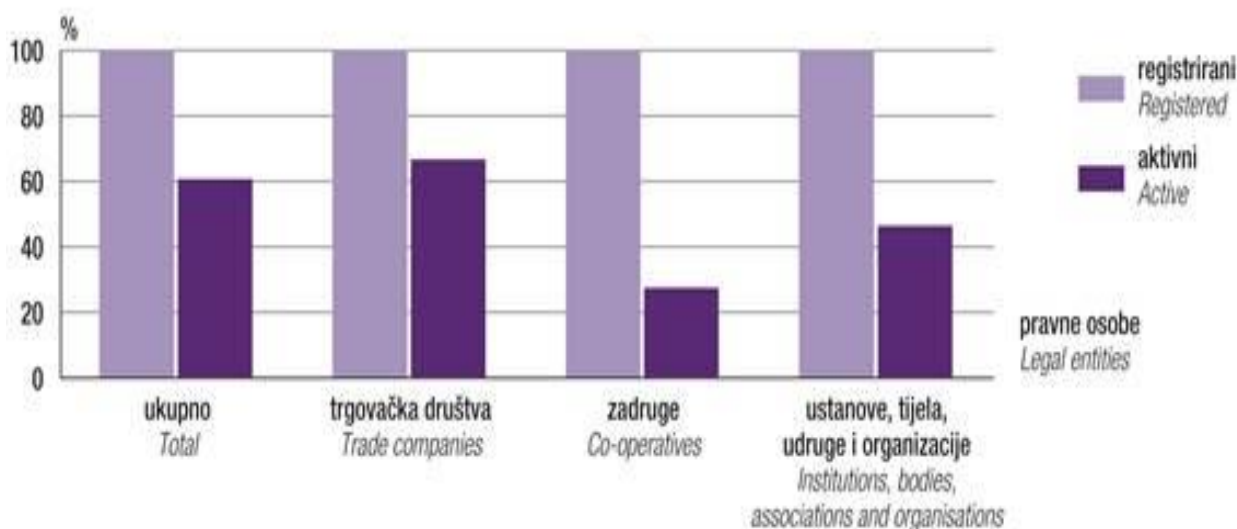
Najpoznatije nedržavne neprofitne organizacije prema autoru Pavičiću („Marketing neprofitnih organizacija“; 2003: 23) klasificiraju se u sljedeće skupine:

- Kultura i rekreacija,
- Obrazovanje i istraživanje,
- Zdravstvo,
- Socijalne usluge,
- Okoliš,
- Razvoj i stanovanje,
- Pravo, zagovaranje i politika,
- Religija,
- Međunarodne aktivnosti,
- Filantropsko posredovanje i promoviranje volonterstva,
- Poslovne i strukovne udruge, sindikat.

	Registrirane pravne osobe <i>Number of registered legal entities</i>	Aktivni subjekti <i>Number of active entities</i>	Udio aktivnih pravnih osoba, % <i>Share of active legal entities, %</i>	
Ukupno	251 907	153 490	60,9	<i>Total</i>
Trgovačka društva	181 039	121 195	66,9	<i>Trade companies</i>
Zadruge	3 497	960	27,5	<i>Co-operatives</i>
Ustanove, tijela, udruge i organizacije	67 371	31 335	46,5	<i>Institutions, bodies, associations and organisations</i>
Subjekti u obrtu i slobodnim zanimanjima	-	77 593	-	<i>Entities in crafts and trades and free lances</i>

(Slika 1. – registrirani pravni subjekti prema obliku osnivanja)

G-1. STRUKTURA PRAVNIH OSOBA¹⁾ PREMA PRAVNO USTROJBenIM OBLICIMA I AKTIVNOSTI, STANJE 31. OŽUJKA 2018.
STRUCTURE OF LEGAL ENTITIES¹⁾, BY LEGAL ORGANISATIONAL FORMS AND ACTIVITY, SITUATION AS ON 31 MARCH 2018



(Slika 2. – struktura pravnih osoba prema oblicima)

(Izvor: https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/11-01-01_01_2018.htm; 15.06.2019.)

2.2. NAČIN RADA I CILJEVI NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Način rada neprofitnih organizacija

Neprofitne organizacije osim što se od profitnog sektora razlikuju po temeljnoj svrsi svog postojanja i poslovanja razlikuju se i po načinu financiranja i prikupljanja sredstava za rad. U slučaju neprofitnih organizacija to je znatno kompleksniji proces kojem svaka neprofitna organizacija pridaje veliku pažnju. Upravo iz tog razloga je kod neprofitnih organizacija izraženija potreba za inovacijama, komunikacijom i suradnjom s ostatkom zajednice te korištenje „volonterizma“ koji će biti detaljnije definiran u nastavku ovog rada.

Kada govorimo o prikupljanju sredstava neprofitnih organizacija za bolje razumijevanje navedenog prvo ćemo definirati nekoliko ključnih pojmova.

Fundraising – u prijevodu znači prikupljanje sredstava.

- Predstavlja organiziranu aktivnost prikupljanja sredstava za određenu instituciju ili organizaciju te financiranje nekih određenih aktivnosti.
- M. Ovsenik i M. Ambrož (1999.) definiraju fundraising kao marketinški pristup oblikovanju fondova i prikupljanje sredstava.

American Fundraising Association - podrazumijeva prikupljanje sredstava i resursa za podršku organizaciji ili specifičnom projektu.

Crowdfunding – masovno financiranje, podrazumijeva financiranje projekata ili pothvata prikupljenim novčanim sredstvima / priložima prikupljenih od neodređene skupine ljudi (*Prilagođeno prema <https://ekonomskiportal.com/crowdfunding-kako-novca-za-provodenje-ideje/>; 27.08.2019.*)

Primarna zadaća neprofitnih organizacija je prikupljanje sredstava kako bi osigurale uspjeh i održivost. Prva zadaća neprofitnih organizacija kada je u pitanju prikupljanje sredstava je uspostava odnosa s pojedincima pri čemu je važno da prikupljanje sredstava ima svrhu i određenu neprikrivenu potrebu.

„Neprofitne organizacije više su svjesne važnosti novca te većinu vremena provode brinući se oko novca zbog toga što do njega teško dolaze i nerijetko ga nemaju dovoljno“ (Drucker). (Preuzeto sa www.efzg.hr – „materijali 2. kolokvij“, 25.07.2019.)

Neprofitne organizacije mogu se financirati i prikupljati sredstva na sljedeće načine:

- Javni natječaji za financiranje projekata i programa,
- Javni natječaji za sufinanciranje projekata i programa,
- Javni natječaji za dodjelu potpore,
- Sredstva iz državnog proračuna,
- Financiranje iz fondova Europske unije na temelju natječaja i projekata,
- Donacije,
- Sponzorstva,
- Članarine,
- Ostvarivanje profita kroz sporedne (ili humanitarne) aktivnosti koje služe kao potpora i izvor financiranja za glavnu aktivnost.

(Prilagođeno prema „Financiranje programa i projekata od interesa za opće dobro iz javnih izvora“, Zakon o udrugama - Članak 32.)

Kada se radi o donacijama – iako se radi o darivanju bez očekivanja ikakve protu usluge donatori očekuju i zahtijevaju opravdanost za sve što su uložili odnosno donirali te uvid u aktivnosti organizacije pa je važno da organizacija ima jasnu viziju i da profesionalno djeluju u skladu sa svojom misijom,aktivnostima i svrhom postojanja.

Nadalje,donacije i prikupljena sredstva ne moraju isključivo biti u novčanom obliku već to mogu biti i materijalna dobra,strojevi i oprema te ostala različita dobra ovisno o djelatnosti organizacije i njezinim potrebama u određenom trenutku.

Kada govorimo o prikupljanju sredstava preko donatora poznata su dva pristupa:

- Transakcijski pristup
- Strateški pristup

Transakcijski pristup temelji se na prikupljanju sredstava bez ostvarivanja dugoročnih odnosa dok se strateški pristup odnosi na prikupljanje sredstava uz ostvarivanje dugoročnih odnosa i suradnje. (Alfirević, Pavičić, Najev Čačija, Mihanović i Matković; „Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija“, 2013: 129.)

Prema autorima: *Alfirević, Pavičić, Najev Čačija, Mihanović i Matković* (2013:130.) prikupljena sredstva možemo podijeliti u tri kategorije resursa:

- Financijski resursi; Osoblje; Prihodi od prodaje proizvoda i usluga.

Kao i kod svake organizacije vrlo važna komponenta uspješnog poslovanja su ljudski resursi koji prema prethodno navedenim kategorijama spadaju u kategoriju osoblja što se izrazito ističe kod neprofitnih organizacija gdje među važnijim elementom imamo volontiranje koje ćemo u nastavku rada detaljnije objasniti kada budemo govorili o udrugama kao obliku neprofitne organizacije.

Ciljevi neprofitnih organizacija

Ciljevi neprofitnih organizacija ovise o svrsi njihova postojanja odnosno o društvenom problemu zbog čijeg rješavanja i postoje. Odnose se na stvaranje društvene koristi te zadovoljavanje potreba i ciljeva pojedinca ili skupine građana.

U određenju neprofitne organizacije glavna uloga jest svrha i cilj osnivanja te djelatnost kojom se organizacija bavi.

Ciljeva neprofitnih organizacija koje navodi poznati autor Pavičić („Strategija marketinga neprofitnih organizacija“, 2003:132) proučavajući neprofitne organizacije u praksi se najčešće odnose na:

- Opću razinu kvalitete djelovanja,
- Konkretno ciljeve vezane uz elemente marketinškog miksa,
- Diferenciranost ponude,
- Pozicioniranje u svijesti ciljnih skupina,
- Diverzificiranje djelovanja u nove segmente.

Ciljevi neprofitnih organizacija odmah u startu se razlikuju od ciljeva profitnih organizacija kod koji je primarni cilj postojanja ostvarivanje profita odnosno dobiti, dok je kod neprofitnih cilj postojanja ostvarivanje određene društvene koristi za određenu zajednicu i boljitak života pojedinaca.

2.3. RAZLIKA IZMEĐU PROFITNIH I NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Razlike između neprofitnih i profitnih organizacija proizlaze iz same suštine odnosno svrhe postojanja jednih odnosno drugih, i one su značajne.

Prva razlika između profitnih i neprofitnih organizacija polazi od razloga zašto se određena organizacija utemeljuje.

- U jednom slučaju je to profitna usmjerenost, a u drugom nešto drugo, ispunjavanje određene svrhe (uglavnom društveno usmjerene).
- Neprofitne organizacije utemeljuju se radi postignuća specifične misije, najčešće društvene svrhe.

Drucker (Drucker, P.: Najvažnije o menadžmentu, Izbor iz radova o menadžmentu Petera F:

Druckera) ističe da „neprofitne organizacije uvijek započinju s okolinom, okruženjem, zajednicom, korisnicima, oni nisu poput biznisa koji započinje iznutra, sa samom organizacijom i financijskim rezultatima“.

Razlike koje je Drucker uočio između neprofitnih i profitnih organizacija su sljedeće:

- organizacijski resursi temelje se na proračunu, a ne na zaradi kao kod profitnih organizacija što znači da se uspjeh mjeri tko ima veći proračun,
- neprofitne organizacije ovise o brojnim interesno - utjecajnim sferama što doprinosi njihovoj složenosti dok su profitne organizacije u tom smislu manje složene.

Nadalje, razlike neprofitnih u odnosu na profitne mogu biti sljedeće:

- Različitost svrhe i cilja osnivanja i djelovanja,
- Financiranje putem proračuna i drugi izvori, ne putem tržišta,
- Rashodi poslovanja pokrivaju se osiguranim prihodima,
- Proračun, a ne godišnji financijski izvještaj je najvažniji financijski dokument,
- Izvršenje proračuna je pokriveno računovodstvenim i financijskim izvještajem,
- Potrebno je osigurati uravnotežen proračun,
- Prihodi ne zavise od odnosa ponude i potražnje,
- Nema direktne povezanost između prihoda i rashoda,
- Dugotrajna imovina nije povezana s prihodima niti s očuvanjem imovine,

- Izvori mogu biti restriktivni,
- Nema izraženih vlasničkih interesa,
- Smanjene razlike internog i eksternog računovodstva i izvještavanja.

Sličnosti

I profitne i neprofitne organizacije podjednako teže:

- Profesionalizmu,
- Izvrsnosti,
- Kvaliteti usluga,
- Nastojanju izgradnje fleksibilne i dinamične organizacije.

Prednosti neprofitnih u odnosu na profitne organizacije

Kako ističu teoretičari iz područja menadžmenta neprofitnih organizacija ključne prednosti mogu se izraziti kao:

- Usmjerenost na misiju organizacijska prednosti i djelotvornost upravnih odbora.
- Organizacijska prednost.
- Djelotvornost upravnih odbora.

Neprofitne organizacije imaju dva izuzetno jaka područja: strategiju i učinkovitost organa uprave, te da brojne profitne organizacije mogu u njima pronaći uzor u njihovom načinu rukovođenja.

Nadalje, ističe se da biznis tek polako otkriva ono što neprofitne organizacije već dobro znaju, a to je važnost motivacije i produktivnosti kreativnih stručnjaka – radnika te njihova znanja. (Drucker; 2005., str.42.; preuzeto sa www.efzg.hr, „Materijali za drugi kolokvij“ 15.08.2019.)

2.4. MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJA I NEGOVA GLAVNA OBILJEŽJA

Marketing neprofitnih organizacija

Kao i kod svake organizacije cjelokupna uspješnost poslovanja i djelovanja organizacije uvelike ovisi o marketing strategiji i marketinškim aktivnostima organizacije.

Marketing neprofitnih organizacija možemo definirati kao „*skup aktivnosti kojima se osmišljava i pospješuje planiranje, provedba, distribucija i komuniciranje djelovanja organizacija koje ostvaruju neki određeni javni interes, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita.*” (J. Pavičić; „Strategija marketinga neprofitnih organizacija“, 2003: 31.)

Karakteristike marketinških aktivnosti profitnih i neprofitnih organizacija:

PROFITNA ORGANIZACIJA	NEPROFITNA ORGANIZACIJA
MARKETINŠKE AKTIVNOSTI	
<ul style="list-style-type: none"> • Primarno usmjerene na ostvarivanje profita 	<ul style="list-style-type: none"> • Primarno usmjerene na ostvarivanje poželjne društvene koristi
<ul style="list-style-type: none"> • Ciljne grupe - sudionici u procesu marketinga su: kupci, dobavljači, posrednici, opća javnost, zaposleni. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciljne grupe - sudionici u procesu marketinga su: korisnici, donatori, posrednici, zaposlenici i volonteri.
<ul style="list-style-type: none"> • Vrijednosti koje su predmet marketinške razmjene su u pravilu standardne i transparente (proizvodi ili usluge koje se razmjenjuju za novac) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vrijednosti koje su predmet marketinške razmjene su često nestandardne i netransparentne

(prilagođeno prema Pavičić: *Upravljanje strateškim marketingom neprofitnih organizacija*, 2000.)

Koristi od primjene marketinga u neprofitnim organizacijama

Iako su koristi od primjene marketinga u neprofitnim organizacijama višestruke, njegovom se primjenom prema autorima Previšić i Došen („Marketing“, 2004., str. 471.) između ostalog omogućuje sljedeće:

- Identificiranje svih sudionika/ciljanih grupa u djelovanju organizacije i utvrđivanje njihovih potreba.

- Uspješnije zadovoljavanje utvrđenih potreba.
- Kvalitetnije osiguravanje resursa za djelovanje i osiguravanje financijske stabilnosti.
- Snižavanje troškova djelovanja.
- Osmišljavanje programa komunikacije s okruženjem.

Sudionici u procesu marketinga kod neprofitnih organizacija prema autorima Previšić i Došen (Marketing, 2004.) mogu se podijeliti u četiri osnovne grupe:

1. **Korisnici** – osobe zbog kojih neprofitna organizacija djeluje i u čijem interesu ostvaruje određene ciljeve.
2. **Donatori / financijeri** – oni koji financiraju djelovanje same neprofitne organizacije.
3. **Posrednici** – pomoću kojih se omogućuje ili pospješuje povezivanje s korisnicima.
4. **Zaposlenici / volonteri** – djeluju u sklopu neprofitne organizacije.

Provedba marketinga kod neprofitnih organizacija

Marketinške aktivnosti kada se radi o neprofitnim organizacijama mogu se provoditi na dva temeljna načina:

- U sklopu planirane strategije marketinga kojom se osmišljavaju kratkoročne marketinške aktivnosti koje su u skladu s postavljenim dugoročnim ciljevima.
- Kao izdvojene i nepovezane aktivnosti koje su usmjerene na ostvarivanje kratkoročnih ciljeva.

3. UDRUGE KAO OBLIK NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Udruge su svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih i pravnih osoba. Te se osobe udružuju u udruge radi zaštite nekih zajedničkih vrijednosti, interesa ili ciljeva.

„Udruga u smislu ovoga Zakona je 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, te ekološka, humanitarna, informacijska, kulturna, nacionalna, pronatalitetna, prosvjetna, socijalna, strukovna, športska, tehnička, zdravstvena, znanstvena ili druga uvjerenja i ciljeve, a bez namjere stjecanja dobiti, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja.“ (Zakon o Udrugama, članak 2.; 15.07.2019.)

Udruge se mogu osnivati zbog:

- Zaštite ljudskih prava i sloboda;
- Ekoloških, humanitarnih, informacijskih, kulturnih, nacionalnih, socijalnih, prosvjetnih, športskih, tehničkih, zdravstvenih, znanstvenih i drugih uvjerenja i ciljeva.

Neprofitno, kao temeljna karakteristika ovih organizacija, pokazuje da cilj osnivanja neprofitnih organizacija nije stjecanje profita, odnosno dobiti, njenim osnivačima-vlasnicima, nego bi trebao biti šira korist - javni interes.

Pojam neprofitnosti ne isključuje postojanje prihoda i profita kao ekonomskih kategorija u poslovanju udruga već podrazumijeva prisutnost i stjecanje prihoda i profita u smislu ostvarivanja neprofitnih ciljeva. (Prilagođeno prema: Dario Lešić ; Veleučilište Baltazar Zaprešić, Zaprešić, Hrvatska; dostupno na <https://hrcak.srce.hr/149532> , 27.07.2019.)

Osnivanje udruge

Udrugu moraju osnovati najmanje tri osnivača. Osnivač udruge može biti svaka poslovno sposobna fizička osoba ako joj poslovna sposobnost nije oduzeta u dijelu sklapanja pravnih poslova. Osnivač može biti i pravna osoba.

Registracija

Za registraciju udruge nadležna je opća uprava, a zahtjev se podnosi uredu državne uprave pri jedinici područne (regionalne) samouprave na čijem je području sjedište udruge.

Udruga stječe pravnu osobnost danom upisa u Registar udruga Republike Hrvatske.

Za registraciju udruge potrebni su:

- zahtjev za upis u Registar udruga Republike Hrvatske,
- zapisnik o radu i odlukama osnivačke skupštine,
- odluka skupštine o pokretanju postupka za upis u registar udruga, ako takva odluka nije donesena na osnivačkoj skupštini,
- statut (dva primjerka),
- popis osnivača,
- osobna imena osoba ovlaštenih za zastupanje i osobno ime ili naziv likvidatora,
- izvod iz sudskog ili drugog registra za pravnu osobu osnivača udruge,
- preslika osobne iskaznice ili putovnice za osnivače, likvidatora i osobe ovlaštene za zastupanje,
- suglasnost ili odobrenje nadležnog tijela za obavljanje određene djelatnosti, kada je to propisano posebnim zakonom kao uvjet za upis udruge,
- ovjerena suglasnost zakonskog zastupnika ili skrbnika, kada je osnivač udruge maloljetna osoba s navršениh 14 godina života te punoljetna osoba lišena poslovne sposobnosti u dijelu sklapanja pravnih poslova,
- ovjerena izjava fizičke osobe, ako se u naziv udruge unosi ime ili dio imena te osobe odnosno pristanak njezinih nasljednika,
- ovjerena suglasnost međunarodne organizacije, ako se u naziv udruge unosi naziv ili znak iste.

(Izvor: Središnji državni portal – „Osnivanje i registracija Udruga“; 23.07.2019.)

Registar udruga

Registar udruga je javni upisnik koji se vodi u elektroničkom obliku jedinstveno za sve udruge u Republici Hrvatskoj. Upis u Registar je dobrovoljan, a obavlja se na zahtjev osobe ovlaštene za zastupanje udruge koja, u ime osnivača, podnosi zahtjev za upis u Registar udruga uredu državne uprave, nadležnom prema sjedištu udruge. (Registar Udruga; <https://registri.uprava.hr>, 22.08.2019).

Temeljni akt udruge jest statut, kojeg donosi skupština udruge.

Statut sadrži: naziv i sjedište udruge, zastupanje, izgled pečata, područja djelovanja, ciljeve, djelatnost, uvjete i način učlanjivanja kao i prestanka članstva, likvidatora udruge itd.

Statut udruge sadrži odredbe o:

<ul style="list-style-type: none">• nazivu i sjedištu
<ul style="list-style-type: none">• zastupanju
<ul style="list-style-type: none">• izgledu pečata udruge
<ul style="list-style-type: none">• područjima djelovanja sukladno ciljevima
<ul style="list-style-type: none">• ciljevima
<ul style="list-style-type: none">• djelatnostima kojima se ostvaruju ciljevi
<ul style="list-style-type: none">• gospodarskim djelatnostima sukladno zakonu, ako ih obavlja
<ul style="list-style-type: none">• načinu osiguranja javnosti djelovanja udruge
<ul style="list-style-type: none">• uvjetima i načinu učlanjivanja i prestanku članstva, pravima, obvezama i odgovornosti te stegovnoj odgovornosti članova i načinu vođenja popisa članova
<ul style="list-style-type: none">• tijelima udruge, njihovu sastavu i načinu sazivanja sjednica, izboru, opozivu, ovlastima, načinu odlučivanja i trajanju mandata te načinu sazivanja skupštine u slučaju isteka mandata
<ul style="list-style-type: none">• izboru i opozivu likvidatora udruge
<ul style="list-style-type: none">• prestanku postojanja udruge
<ul style="list-style-type: none">• imovini, načinu stjecanja i raspolaganja imovinom
<ul style="list-style-type: none">• postupku s imovinom u slučaju prestanka udruge
<ul style="list-style-type: none">• načinu rješavanja sporova i sukoba interesa unutar udruge.

<ul style="list-style-type: none"> • teritorijalnom djelovanju udruge
<ul style="list-style-type: none"> • znaku udruge i njegovu izgledu
<ul style="list-style-type: none"> • drugim pitanjima od značaja za udruhu

(Izvor: <https://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama>;

Zakon o Udrugama – Statut Udruge; Članak 13., 28.06.2019)

Članovi upravljaju udrugom direktno ili putem izabраниh predstavnika:

- Skupština,
- Upravni odbor,
- Nadzorni odbor.

Temeljna načela djelovanja udruga: načelo neovisnosti, načelo javnosti, načelo demokratskog ustroja, načelo neprofitnosti, načelo slobodnog sudjelovanja u javnom životu (Recupero; <http://recupero.com.hr/blog-objava/udruge/>, Osinvanje i načela djelovanja, 18.08.2019.).

- 1. Načelo neovisnosti** - znači da udruga samostalno utvrđuje svoje područje djelovanja, ciljeve i djelatnosti, svoj unutarnji ustroj i samostalno obavlja djelatnosti koje nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom.
- 2. Načelo javnosti** - Javnost rada udruge uređuje se statutom, u skladu sa Zakonom.
- 3. Načelo demokratskog ustroja** - znači da udrugom upravljaju članovi na način da unutarnji ustroj udruge mora biti zasnovan na načelima demokratskog zastupanja i demokratskog načina očitovanja volje članova.
- 4. Načelo neprofitnosti** - način da se udruga ne osniva sa svrhom stjecanja dobiti, ali može obavljati gospodarsku djelatnost, sukladno zakonu i statutu.

5. Načelo slobodnog sudjelovanja u javnom životu - druge slobodno sudjeluju u razvoju, praćenju, provođenju i vrednovanju javnih politika, kao i u oblikovanju javnog mnijenja te izražavaju svoja stajališta, mišljenja i poduzimaju inicijative o pitanjima od njihova interesa.

Udruge kao neprofitna organizacija osnovane su s ciljem postizanja određenog cilja koji je na korist široj društvenoj zajednici te kao takve naravno nisu usmjerene na ostvarivanje profita već na ostvarivanje poželjne društvene koristi i cilja. Unatoč tome, Udruge kao i sve ostale organizacije da bi opstale i učinkovito obavljale poslove u skladu sa svojom svrhom postojanja i ostvarivale svoje ciljeve unatoč tome što nisu profitnog karaktera moraju poslovati uspješno i učinkovito.

Kako bi se doprinijelo samoj učinkovitosti i održivosti Udruge bitno je da Udruga prepozna važnost marketinga u svom poslovanju te da definira prikladnu marketinšku strategiju ovisno o samom cilju svog postojanja i djelovanje te da sukladno tome provodi prikladne marketinške aktivnosti za unaprjeđenje svog poslovanja te za adekvatno istupanje u javnost i prezentaciju svog poslovanja, rezultata rada i ciljeva široj javnosti na adekvatan način.

3.1. PODJELA UDRUGA

Udruge možemo podijeliti na: Ekološke, humanitarne, informacijske, kulturne, nacionalne, socijalne, prosvjetne, športske, pravne, tehničke, zdravstvene, znanstvene te drugih uvjerenja i ciljeva.

Klasifikacija udruga prema djelatnosti i području djelovanja:

- Branitelji i stradalnici,
- Demokratska politička kultura,
- Duhovnost,
- Gospodarstvo,
- Hobistička djelatnost,
- Kultura i umjetnost,
- Ljudska prava,
- Međunarodna suradnja,
- Obrazovanje, znanost i istraživanje,

- Održivi razvoj,
- Socijalna djelatnost,
- Sport,
- Tehnička kultura,
- Zdravstvo,
- Zaštita okoliša i prirode,
- Zaštita i spašavanje,
- Ostala područja djelatnosti.

(Prilagođeno prema – „, Klasifikacija djelatnosti udruga“, dostupno na <https://uprava.gov.hr>, 24.08.2019.)

3.2. HUMANITARNI RAD I VOLONTERIZAM

- **Humanitarni rad i humanitarne akcije**

Humanitarni rad je svaki rad koji se obavlja s ciljem pružanja određene pomoći određenim skupinama ljudi ili s ciljem ostvarivanja određenog cilja na korist šire društvene zajednice bez ostvarivanja profita ili neke druge materijalne koristi za onog koji taj rad obavlja.

Prikupljanje i pružanje humanitarne pomoći izraz je osobne volje pojedinca te predstavlja dobrovoljno ulaganje osobnog vremena, znanja i vještina u aktivnosti za dobrobit druge osobe ili dobrobit zajednice (Zakon o humanitarnoj pomoći; stavka II.; <https://narodne-novine.nn.hr> 05.08.2019.)

Humanitarna pomoć mora biti dostupna svim članovima određenog društva, odnosno čitavoj zajednici bez neovisno o razlikama između članova društva, te pri pružanju i obavljanju humanitarnog rada mora biti isključen svaki oblik diskriminacije (pruža se svim članovima društva, odnosno svakoj osobi bez obzira na nacionalnost, etičku pripadnost, boju kože, spol, jezik, vjeru i sl.). Nadalje, humanitarna pomoć mora biti besplatna za sve korisnike i mora isključivati bilo kakvu vrstu materijalne koristi za osobu koja humanitarnu pruža ili odrađuje humanitarni rad.

Humanitarna pomoć može se organizirati u svrhu osiguravanja: hrane i odjeće, uvjeta školovanja, hrane i odjeće, zdravlja i pružanja medicinske skrbi, stambenog pitanja,

umanjivanja posljedica nesreća (nepogoda, imovinske štete i sl.), socijalne uključenosti i drugih koristi svojim korisnicima.

Humanitarna pomoć se može prikupljati konstantno ili se organizirati povremeno u obliku raznih humanitarnih akcija ili aktivnosti te se pruža uz obavezno poštivanje ljudskih prava, fizičkog i psihičkog integriteta, zdravlja i sigurnosti svojih korisnika uz uvažavanje i poštivanje etičkih, kulturnih i vjerskih uvjerenja (Narodne novine; Zakon o humanitarnoj pomoći; <https://narodne-novine.nn.hr>; 28.07.2019).

Razlikujemo **humanitarne udruge** koje konstantno osiguravaju određenu humanitarnu pomoć svojim korisnicima i svrha njihova postojanja je obavljanje humanitarnog rada u skladu s konstantnim ostvarivanjem motiva i cilja zbog kojeg su i osnovane i humanitarne akcije koje se povremeno organiziraju u svrhu ostvarivanja određenog cilja u datom trenutku.

Humanitarne akcije – prema zakonu o humanitarnim akcijama ista je definirana kao vremeni ograničena akcija s ciljem prikupljanja humanitarne pomoći za određenog korisnika ili točno definiranu svrhu (Zakon o humanitarnoj pomoći - „Narodne novine“, broj 102/15).

Nadalje, svaka humanitarna akcija mora biti odobrena od strane nadležnog ureda državne uprave za određenu županiju te ista ne smije trajati više od 90 dana.

Prema podacima Ureda državne uprave u Splitsko-dalmatinskoj županiji (<http://www.udu-sdz.hr>) u 2018. u istoj je bila organizirana 71 humanitarna akcija.

Prateći stanje kako u Hrvatskoj tako i u svijetu možemo zaključiti kako trenutno postoji rastući trend po broju organiziranih humanitarnih akcija, organizacija i cjelokupne angažiranosti kada je u pitanju humanitarni rad. Podiže se svijest ljudi i zajednice o važnosti i koristima koje cjelokupna zajednica ima od humanitarne angažiranosti te se u skladu s tim podiže i sama razina solidarnosti i humanosti cijelog društva i zajednice. Svakodnevno se susrećemo s ljudima iz naše okoline kojima je humanitarna pomoć prijeko potreba te kako za nas možda male stvari nekome mogu promijeniti čitav život. Dovoljno je da i jedna osoba, jedan pojedinac pokaže interes da organizira humanitarnu akciju ili pokaže interes za pružanjem pomoći određenoj osobi ili skupini i ljudi se veoma brzo solidariziraju te se akcija izuzetno brzo može organizirati. Danas, u svijetu koje je u samom jeku globalizacije i gdje se tehnologija veoma brzo razvija i napreduje, vijesti i informacije se jednako tako brzo šire putem različitih medija, interneta ili televizije te gotovo u „trenu“ mogu doći do odabrane

ciljane skupine ljudi te je širenje informacija među njima izuzetno olakšano i ubrzano. Upravo to znatno olakšava i sam rad humanitarnih organizacija i podiže rezultate humanitarnih akcija u jako kratkom vremenu te možemo primijetiti kako se kada su u pitanju humanitarne akcije nerijetko angažira velik broj medija i sve te aktivnosti budu medijski popraćene upravo iz razloga da se ostvari cilj što bržeg širenja vijesti, podizanja svijesti ljudi o određenom problemu i pozivanja istih da se uključe u određenu akciju a sve to se radi upravo zbog postizanja nekog višeg cilja, odnosno uspješnosti određene akcije u jako kratkom vremenu.

- **Volonterizam**

Volonter - označava osobu koja besplatno obavlja neku službu, dakle volontirati znači besplatno služiti. U svijetu su volonterstvo i volontiranje definirani na različite načine i imaju različite dimenzije, ali se može slobodno reći kako je u svojoj najširoj definiciji volonterski rad neplaćeno, nekarijeristično, neprofitno, slobodno izabrano djelovanje koje se javlja u različitim oblicima.

Volontiranje - *„Volontiranjem se, u smislu ovoga Zakona, smatra dobrovoljno ulaganje osobnog vremena, truda, znanja i vještina kojima se obavljaju usluge ili aktivnosti za dobrobit druge osobe ili za opću dobrobit, a obavljaju ih osobe na način predviđen ovim Zakonom, bez postojanja uvjeta isplate novčane nagrade ili potraživanja druge imovinske koristi za obavljeno volontiranje, ako ovim Zakonom nije drukčije određeno“.* (Zakon o volonterstvu NN 58/07.)

Prema Europskom manifestu o volontiranju, volontiranje je aktivnost koja se poduzima slobodnom voljom pojedinca te osobnim izborom i motivacijom; bez želje za financijskom dobiti; u organiziranom okruženju (unutar nevladinih udruga, volonterskih centara, manje ili više organiziranih neformalnih skupina); u želji da se pomogne drugim osobama i društvu u cjelini, pridonoseći zajedničkim vrijednostima, bez osobnih interesa (iako je volontiranje od jednake koristi i samoj osobi koja volontira).

Volonterski rad možemo podijeliti na: volonterski rad bez naknade te volonterski rad radi obavljanja pripravnčkog staža.

Volontiranje kao aktivnost izuzetno je rasprostranjena diljem svijeta te su ljudi uglavnom upoznati barem s osnovama volontiranja. Promatrajući dostupne informacije o volontiranju možemo reći da je po pitanju istog Hrvatska poprilično dobro organizirana. Svaka osoba bez obzira na spol, dob, vjersku ili etičku pripadnost ili nacionalnost može bez ikakvog problema

veoma jednostavno postati volonter ako za to pokaže interes. Prikupljanje informacija o volontiranju kao i svim novostima po pitanju istog izuzetno je olakšano postojanjem različitih portala i stranica čija je svrha postojanja upravo vezana za volontiranje, volonterski rad i aktivnosti. Jedan od takvih portala je i „Volonteri.hr“ - <http://www.volonteri.hr/> na kojem se u svega nekoliko klikova mogu pronaći sve potrebne informacije koje nas kao potencijalnog volontera mogu zanimati. Jedan od takvih portala je i Volonterski centar Hrvatska koji pruža sve potrebne informacije o volonterizmu (<https://www.vcz.hr/>), sadrži popis svih volonterskih centara u državi te svaki veći grad ima svoj zaseban volonterski centar koji posjeduje vlastit web stranicu što potencijalnim volonterima znatno olakšava pristup svim potrebnim informacija te u nekoliko klikova mogu pronaći udrugu ili aktivnosti u kojoj žele volontirati u skladu sa svojim preferencijama i području koje ih zanima.

Potvrda o rastućem trendu volontiranja i humanitarnog rada vidljiva je i iz sljedećih podataka koje je objavilo Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku, a podaci su sljedeći:

U 2018. godini u Hrvatskoj povećan broj zaprimljenih izvješća o organiziranom volontiranju za 28 % što je rezultiralo i povećanjem brojem prijavljenih volontera za 32 % kao i povećanim brojem volonterskih sati za 25 % u odnosu na 2017. godinu.

Broj zaprimljenih izvješća o organiziranom volontiranju	1497
Broj volontera/ki:	62 699
Broj volonterskih sati	3 253 667
Troškovi volontiranja	15.968.910,16 kuna

(Izvor: <https://mdomsp.gov.hr/> ; Izvješća o obavljenim uslugama ili aktivnostima organizatora volontiranja; pristupano 25.07.2019..)

4. Udruga „ Anđeli “ Split

Udruga „ Anđeli “ Split je Udruga roditelja za djecu najteže tjelesne invalide i djecu s teškoćama u razvoju.

Ideja osnivanja Udruge potekla je od činjenice da se o djeci s najtežim tjelesnim invaliditetom (potpuno nepokretnoj djeci) ne skrbi nitko osim njihovih obitelji te da su takva djeca potpuno odsječena od društva.

Udruga roditelja za djecu najteže tjelesne invalide i djecu s teškoćama u razvoju «Anđeli» kao samostalna Udruga djeluje od 08. srpnja 2005. godine. Do tada su članovi danas samostalne Udruge djelovali kroz Klub roditelja za djecu najteže tjelesne invalide pri Udruzi osoba s invaliditetom Split.

Osnovna svrha djelovanja Udruge očituje se kroz nekoliko osnovnih ciljeva kojima je glavna svrha promicanje i provođenje aktivnosti za poboljšanje kvalitete življenja djece - osoba najtežih tjelesnih invalida, te djece s teškoćama u razvoju, kako na području Splitsko-dalmatinske županije, tako i na području cijele Republike Hrvatske.

Temeljna programska orijentacija Udruge je da u sveobuhvatnu i neprekidnu djelovanju i aktivnosti dužnosnika i tijela Udruge, ostvaruju kontinuiranu brigu i cjelovitu skrb za djecu najteže tjelesne invalide i djecu s teškoćama u razvoju, te članovima njihovih obitelji, kao jednog od temeljnih razloga postojanja.

Registrirane djelatnosti:

Organiziranje stručnih timova radi praćenja i pronalaženja rješenja za zdravstvene, socijalne i druge teškoće djece najteže tjelesne invalide i djece s teškoćama u razvoju, organizirano pružanje pomoći u prevladavanju socijalnih, zdravstvenih, psiholoških, pravnih i obiteljskih teškoća djece i njihovih obitelji sukladno posebnim propisima te ostale djelatnosti iz članka 10. Statuta.

Područje djelovanja udruge sukladno ciljevima je socijalna, humanitarna i zdravstvena djelatnost. (Statut Udruge; članak 9.)

Djelatnosti kojima Udruga ostvaruje svoje ciljeve:

- organiziranje stručnih timova radi praćenja i pronalaženja rješenja za zdravstvene, socijalne i druge teškoće djece najteže tjelesne invalide i djece sa posebnim potrebama,

- organizirano pružanje pomoći u prevladavanju socijalnih, zdravstvenih, psiholoških, pravnih i obiteljskih teškoća djece i njihovih obitelji, sukladno posebnim propisima,
- organiziranje i sponzoriranje stručno- forumske djelatnosti radi iznošenja istine o djeci najtežim tjelesnim invalidima i djeci sa posebnim potrebama i pronalaženja rješenja,
- provođenje humanitarne djelatnosti za članove Udruge i njihove obitelji,
- poticanje edukacije i stručnog usavršavanja osoba koje rade s djecom najtežim tjelesnim invalidima i djecom s posebnim potrebama,
- poticanje razvoja posebnih ustanova i posebnih programa u postojećim ustanovama za školovanje i rehabilitaciju djece najtežih tjelesnih invalida i djece sa posebnim potrebama,
- obavljanje djelatnosti iz područja socijalne skrbi, a u odnosu na osiguravanje poludnevne, patronažne i povremene skrbi temeljem Zakona o socijalnoj skrbi (čl. 54., 63.i dr. srodni članci).

(Izvor: prilagđeno prema Statutu Udruge „Anđeli“; članak 11., dostupno na

<https://uprava.gov.hr/registar-udruga/826> , 18.07.2019.)

Intervju i razgovor s Voditeljima i zaposlenicima Udruge

(Intervju je proveden interno u svrhu dobivanja adekvatnih odgovora i informacija za što bolje istraživanje i razumijevanje samog problema u svrhu izrade završnog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu na temu -
UPRAVLJANJE MARKETINGOM NEPROFITNIH ORGANIZACIJA NA PRIMJERU UDRUGE
"ANĐELI")

Razgovor je obavljen u službenim prostorijama Udruge s predsjednicom Udruge Dijanom Aničić, voditeljicom Udruge Hajdi Katinac te djelatnicom Ankom Đikić u svrhu prikupljanja informacija o radu Udruge te planovima i projektima kojima se Udruga planira posvetiti u bližoj budućnosti. Informacije koje su se prikupile temelj su za bolje razumijevanje rada Udruge kao i za izradu Swot analize na temelju koje će se u nastavku dati smjernice i prijedlozi za buduće marketinške aktivnosti Udruge.

Pitanja o kojima se razgovaralo su:

- Djelatnosti Udruge, ciljevi i svrha postojanja;
- Ustroj i vođenje Udruge;
- Donošenje odluka;
- Dosadašnji rad Udruge i rezultati poduzetih aktivnosti i projekata;
- Priznanja i nagrade;
- Utjecaj na zakonodavni okvir po pitanju problema djece i osoba s posebnim potrebama;
- Najuspješniji projekti, tekući i planirani projekti „budućnosti“;
- Oglašavanje, informiranje i istupanje u javnost;
- Odnosi s medijima i sponzorima;
- Planovi po pitanju budućih marketinških aktivnosti.

Odgovori i informacije koje smo dobili od voditelja Udruge „ Anđeli “ razgovarajući o gore navedenim problemskim pitanjima prilagođeni su potrebama ovog rada, prošireni detaljima iz službenih i internih spisa i dokumenata Udruge te su u nastavku rada upotpunjeni s dodatnim informacijama o ključnim pitanjima za bolje razumijevanje rada Udruge.

4.1. Ciljevi i korisnici Udruge

- **Korisnici Udruge**

Djeca najteži tjelesni invalidi i djeca s teškoćama u razvoju, bez obzira na povijest bolesti i dijagnozu.

- **Ciljevi Udruge**

- Temeljni cilj Udruge je temeljitim programima ostvariti kontinuiranu brigu i cjelovitu skrb za djecu najteže tjelesne invalide i djecu s teškoćama u razvoju.

- Temeljna programska orijentacija Udruge je da u sveobuhvatnu i neprekidnu djelovanju i aktivnosti dužnosnika i tijela Udruge, ostvaruju kontinuiranu brigu i cjelovitu skrb za djecu najteže tjelesne invalide i djecu s teškoćama u razvoju, te članovima njihovih obitelji, kao jednog od temeljnih razloga postojanja.

- Organizirano pomaganje djeci najtežim tjelesnim invalidima i djeci s teškoćama u razvoju.

- Informiranje roditelja, članova obitelji ili skrbnika o pravima i mogućnostima liječenja, rehabilitacije, te o socijalnoj i pravnoj skrbi.

- Pomoć u rješavanju konkretnih problema – informiranje o životnim prilikama te istraživanja o neprilagođenosti okoline i ljudi koja izravno utječe na kvalitetu života osoba tj. djece s najtežom tjelesnom invalidnošću i djece s teškoćama u razvoju.

4.2. Usluge Udruge

Specifičnost Udruge „Anđeli“ u pružanju usluga s područja socijalne skrbi, što ju izdvaja od svih drugih organizacija ili ustanova koje djeluju na području socijalne skrbi jest u tome što je osigurala da na jednom mjestu, odnosno unutar usluga i aktivnosti Udruge, korisnici imaju potpuni program socijalne skrbi prilagođen njihovim individualnim potrebama i mogućnostima uz prilagođavanje radnog vremena, mjesta i prostora korištenja, te osiguravanje dostupnosti usluga svim korisnicima. Nadalje, posebnost Udruge „Anđeli“ jest u tome što ima operativne i organizacijske mogućnosti da svoje usluge pruža svojoj djeci s teškoćama u razvoju, posebno ističući i djecu s najtežim oblicima invaliditeta, bez obzira na dijagnozu što pokazuje sveobuhvatnost djelovanja kao i prostorne i stručne kapacitete koji

isto omogućavanju. Također, Udruga sve usluge korisnicima pruža bez naknade te pokušava uz djelovanje na socijalnom području djelovati i na području sprječavanja siromaštva jer za svakog pojedinog korisnika u potrebi pruža i humanitarnu pomoć. Niti jedna Udruga na području Županije splitsko-dalmatinske nema sveobuhvatan obim usluga kao Udruga „Anđeli“.

U nastavku se navode usluge i aktivnosti koje Udruga svakodnevno pruža:

1. Psihološka pomoć;
2. Logoterapije;
3. Fizioterapije i fizioterapije po Bobath konceptu;
4. Radne terapije;
5. Halliwick terapije;
6. West terapije;
7. Obrazovne pomoći i podrške;
8. Neurofeedback terapije;
9. Senzorne integracije;
10. Korektivne gimnastike;
11. Poludnevne skrbi;
12. Glazbenih i art radionica;
13. Kreativnih radionica;
14. Pravne pomoći i savjetovanja;
15. Korištenja informatičke opreme;
16. Privremeno stanovanje radi liječenja u Zagrebu – u stanu Udruge.
17. Obrazovno- edukativni rad: usluge dipl. učiteljice i profesora kroz tri aktivnosti:
 - Za djecu polaznike redovnih predškolskih, osnovnoškolskih i srednjoškolskih obrazovnih ustanova – dodatna edukacija – zajedničko učenje i svladavanje redovnih i posebnih programa.
 - Za djecu koja nisu integrirana u redovne niti specijalne obrazovne ustanove – primarna edukacija (čitanje, pisanje, osnovne matematičke radnje, osnovni pojmovi iz društvenih predmeta i sl.).
 - Za svu djecu obuhvaćenu edukacijsko-obrazovnim aktivnostima psihološka podrška i pomoć stručnog tima usmjerena osnaživanju korisnika, te ostvarivanje suradnje sa nastavnicima i profesorima ustanova koje pohađaju.

- Kreativne radionice za djecu;
- Kreativne radionice za članove obitelji;
- Radionice socijalnog poduzetništva – osiguravanje vidljivosti rada i proizvoda;
- Savjetodavne usluge korisnicima i članovima obitelji;
- Pravna pomoć i savjetovanje;
- Svakodnevno pružanje informacija.

Uz navedene usluge korisnicima Udruga svakodnevno obavlja aktivnosti vezane uz:

- Suradnju s partnerima i Udrugama;
- Administrativno-upravno i financijsko poslovanje;
- Razvoj novih projekata i razvoj socijalnih usluga;
- Praćenje provođenja svih usluga i aktivnosti – praćenje napretka i rezultata;
- Statističko bilježenje podataka;
- Organiziranje manifestacija, izleta i druženja za korisnike;
- Suradnja s lokalnom zajednicom i resornim Ministarstvima;
- Humanitarni rad i pomoć;
- Razvoj volonterstva i dr.

(Podatci vezani za usluge Udruge dostupni su na <http://www.andjeli.hr/hr/>,15.07.2019.)

4.3. Ustroj, odlučivanje i vođenje Udruge

Odlučivanje

Najviše i temeljno tijelo udruge je Skupština Udruge.

Ona kao takva donosi strateške odluke i planove te definira operativne ciljeve.

Članovi skupštine su svi članovi udruge, trenutno njih 1024.

Odluke se donose i prihvaćaju tako da 1/10 prisutnih članova mora prihvatiti odluku o kojoj se raspravlja, odnosno složiti se s predloženim.

Donosi i odluke o: promjenama statuta, likvidacije, stečaja, gašenja udruge i sl.

Nadalje, skupština udruge bira upravno vijeće koje se sastoji od 5 članova.

Upravno vijeće – nadležno je za praćenje strateškog i operativnog plana udruge.

Iznimno, o promjenama i dopunama Statuta, odnosno donošenju novog, izboru predsjednika Udruge, dopredsjednika Udruge i članova, Nadzornog odbora te programska povelja odlučuje se većinom nazočnih članova Skupštine.

Glasovanje na skupštini je javno.

Članovi tijela i dužnosnici udruge biraju se glasovanjem.

Skupštini predsjedava predsjednik udruge.

U odsutnosti predsjednika, Skupština će na početku sjednice javnim glasovanjem odrediti osobu koja će predsjedavati sjednicom.

Skupština udruge:

- Usvaja statut udruge i njegove izmjene i dopune,
- Bira i razrješava osobe ovlaštene za zastupanje,
- bira i razrješava druga tijela udruge,
- Bira i opoziva likvidatora udruge,
- Odlučuje o udruživanju u saveze, zajednice, mreže i druge oblike povezivanja udruga,
- Usvaja plan rada i financijski plan za sljedeću kalendarsku godinu i izvješće o radu za prethodnu kalendarsku godinu,
- Usvaja godišnje financijsko izvješće,
- Odlučuje o promjeni ciljeva i djelatnosti, gospodarskih djelatnosti, prestanku rada i raspodjeli preostale imovine udruge,
- Donosi odluku o statusnim promjenama,
- Odlučuje o promjeni sjedišta udruge,
- Odlučuje o promjeni pečata udruge,
- Odlučuje o rješavanju sporova i sukoba interesa unutar udruge i isključenju iz članstva u drugom stupnju,
- Odlučuje i o drugim pitanjima za koje statutom nije utvrđena nadležnost drugih tijela udruge.
- Predsjednik Udruge saziva skupštinu na zasjedanje najmanje jednom godišnje, a svake četiri godine na redovno izborno zasjedanje.

Također, skupština bira tj. imenuje osobe koje su odgovorne za zastupanje udruge, a to su: predsjednik, dopredsjednik te voditelj udruge.

Predsjednica: Dijana Aničić

Dopredsjednica: Mirjana Kuko

Voditeljica udruge: Hajdi Katinac

- Predsjednik i voditelj Udruge donose sve operativne, administrativne, organizacijske i druge odluke koje su vezane za ostvarivanje strateških i operativnih ciljeva i planova.
- Neprogramirane odluke također donose predsjednik i voditelj Udruge, te se po potrebi konzultiraju sa stručnjacima, ovisno o kojem je području i problem riječ.
- Financijske odluke – donose voditelj i predsjednik Udruge – te ih na godišnjoj razini predstavljaju ih upravnom odboru).
- Kadrovske odluke – predsjednik i voditelj udruge.
- Upravljačke odluke – skupština.
- Izvršne i rukovodeće odluke – predsjednik i voditelj Udruge.
- Kontrolne odluke donose nadzorni odbor i upravljačko vijeće.

Nadzorni odbor :

- ✓ nadzire zakonitost u financijskom poslovanju udruge,
- ✓ nadzire izvršavanje zakonskih, ugovornih i drugih obveza,
- ✓ prati i analizira ostvarenje financijskog plana Udruge,
- ✓ nadzire provođenje određenih odluka koje mu se dostavljaju na uvid,
- ✓ nadzire provođenje odluka svih izvršnih tijela Udruge.

Upravljačko vijeće (upravni odbor) :

Za komunikaciju s javnošću, Upravni odbor imenuje glasnogovornika Udruge. Glasnogovornik je ovlaštena osoba za medijsko predstavljanje i promidžbu Udruge u javnosti.

Upravni odbor:

- Provodi odluke Skupštine;
- Utvrđuje prijedloge dokumenata skupštine;
- Upravlja imovinom Udruge brigom dobra gospodara;
- Na prijedlog Predsjednika Udruge izabire predsjednike povjerenstava Udruge i savjetnike Udruge za pojedina područja;
- Odlučuje o suspenziji dužnosnika i članova tijela Udruge, te prestanku članstva;
- Imenuje predstavnika Udruge za sudjelovanje u djelatnostima tijela i ustanova izvan udruge;
- Provode različite projekte Udruge i imenuje njihove voditelje;
- Osniva povjerenstva i imenuje njihove predsjednike;
- Donosi pravilnike, opće i pojedinačne akte radi provedbe zadataka utvrđenih statutom i odlukama Skupštine;
- O svojoj djelatnosti podnosi izvješće Skupštini Udruge kojoj je odgovoran;
- Odlučuje o promijeni adrese sjedišta;
- Odlučuje o poslovnoj banci kod koje de se imati račun.

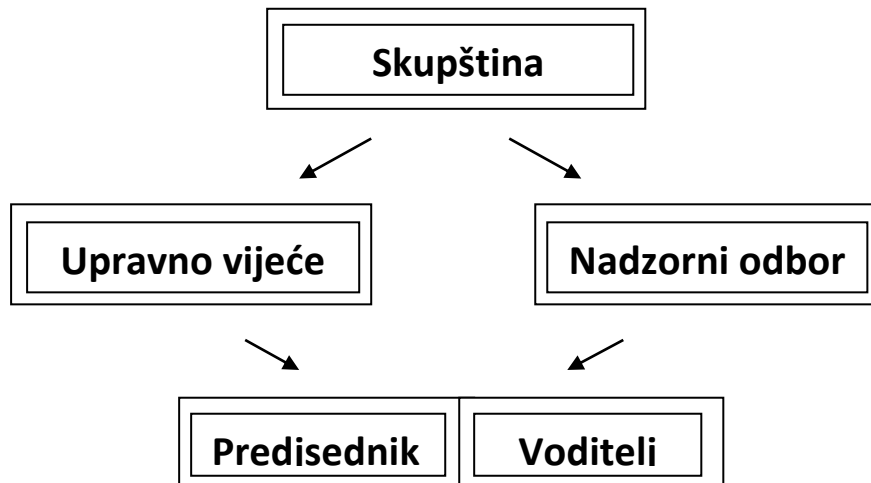
Hitne odluke – donose predsjednik i voditelj Udruge te ih naknadno dostavljaju na uvid i obavještavaju upravni odbor.

Kada se govori o modelu odlučivanja, onda može se reći da se udruga pri odlučivanju vodi „ modelom ekonomskog čovjeka“ , te da sve informacije, potencijalna rješenja (inačice), kao i odluke moraju biti detaljno razrađene i donesene prema točno određenim pravilima i postupcima.

Također, odlučuju na temelju racionalnog modela.

Nadalje, može se zaključiti kako se Udruga vodi i „Vroom – Yettonovim stilom odlučivanja“ s obzirom na to da proces donošenja određenih odluka ovisi o situaciji i o određenom problemu o kojem se u tom trenutku odlučuje.

Organigram Udruge



Etika u odlučivanju

Što se tiče etike, Udruga odluke donosi etično, moralno i legalno po svakom pitanju, te ima usvojen i prihvaćen „Etički kodeks Udruga“.

Etički kodeks Udruge obuhvaća:

- ❖ Provođenje aktivnosti s ciljem poboljšanja života djece s teškoćama u razvoju.
- ❖ Toleranciju.
- ❖ Spremnost za timski rad i suradnju.
- ❖ Poštivanje drugih.
- ❖ Razmjenu informacija.
- ❖ Altruizam i ostvarivanje ideala u praksi.

U slučaju nepoštivanja etičkog kodeksa član ovisno o prekršaju može biti opomenut ili isključen iz Udruge, a o tome odluku donosi upravni odbor.

Vodstvo:

Sve odluke donose predsjednik i voditelj Udruge.

Među najvažnije tu spadaju strateške i operativne odluke koju se temelj za ostvarivanje ciljeva i aktivnosti koje su zapravo i temeljni cilj postojanja udruge.

Uz sve prethodno navedeno, predsjednik i voditelj Udruge donose odluke i o :

- Vođenju, organiziranju i edukaciji kadrova i radne snage.
- Osiguravaju financijska sredstva i donose odluke vezane za financiranje. (s obzirom na to da se radi o neprofitnoj organizaciji čiji je oblik u ovom slučaju Udruga – financiranje se vrši iz: državnog proračuna, lokalne i regionalne samouprave, privatnika, donacija te na temelju projekata i novca iz EU fondova)

(Svi podatci vezani za donošenje odluka, podatci o skupštini, nadzornom i upravnom odboru prikupljeni su kroz direktnu interakciju s voditeljicom i predsjednicom udruge ili su preuzeti sa stranica udruge <http://www.andjeli.hr/hr/> te iz statuta Udruge „Anđeli -<https://uprava.gov.hr/registar-udruga/826>)

4.4. Projekti i dosadašnji rad Udruge

Dosadašnji rad Udruge „ Anđeli “

Prije samog osnivanja Udruge članovi su djelovali kroz Klub roditelja za djecu najteže tjelesne invalide pri Udruzi osoba s invaliditetom Split i tako sve do 2005. godine.

08. srpnja 2005. godine službeno je osnovana Udruga „ Anđeli “ koja je od tada pa do danas stekla brojna priznanja i nagrade ali i postigla velik stupanj zainteresiranosti kako javnosti tako i medija za svoj rad pa samim tim i podigla svijest ljudi o problemima s kojima se susreću djeca invalidi kao i njihove obitelji.

Udruga „Anđeli“ od dana osnivanja, 2005. godine, kada je počela djelovati s nekoliko volontera i jednom prostorijom, izrasla je u Udrugu koja dana broji preko 1000 članova te koja uspješno provodi desetke projekata i programa na godišnjoj razini kroz koje skrbi za više od 200 djece najtežih tjelesnih invalida i djece s teškoćama u razvoju kao i za članove njihovih obitelji s područja Županije splitsko-dalmatinske. Od osnivanja do danas Udruga je adaptirala i potpuno opremila i u potpunosti prilagodila korisnicima tri prostora na području Grada Splita, opremila i prilagodila stan u Zagrebu koji korisnici Udruge koriste prilikom liječenja u Zagrebu, osnovala podružnicu Udruge u Zagrebu, te je osnivač jedine specijalizirane predškolske ustanove za djecu s teškoćama u razvoju na području Županije – Dječjeg vrtića Mali Dupin – Split. Svojim korisnicima na dnevnoj osnovi osigurava korištenje

socijalnih usluga i inovativnih terapijskih i terapijskih metoda na način i u opsegu kakav ne postoji na području Županije, a rijedak je i na području RH. Udruga ima 15 stručnih djelatnika koji svojom stručnošću i predanim radom osiguravaju korisnicima kvalitetan i učinkovit pristup u pružanju socijalnih i zdravstvenih usluga.

Kroz dosadašnji rad Udruga je postigla brojne uspješne rezultate poput:

- Osnivanja Dječjeg vrtića „Mali Dupin“ koji je specijaliziran za djecu najteže tjelesne invalide i djecu s teškoćama u razvoju, mlađe od 8 godina.
- Otvaranje Re/ha Centra Anđeli kroz koji se pruža poludnevna i povremena skrb za djecu najteže tjelesne invalide i djecu s teškoćama u razvoju, mlađe od 8 godina.
- Stan u Zagrebu koji služi kao povremeni i privremeni smještaj za roditelje i djecu, članove Udruge, koji odlaze na liječenje ili rehabilitaciju u Zagreb.
- Ono čime se u Udruzi iznimno ponose su vrhunski stručnjaci koji rade s djecom a to su: fizioterapeuti, logoped, psiholozi, radni terapeut, Hllivick i Vest terapeut, edukatori, njegovatelji i volonteri raznih struka.
- Okupljanje raznih educiranih, aktivnih i motiviranih roditelja čija je uloga presudna u rehabilitaciji djece i mijenjanju predrasuda okoline prema osoba s teškoćama u razvoju.
- Rješavanje brojnih, stvarnih i konkretnih problema s kojima se susreću djeca i njihovi roditelji.
- Organiziranje brojnih kreativnih radionica kako bi se radilo na motorici djece.

4.5. Priznanja i nagrade

Tijekom 13 godina rada *Udruga „Anđeli“ dobila je niz priznanja i nagrada* za svoj rad na području zaštite i promicanja prava djece najtežih tjelesnih invalida, djece s teškoćama u razvoju i njihovih obitelji, za svoj rad na području socijalne i zdravstvene skrbi te zbog činjenice da niz godina na području RH ruši barijere u odnosu na prihvaćanje i promicanje programa i projekata kojima se osobama/djeci s invaliditetom i djeci s teškoćama u razvoju kao i njihovim obiteljima osiguravaju mogućnosti koje ih barem malo približavaju položaju

zdravih osoba u društvu, odnosno kojima je pokušavala i pokušava osigurati ravnopravnost i jednake mogućnosti za sve osobe.

Također, *predsjednica Udruge Dijana Aničić* dobitnica je niza priznanja koje također govore ne samo o radu i zalaganju nje kao čelne osobe Udruge, već i same Udruge odnosno svih njenih djelatnika, suradnika i volontera.

Neke od nagrada i priznanja:

- *Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi RH* program Udruge „Suradnjom možemo više” - Re/habilitacija, integracija i poludnevna skrb djece s najtežim tjelesnim oštećenjima i djece s teškoćama u razvoju – uvrstila je kao **jedan od tri najuspješnija programa u Izvješće o provedbi zajedničkog memoranduma o socijalnom uključivanju RH (JIM) u periodu 2009/2012 –JIM**
- *Priznanje Svjetske banke* – Dopredsjednik Svjetske banke Shigeo Katsu 2009. godine osobno je posjetio Udrugu „Anđeli“ kako bi joj uručio priznanje Svjetske banke koja je program Udruge „Anđeli“ – rehabilitacija, integracija i skrb djece s najtežim tjelesnim oštećenjima proglasila najboljim unutar programa reforme zdravstva te je isti financirala kao dvogodišnji program.
- *Priznanje Međunarodne mreže fondacija Otvoreno društvo* kroz sufinanciranje unutar Kriznog fonda za ublažavanje posljedica ekonomske krize kroz podršku projektu „Zajedno možemo više“ – rehabilitacijsko/habilitacijski edukacijski centar za djecu s najteže tjelesne invalide i djecu s teškoćama u razvoju – 2011
- *Priznanje Hrvatske zajednice Vancouver – Hrvatskog radija Vancouver*, Canada koji su prepoznavši rad Udruge na svjetskom nivou upravo Udrugu Anđeli odabrali kao onu kojoj će dodjeljivati financijsku pomoć članova Hrvatske zajednice.
- Priznanje radu Udruge pokazalo je i *Ministarstvo socijalne politike i mladih RH* kada je 2013. godine s Udrugom potpisalo Ugovor o međusobnoj suradnji na području pružanja socijalnih usluga što je tada rijetko koja Udruga na području Županije dobila.
- *Priznanje i nagrada Grada Splita* – posebno smo ponosni na činjenicu da je Udruga „Anđeli“ bila dobitnica skupne nagrade Grada Splita u 2015. godini za posvećenost u pružanju pomoći potrebitima, humanitarni i volonterski rad.

- Nagrada **Dijane Aničić**, predsjednice Udruge – *Ponos Hrvatske 2007* – dodijeljen u organizaciji medija 24-sata – osobno uručena od strane predsjednika RH – Stjepana Mesića.
- *Godišnja nagrada Dijani Aničić za promicanje prava djeteta* 2009. godine dodijeljena od strane Ministarstva obitelji, branitelja i međugeneracijske solidarnosti.
- *Prvi „Splitski cvit“ dodijeljen je Dijani Aničić* 2013. godine – priznanje zaslužnim ženama Grada Splita.

Zakonodavno djelovanje

Udruga „Anđeli“ tijekom godina ostavila je veliki trag na području promicanja prava i ravnopravnosti osoba s invaliditetom, a njeni stručni djelatnici bili su članovi različitih zakonodavnih skupina koje su radile na izmjenama i donošenju različitih propisa i zakona koji se tiču djelatnosti zdravstva i socijalne skrbi te je zajedno sa građanima koje je znala organizirati da se pridruže u borbi za ravnopravnost osigurala da se glas ugroženih osoba čuje, a prijedlozi Udruge redovito su prihvaćani kao dijelovi zakonodavne regulative za područje zdravstva i socijalne skrbi. U svim slučajevima kada su prava ugroženih građana, prvenstveno osoba s invaliditetom, bila ugrožena zakonskim aktima Udruga je dizala svoj glas i borila se kako bi se u Republici Hrvatskoj primijenili standardi razvijenih europskih zemalja. Nemoguće je nabrojiti sve promijene koje je upravo Udruga, zajedno sa suradnicima i partnerima u različitim vremenima postigla, no iz Udruge smatraju bitnim naglasiti kako je upravo Udruga „Anđeli“ na čelu s predsjednicom izborila **priznavanje statusa roditelja njegovatelja za roditelje koji skrbe za djecu potpuno ovisnoj o njihovoj brizi što je u to vrijeme bilo ravno čudu s obzirom na to da do tada nitko nije uopće smatrao da bi se u RH tako nešto moglo ostvariti.**

Danas su članovi Udruge prisutni u različitim interesnim skupinama koje djeluju na zakonodavnom području, a posebno je za navesti da je predsjednica Udruge **članica aktualne radne skupine za izmjenu Zakona o socijalnoj skrbi, članica je Socijalnog vijeća Grada Splita, te članica Županijskog povjerenstvo za promicanje prava pacijenata.**

Međunarodni utjecaj i djelovanje

Kako je jedan od primarnih ciljeva Udruge približiti sustav socijalne skrbi sustavima razvijenih europskih zemalja u tom smjeru bilo je potrebno razviti međunarodnu suradnju unutar koje bi osigurali doticaj domaćih i međunarodnih stručnjaka s područja zdravstva i socijalne skrbi, te unutar koje bi osigurali razmjenu iskustava i zajednički rad na iznalaženju najboljih rješenja. Također, temeljem dosadašnjih iskustava i proučavanjem europskih sustava socijalne skrbi cilj nam je bio i potaknuti mlade osobe da se uključe u procese volontiranja usmjerenih prema pomoći osobama s invaliditetom. Na tom području Udruga „Anđeli“ ostvarila je jedinstveni uspjeh posebno značajan za Županiju splitsko-dalmatinsku jer je Udruga, prepoznata od strane međunarodnih organizacija s kojima je do tada surađivala, pozvana da bude organizator i provoditelj međunarodnog projekta koji se bavi pitanjem autizma – njegovih posljedica i načina poboljšanja stanja/situacije osoba pogođenih ovom dijagnozom.

Poseban uspjeh Udruge je bio što je svojim zalaganjem upravo Županija splitsko-dalmatinska, odnosno *Grad Split izabran kao mjesto prvog Međunarodnog edukacijskog treninga stručnjaka iz osam europskih zemalja*. Od 2014. godine, kada je održan prvi međunarodni skup, pa sve do danas Grad Split je svake godine središte okupljanja međunarodnih stručnjaka s područja socijalne skrbi što je velika doprinos Županiji splitsko-dalmatinskoj. Unutar međunarodne suradnje Udruga „Anđeli“ dva puta godišnje sudjeluje na različitim međunarodnim skupovima u različitim europskim zemljama što ju također čini posebnom u svom djelovanju jer na ovaj način u svoju lokalnu zajednicu donosi inovativne i moderne pristupe u pružanju socijalnih usluga što je od velikog značaja za Županiju splitsko-dalmatinsku.

Projekti Udruge

Kao što je i uobičajeno za Udruge zbog samih načina njihovog financiranja poznato je da se prijavljuju na razne natječaje i projekte kako bi pribavili financijska sredstva za svoj daljnji rad i razvoj koji na korist širokoj društvenoj zajednici. Sudjelovanje u projektima Europske Unije njihova je svakodnevnica, ali osim samih natječaja koji su vezani za financiranje i prikupljanje sredstava Udruga organizira i sudjeluje u brojnim projektima kako bi unaprijedila svoj rad i ostvarila svoje ciljeve.

U nastavku će se navesti neke od aktualnih projekata kojima se bavi Udruga „ Anđeli „ kao i one koji su bili najzapaženiji i najuspješniji:

TEKUĆI I PLANIRANI PROJEKTI 2019. – 2020.
1. SURADNJOM MOŽEMO VIŠE“ – izvaninstitucionalna podrška, rehabilitacija i socijalna integracija za djecu u rizičnom obiteljskom okruženju, djecu i mlade s problemima u ponašanju i odrasle osobe s invaliditetom
2. "ONI ŽELE I MOGU VIŠE" - psihosocijalna pomoć, rehabilitacija i integracija djece s posebnim potrebama oboljelih od kroničnih bolesti
3. KREATIVNE RADIONICE – KREATIVKO
4. OSOBNİ ASISTENTI
5. REHABILITACIJSKI CENTAR – POVREMENA SKRB
6. PSIHOSOCIJALNA PODRŠKA I REHABILITACIJA
7. ŽELIM I MOGU VIŠE – obrazovno psihološka pomoć s ciljem poticanja razvoja i kreativnih sposobnosti, te svladavanja redovitih i posebnih obrazovnih programa za djecu najteže tjelesne invalide i djecu s teškoćama u razvoju
8. „MALI DUPIN – HALLIWICK TERAPIJA“ – plivanje za djecu s teškoćama u razvoju
9. NEUROFEEDBACK TERAPIJA
10. PROJEKTI U SKLOPU ERASMUS + AGENCY FOR MOBILITI
11. ŠIRENJE MREŽE SOCIJALNIH USLUGA – EU PROJEKTI

12. S MALO SITNICA DO NASMIJANIH LICA – božićna manifestacija
13. HZZ – PROJEKTI JAVNIH RADOVA I POJEDINAČNI PROJEKTI – osiguravanje stručnog i pomoćnog osoblja
14. „PRUŽIMO IM RUKE“ – PSIHOSOCIJALNA I EDUKATIVNA POMOĆ OBITELJIMA KOJE SKRBE ZA OVISNE ČLANOVE / DJECU S TEŠKOĆAMA U RAZVOJU ILI POREMEĆAJIMA U PONAŠANJU
15. PROJEKTI USMJERENI ZAŠTITI DJECE OD NASILJA
16. "SURADNJOM MOŽEMO VIŠE" - Re/habilitacija, integracija, psihosocijalna skrb i programi razvoja kreativnih vještina djece s najtežim tjelesnim oštećenjima i djece s teškoćama u razvoju, te mladih osoba s invaliditetom

Projekti „budućnosti“

Udruga „Anđeli“ u skladu s potrebama svojih korisnika te s ciljem ostvarivanja uvjeta za pružanje socijalnih usluga u RH kao što je to osigurano na području razvijenih Europskih zemalja u budućem petogodišnjem razdoblju planira realizirati dva velika projekta:

1. Rehabilitacijski zdravstveni kamp Dugopolje – na području koje bi obuhvatilo 90.000 metara kvadratnih, a koji bi osigurao:

- Mogućnost aktivnog godišnjeg odmora za osobe s invaliditetom u potpuno prilagođenom kampu/centru uz 24 satnu podršku stručnih djelatnika što omogućava samostalno korištenje svih individualno utvrđenih potreba.
- Mogućnost odmora za roditelje i skrbnike bez potrebe skrbi nad svojom djecom ili štíćenicima.
- Mogućnost trajnog stacioniranog boravka u kampu uz mogućnost zapošljavanja na poslovima u skladu s mogućnostima u odnosu na osobe za koje se iz različitih razloga ne mogu skrbiti roditelji ili članovi obitelji te je jedina alternativa smještaj u institucionalne ustanove.

- Mogućnost korištenja sportskih aktivnosti, terapijskih usluga, rekreativnih aktivnosti, te mogućnost aktivnog sudjelovanja u obavljanju poslova.
- Uključivanje u aktivnosti vezane uz samostalno stvaranje proizvoda za vlastitu upotrebu, kao i za stjecanje materijalne koristi.
- Stacionar/prostor za život osoba iznad 21 godine koje nemaju skrbnika niti drugih osoba koje za njih mogu brinuti.

2. **Rehabilitacijski centar Split** – namjera je na jednom mjestu renovirati ili izgraditi nove potpuno pristupačne i prilagođene prostore koji bi osigurali korištenje svih potrebnih usluga na jednom mjestu.

U odnosu na oba projekta Udruga „Anđeli“ poduzela je niz aktivnosti usmjerenih ostvarivanju ovih ciljeva te je dobila garancije Županije splitsko-dalmatinske, Grada Splita, te Ministarstva državne imovine kako će se svi uključiti u realizaciju ovih inovativnih projekata.

Ovi projekti predstavljaju napredak kako na području socijalne skrbi, ali i napredak same Udruge jer na poručju RH ne postoji ovakav koncept pružanja socijalnih usluga, niti postoji bilo kakav sličan projekt koji bi osigurao navedene ciljeve. Osnovna postavka koju ističu svi čelnici Udruge je da bez razvijanja i napretka nema kvalitetnih socijalnih usluga, te da se Udruga kao živo tijelo mora mijenjati i usklađivati prema postojećim standardima razvijenih zemalja, a upravo je to i osnovni cilj desetogodišnje Strategije djelovanja Udruge.

4.6. MARKETING

Činjenica da se aktivnosti, projekti, programi i usluge koje Udruga pruža svojim korisnicima financiraju samo jednim dijelom (oko 40%) iz proračuna RH, potpuno je jasno da marketinške i promotivne aktivnosti moraju biti dio svakodnevnog rada Udruge. Naime, bez prezentacije rada, promotivnih aktivnosti i osiguravanja vidljivosti nije moguće pronaći donatore koji su nužni kako bi cjelokupna djelatnost Udruge bila ostvariva. Upravo u tom smjeru Udruga je tijekom niza godina razvila način prezentacije i promoviranja rada Udruge i to kroz različite javne manifestacije i aktivnosti koje nisu osnovna djelatnost Udruge, ali za svrhu imaju osiguravanje vidljivosti – prezentaciju pozitivnih utjecaja na korisnike te prezentaciju usluga i aktivnosti – koja onda otvara pristup pravnim i fizičkim osobama koje su potencijalni

donatori, odnosno „privlačići“ potencijalne donatore koji prepoznaju vrijednosti i rezultate Udruge.

U tom smjeru Udruga za prezentaciju svog rada koristi i javne društvene mreže te sredstva javnog informiranja, a koristi se i promotivnim materijalnom letcima i brošurama kojima osigurava vidljivost u javnosti.

Vrlo bitna je i suradnja Udruge s medijima – tiskovnim i elektroničkim.

Udruga ima razvijenu dugogodišnju suradnju s nizom tiskanih medija:

- Slobodna Dalmacija
- 24 sata
- Jutarnji list i dr.

Te suradnju s nekoliko nacionalnih i regionalnih medijskih kuća:

- HRT
- TV NOVA
- RTL
- TV JADRAN

Neki od donatora i sponzora:

Komis	24 Sata	Ured za Udruge	Agencija za mobilnost i programe EU	
Zaklada „Hrvatska za djecu“	Grad Split	Ministarstvo zdravlja	Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta	Ministarstvo socijalne politike mladih
Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva		Splitsko – dalmatinska županija		Rotary Club

Suradnja s brojnim institucijama i Udrugama, izdvojiti ćemo neke od njih:

- Udruga Naš Hajduk
- HGSS
- Ekonomski fakultet Split
- RTL

Partneri

Pliva Hrvatska d.o.o.	P&G	Hipp	Mnk Split Tommy	Mup
Splitska banka d.d.	Tommy d.o.o	Kraš	„ RTL pomaže djeci ”	Euroherc osiguranje
PBZ	Lovrinac d.o.o	Best west	Hrvatska ratna mornarica	Ciciban
Hypo Alpe Adria bank	Udruga „ Promijeni svijet “	Sapunerija Rustica	Cemex	Hvidra
Hep	Mesna industrija „Braća Pivac“	Robot	Dalmed	Hrvatska katolička župa Main - Tanus
City centar Split	Miro Vuletić	Obitelj Gracin	Hrvatski radio Vancouver	Croatian woman
Atlantic grupa	Institut za oceanografiju i ribarstvo	Cro Unitas		

(Izvor: službene stranice Udruge: www.andjeli.hr; 10.07.2019.)

BUDUĆE MARKETINŠKE AKTIVNOSTI

Kako bi bili u mogućnosti osigurati učinkovite marketinške aktivnosti Udruga je započela proces prilagođavanja modernim trendovima promoviranja te prezentacije rada putem interneta, odnosno putem internetskih portala i javnih grupa koje djeluju na srodnim područjima. Kroz naredne dvije godine Udruga ima namjeru kroz nekoliko novih marketinških aktivnosti osigurati još bolju promociju rada i aktivnosti. Jedna od tih je sudjelovanje na različitim manifestacijama na kojima će putem interaktivnih štandova osigurati javnosti mogućnost potpunog upoznavanja s djelatnostima, korisnicima, potrebama i radom Udruge. Također, namjera je razviti marketinški projekt koji bi osigurao četiri puta godišnje mogućnost javnosti da posjete Udrugu – tzv. Dane otvorenih vrata – koji će osigurati da svi zainteresirani mogu biti upoznati sa svim komponentama rada te vidjeti prostore, opremu, kapacitete i sl. što je smatraju bitan čimbenik u prepoznavanju kvaliteta određene organizacije.

Naravno, uz navedeno, Udruga će nastaviti sa svim marketinškim aktivnostima koje je prakticirala i u prošlosti, a koje su donijele dobre rezultate.

Podatci i informacije o Udruzi

Svi navedeni podatci i informacije koje su vezane za samu Udrugu i njezin rad prikupljeni su kroz direktnu interakciju s voditeljima i predsjednicom Udruge te je u tu svrhu obavljen i kratki neformalni intervju kao podloga za odvijanje razgovora i definiranje njegovog smjera. Nadalje, osim podataka koji su se dobili direktno od članova Udruge sekundarni podatci prikupljali su se iz internih spisa i dokumenata Udruge, javnih publikacija i časopisa koji su prenosili informacije o aktivnostima Udruge te iz službenog statuta Udruge.

Podatci su vjerodostojni, točni i istiniti što je važno s obzirom na to da će se na temelju njih analizirati trenutno stanje i izraditi swot analiza koja će biti podloga za davanje konačnih preporuka po pitanju marketinških aktivnosti Udruge u budućnosti.

Osim primarnih i sekundarnih podataka koji su prikupljeni prilikom provođenja istraživanja te su prethodno prezentirani u prijašnjem dijelu rada, u radu će se koristiti i podatci iz osobnog iskustva dojma autora koji je stečen kroz dugogodišnje volontiranje i odrađeno stručno osposobljavanje u Udruzi „Anđeli“.

5. SWOT ANALIZA UDRUGE „ ANĐELI „

Swot analiza

Swot analiza je metoda pomoću koje se identificiraju prilike i rizici o kojima ovisi opstanak i uspjeh poduzeća u budućnosti te na temelju takve analize donosimo strategijske odluke i postavljamo ciljeve te način i put do postizanja istih. Izrada swot analize preduvjet je za dobar odabir poslovne i marketinške strategije. Swot analiza također predstavlja analizu trenutnog stanja određenog poduzeća, u ovom slučaju Udruge.

Prilikom izrade swot analize sagledavaju se unutarnji (interni) i vanjski (eksterni) čimbenici koji na određeni način utječu na rad organizacije i mogu joj stvoriti određene probleme i povoljne prilike, upravo iz tog razloga važno ih kvalitetno i objektivno sagledati pa čak i predvidjeti kako bi se prilike iskoristile a negativne situacije i posljedice unaprijed izbjegle. Swot analiza najbolji je način za definiranje strategije i puta ka ostvarivanju zacrtanih ciljeva.

S – strengths (snaga)

W – weaknesses (slabost)

O – opportunities (prilika)

T – threats (prijetnja)

1. **Snaga** – kod identificiranja snaga poduzeća promatraju se unutarnji (interni) čimbenici koje poduzeću donose/mogu donijeti uspjeh. Promatraju se čimbenici po kojima se poduzeće razlikuje od konkurenata, područja u kojima poduzeće trenutno ostvaruje uspjeh i u kojima je aktivno.
2. **Slabosti** – predstavljaju potpunu suprotnost snagama. Odnose se na unutarnje čimbenike poduzeća koji predstavljaju njegove nedostatke i predstavljaju potencijalnu opasnost za budućnost poduzeća. Mogu se ogledati u nedostacima proizvoda ili usluga, slabostima u odnosu na konkurenciju, nedostatku financijskih sredstava, sredstava za rad, zastarjeloj tehnologiji, nedostatak radne snage i sl.
3. **Prilike** – predstavljaju eksterne čimbenike i situacije koje poduzeće mogu dovesti do potencijalnog uspjeha, a odnose se na vanjsku okolinu i okruženje u kojem poduzeće djeluje i posluje. Treba imati na umu da kada se promatraju i identificiraju prilike da se u obzir uzimaju samo one koje se osim identificirati mogu i realizirati.

- 4. Prijetnje** – predstavljaju vanjske (eksterne) čimbenike i situacije iz okoline koje negativno mogu utjecati na budućnost i poslovanje poduzeća. Može se reći da su mnogobrojne i da ih je relativno teško predvidjeti te u tom slučaju postoji potencijalna opasnost za poduzeće i mogućnost nesposobnosti prilagođavanja i poslovanja u tim „otežanim“ uvjetima ili situacijama.

Svrha swot analize je da se prepoznaju i identificiraju svi prethodno navedeni čimbenici kako bi se u konačnici mogla odabrati strategija poslovanja i put ka ostvarenju postavljenih ciljeva te kako bi se mogla postaviti marketinška strategija poduzeća.

Cilj poslovanja nakon swot analize i identifikacije svih čimbenika je da:

- Slabosti pretvorimo u snage.
- Prijetnje pretvorimo u prilike.
- Te da se u konačnici minimiziraju slabosti a maksimiziraju snage.

U nastavku rada izradit će se Swot analizu Udruge „ Anđeli “ na temelju prikupljenih informacija od strane zaposlenika i voditelja Udruge. Informacije su prikupljene kroz razgovore sa zaposlenicima, intervju s vodstvom Udruge te upotpunjene s osobnim saznanjima i uvidom u rad Udruge kroz dugogodišnje volontiranje u istoj i odrađeno stručno osposobljavanje u trajanju od godine dana. Informacije i podatci koji su navedeni u ovom radu su vjerodostojni i ažurirani te predstavljaju dobru podlogu za izradu Swot analize s ciljem spoznaje mogućih problema s kojima se Udruga može susresti u budućnosti, kao i identifikacije mogućih prilika koje može iskoristiti u svom budućem radu i poslovanju.

Također, Swot analiza bit će podloga i za odabir marketinške strategije i konačno formiranje prijedloga i smjernica po pitanju marketinških aktivnosti Udruge u budućnosti.

5.1. Swot analiza Udruge „Anđeli“

<p>Interne</p>	<p style="text-align: center;">Snage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educirano i stručno osoblje • Priznanja i nagrade • Potpora i partnerstvo s brojnim institucijama • Promišljeno djelovanje i postavljanje ciljeva • Potpuna podrška svojim korisnicima i „obiteljski“ odnos s istima • Velik broj različitih usluga • Velika mreža sponzora i donatora • Velik broj dostupnih volontera, dodatnog i pomoćnog osoblja • Razvijena marketinška mreža, suradnja i podrška medija prilikom istupanja u javnost 	<p style="text-align: center;">Slabosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problem organizacije kod većeg broja zaposlenih • Velik broj korisnika s različitim potrebama • Široko područje aktivnosti i usluga • Problem prikupljanja dovoljne količine financijskih sredstava • Manjak logopeda i psihologa • Teži pronalazak kvalificirane radne snage • Potencijalna nemogućnost primanja novih korisnika
<p>Eksterne</p>	<p style="text-align: center;">Prilike</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eu fondovi i poticaji • Poticaji i podrška države • Pomoć i podrška velikih institucija • Širenje / veća teritorijalna pokrivenost • Suradnja s inozemstvom (uvođenje promjena, novih zakona, metoda i razvijanje rehabilitacijskih centara i aparata) • Iskorištavanje registrirane baze volontera • Pomoć i podrška medija prilikom određenih aktivnosti, dobrotvornih i humanitarnih akcija i sl. 	<p style="text-align: center;">Prijetnje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nepovjerenje građana zbog zloupotrebe humanitarnih akcija i „lažnih“ udruga • Problem financiranja i dolaska do sredstava koja su potrebna za održavanje određenih akcija i aktivnosti • Zakonodavni okvir djelovanja udruga • Manjak radne snage po pitanju ove djelatnosti

(Izvor: izradio autor)

5.2. Analiza identificiranih čimbenika iz swot analize:

1. Snage Udruge „Andeli“ :

- Educirano i stručno osoblje;
- Izuzetan tim voditelja Udruge;
- Priznanja i nagrade;
- Potpora i partnerstvo s brojnim institucijama;
- Promišljeno djelovanje i postavljanje realnih ciljeva;
- Potpuna podrška svojim korisnicima i „obiteljski“ odnos s istima;
- Velik broj različitih usluga;
- Velika mreža sponzora i donatora;
- Velik broj dostupnih volontera, dodatnog i pomoćnog osoblja;
- Razvijena marketinška mreža, suradnja i podrška medija prilikom istupanja u javnost.

Promatrajući snage Udruge možemo izdvojiti 2 važne komponente.

Kao glavna i osnovna komponenta su **zaposlenici, osoblje i vodstvo Udruge** odnosno „ljudski faktor“ ili radna snaga. Ovaj čimbenik ili „faktor“ najvažniji je za rad Udruge iz više razloga, a prvenstveno zato što se radi o radu s ljudima i što su korisnici usluga Udruge najosjetljivija društvena skupina a to su djeca, i to najteži tjelesni invalidi. Upravo iz tog razloga potrebna je izuzetna stručnost i znanje svih zaposlenih kako bi se na pravi način moglo pristupiti djeci, razumjeti njihove potrebe i u konačnici poduzeti prave korake u prvom trenutku kako bi se pomoglo korisnicima i kako bi se njihov život olakšao i pružila im se sva potrebna pomoć.

Nadalje, tu su i roditelji. Roditelji kojima je potrebna sva moguća pomoć, edukacija, razumijevanje i znanje kako bi ih se pripremilo za sve ono s čime se trebaju suočiti, bilo da se radi o birokraciji ili pomoći pri odgoju djece koji u datoj situaciji ponekad nije nimalo lagan. Iz tog razloga potreban im je čitav tim stručnjaka koji će im biti dostupan u svakom trenutku i na koji se uvijek mogu s povjerenjem osloniti.

Svi zaposlenici Udruge osim znanja vezanih za svoju struku i posla koji primarno obavljaju znaju osnove i iz svih ostalih usluga koje Udruga nudi, osnove psihologije i pedagogije kako bi znali na pravi način postupati i komunicirati s djecom te je potrebna konstantna suradnja i

sinergija svih zaposlenih kao i usluga koje Udruga nudi, jer u konačnici svi oni nad djecom rade različite terapije s istim ciljem.

Značajan faktor je i vodstvo Udruge bez kojeg ničega od do sada postignutog ne bi ni bilo. Svakodnevni rad, trud, odricanje i ulaganje doveli su do toga da Udruga danas radi upravo ovako i to je nešto što mora ostati nepromijenjeno. Da bi Udruga opstala, nastavila s ovakvim radom i ostvarivala svoje ciljeve potrebno je izuzetno znanje, stručnost, konstantno ulaganje u edukaciju kako zaposlenih tako i korisnika te ono najvažnije – ljubav, ljubav prema poslu koji obavljaju i prema humanitarnom radu s ciljem pomoći djeci i olakšavanja njihova života.

Zaposlenici, osoblje i vodstvo Udruge faktor su koji je Udruge doveo ovdje gdje se trenutno nalazi i predstavlja njihovu najveću snagu.

Nadalje, kao druga jako bitna snaga mogla bi se izdvojiti ***suradnja s brojnim institucijama, medijima, sponzorima i donatorima.***

I iz same definicije neprofitnih udruga može se zaključiti kako je jedan od glavnih problema i izazova s kojima se susreću upravo prikupljanje financijskih sredstava i financiranje svih aktivnosti koje udruga provodi ili planira provoditi. Upravo iz tog razloga jako je bitna „baza“ sponzora i donatora koji će stajati iza udruge i pružati joj financijsku sigurnost i osigurati stabilnost kada je to potrebno.

Isto tako, od velike važnosti je i suradnja s institucijama te podrška i suradnja s medijima. Kada se radi o nekim novim aktivnostima koje udruge planiraju provoditi ili pak da se radi o prikupljanju humanitarnih financijskih sredstava, organiziranju humanitarnih akcija ili rješavanju nekog konkretnog problema jako je važno da to sve dođe do ciljanje skupine. Odnosno, da se društvo upozna s konkretnom situacijom, planom ili akcijom koja se provodi ili planira provoditi. Najbolji način za to su mediji (televizija, novine, radio i sl.) jer u najkraćem roku sve vijesti na taj način dođu, odnosno obuhvate najširu društvenu populaciju. Iz tog razloga suradnja i podrška medija je od izuzetne važnosti a Udruga „Anđeli“ već ima izgrađen odnos s medijima i njihovu podršku te to možemo naglasiti kao veliku snagu Udruge i u budućnosti.

2. Slabosti:

- Problem organizacije kod većeg broja zaposlenih;
- Velik broj korisnika s različitim potrebama;
- Široko područje aktivnosti i usluga;
- Problem prikupljanja dovoljne količine financijskih sredstava;
- Manjak dostupnih logopeda i psihologa;
- Teži pronalazak kvalificirane radne snage koja odgovara potrebama Udruge;
- Potencijalna nemogućnost primanja novih korisnika.

Što se tiče slabosti Udruge iz prethodno navedenih čimbenika kao trenutno jedan on najvećih mogu se navesti manjak i „teži“ pronalazak kvalificirane radne snage.

Trenutni problem s kojim se Udruga suočava je problem nedostatka dostupnih logopeda i psihologa. Naime, na problem se nailazi u slučajevima kada iz privatnih, poslovnih ili osobnih razloga netko iz već uhdanog tima odnosno netko od zaposlenika mora otići i prestati s radom te se stvori potreba za zapošljavanjem nove radne snage. Kada je slučaj o logopedima i psiholozima tu se nailazi na veliki problem. Trenutno se traže studenti na završnim godinama studija kako bi ih se odmah od starta zainteresiralo za posao u Udruzi, odnosno kako bi se pronašlo osoblje koje bi odmah po završetku fakulteta umjesto na burzu rada odmah krenulo s radom u Udruzi i kako bi se tako osigurala radna snaga koje trenutno nedostaje.

Nadalje, ukoliko bi se krenulo sa širenjem područja rada Udruge odnosno otvaranjem novih podružnica opet bi se naišlo na isti problem, odnosno nedostatak radne snage koja bi u tim podružnicama radila i korisnicima osigurala sve potrebne usluge. Na sličan problem se naišlo i kada se otvarala podružnica u Sinju koja nažalost nije opstala upravo iz takvih i sličnih problema pa možemo reći kako je to jedna od većih slabosti Udruge.

Iz prethodno navedenog problema proizlazi još jedan problem a to je potencijalna opasnost od nemogućnosti primanja novih korisnika. Naime, ako Udruga ne osigura ili nema u pripravnosti dodatnu radnu snagu i osoblje u određenom trenutku više neće moći primati nove korisnike, koji je nažalost iz godine u godinu sve više.

3. Prilike :

- Eu fondovi i poticaji
- Poticaji i podrška države
- Pomoć i podrška velikih institucija
- Širenje / veća teritorijalna pokrivenost
- Suradnja s inozemstvom (uvođenje promjena, novih zakona, metoda i razvijanje rehabilitacijskih centara i aparata)
- Iskorištavanje registrirane baze volontera
- Pomoć i podrška medija prilikom određenih aktivnosti, dobrotvornih i humanitarnih akcija i sl.

Kao jednu od značajnih i važnih prilika za budućnost Udruge i njezina rada može se navesti sve prilike i pogodnosti koje proizlaze iz povlačenja sredstava iz Eu fondova kao i korištenja subvencija i poticaja države i njezinih institucija. Adekvatnim upravljanjem, kvalitetnim planom i programom te zanimljivim projektima na ovaj način Udruga može pribaviti dostatna financijska sredstva i sva ostala sredstva (uređaje, aparate, pomagala i sl.) koja su im potrebna za rad te na taj način riješiti jednu od prethodno navedenih slabosti, ali problema svih neprofitnih udruga a to je pribavljanje financijskih sredstava i financiranje planiranih, trenutnih i budućih aktivnosti Udruge. Udruga trenutno ima kvalitetno vodstvo i stručnjake koji znaju na koji način će upravo iz takvih fondova pribaviti sredstva i to se treba nastaviti u budućnosti i na taj način iskoristiti prilike i pogodnosti koje nudi Eu.

Nadalje, prilika može biti i širenje Udruge i mogućnost otvaranja podružnica kako bi se ostvarila veća teritorijalna pokrivenost i kako bi se usluge Udruge omogućile i većem broju korisnika iz različitih dijelova Hrvatske. Na taj način bi se rasteretila temeljna Udruga u Splitu i samim tim bi se još više povećala kvaliteta usluga i individualnog pristupa svakom od korisnika ali i izbjegao jedan od prethodno navedenih problema odnosno slabosti a to je „potencijalna opasnost od nemogućnosti primanja novih korisnika.

4. Prijetnje:

- Nepovjerenje građana zbog zloupotrebe humanitarnih akcija i „lažnih“ udruga.
- Potencijalni problem financiranja i dolaska do sredstava koja su potrebna za održavanje određenih akcija i aktivnosti.
- Zakonodavni okvir djelovanja udruga.
- Manjak dostupne radne snage po pitanju ove djelatnosti.

Jedna od prijetnja ili problema može biti i trenutno je nepovjerenje građana i nedovoljna informiranost o radu, ciljevima i svrsi postojanja ovakvih udruga. Naime, zbog sve češće zloupotrebe humanitarnih akcija, raznoraznih situacija koje su dospjele u medije a gdje se radilo o prevarama prilikom prikupljanja navodno humanitarnih sredstava, iskorištavanja ljudi od raznih pojedinaca koji se bave raznim prevarama a sve pod geslom naziva „humanitarno“ razvilo se djelomično i opravdano nepovjerenje prema humanitarnim ali i općenito neprofitnim udrugama.

Kroz jednu situaciju iz situacije iz osobnog iskustva možemo potvrditi upravo ovakvu zluporabu na konkretnom primjeru Udruge „Anđeli“ gdje se pod njezinim imenom pokušalo prevariti ljude i zluporabiti imidž Udruge.

Naime, unazad par godina prilikom šetnje Splitom susreli smo nazovimo ih „volontere“ koji su po gradu skupljali „humanitarnu pomoć“ za izmišljenu akciju odnosno problem upravo pod nazivom Udruge „Anđeli“. Lažnim predstavljanjem pokušalo se zluporabiti ime Udruge i prevariti ljude i to na više lokacija diljem Dalmacije u isto vrijeme. Slučaj je naravno prijavljen i problem je riješen, te je ovo samo jedan od primjera gdje možemo potvrditi problem zluporabe i pokušaja prevare javnosti na temelju kojeg se stvara nepovjerenje građana.

Upravo iz tog razloga jako je bitno da poslovanje Udruge bude transparentno, da se dobro odradi i koristi marketing te da svi planovi, akcije i aktivnosti te sam rad Udruge budu dostupni na uvid cijeloj javnosti i svim građanima kako bi se zadržalo i razvilo povjerenje, educiralo javnost i sl. te je za tako nešto bitno plasirati u medije sve ono što je bitno za rad i budućnost Udruge kao i za održavanje i građenje imidža i povjerenja u Udrugu od strane građana.

Ovu prijetnju Udruge može riješiti i izbjeći upravo kroz suradnju s medijima od kojih ima podršku i koje prate njezin rad te joj stoje na raspolaganju ali kroz adekvatnu marketinšku

kampanju u koju je potrebno uložiti veliki trud i kvalitetno i adekvatno je isplanirati i provoditi.

Marketinške strategije

Strategiju marketinga može se definirati kao okvir sadašnjih planiranih ciljeva, resursa i interakcija poduzeća s tržištima, konkurentima i ostalim faktorima okruženja. (Hollensen, S. (2003): „Marketing Management- A Relationship Approach“, Pearson Education Limited (UK), str.3)

Strategija marketinga obuhvaća sadašnje i planirane ciljeve poslovanja, iskorištavanje resursa te interakciju i komunikaciju s tržištem, konkurencijom i ostalim faktorima okruženja u kojem poduzeće posluje.

Ciljevi koji se postavljaju prilikom postavljanja marketinške strategije uglavnom se odnose na dizajniranje ili redizajniranje poduzeća, proizvoda ili usluga. O njima ovisi budućnost poduzeća i važno je da se prilikom odabira strategije pažljivo donose odluke o načinima provođenja određenih aktivnosti s ciljem ostvarivanja postavljenih ciljeva kako bi svi uloženi marketinški naponi dali rezultate i pozitivno utjecali na budućnost poduzeća i njegovog poslovanja.

Prilikom donošenja odluka i odabira marketinške strategije jako je bitno da se sagledaju svi interni i eksterni čimbenici koji utječu na poduzeće i o kojima ovisi poslovanje i budućnost poduzeća ili organizacije.

Marketinška komunikacija

Marketinška komunikacija obuhvaća sredstva pomoću kojih poduzeća ili organizacije na razne načine komuniciraju s potrošačima, korisnicima usluga ili širom/ciljanom javnosti.

Marketinške komunikacije predstavljaju sredstvo putem kojeg poduzeća uspostavljaju vezu sa svojim potrošačima i interesnim skupinama. Takav način komunikacije služi im kao sredstvo za stvaranje povjerenja, plasiranje u javnost svih novosti koje su vezane za poduzeće i njegovo poslovanje, oglašavanje novih proizvoda ili aktivnosti s kojima se poduzeće namjerava ili počinje baviti, podsjećanje potrošača na već postojeće proizvode i plasiranje u javnost svih informacija vezanih za poduzeće koje mogu biti zanimljive i potrebne potrošačima i potencijalnim korisnicima.

Za postojeće potrošače takva će komunikacija biti podsjetnik na poduzeće ili njegov proizvod, učvrstiti povjerenje i s vremenom stvoriti lojalnost u odnosu na neku drugu marku, poduzeće ili organizaciju. Dok će potencijalne potrošače na takav način informirati o svim novostima i proizvodima te ih potaknuti na kupnju što u konačnici i predstavlja jedan od ciljeva svakog oblika komunikacije poduzeća s potrošačima ili korisnicima.

Postoji čitav splet sredstava marketinške komunikacije koje poduzeće može odabrati ili koristiti u svojoj marketinškoj kampanji a u nastavku ćemo navesti osam najčešće korištenih i najpopularnijih modela marketinške komunikacije.

Osam glavnih komunikacijskih modela (Kotler P.;Keller L.;Martinović M., Upravljanje marketingom 14. izdanje , Mate d.o.o., Zagreb, 2014., str. 478):

- Oglašavanje;
- Unaprjeđenje prodaje;
- Događaji i iskustva;
- Odnosi s javnošću i publicitet;
- Izravni marketing;
- Interaktivni marketing;
- Marketing usmenom predajom;
- Osobna prodaja.

1. Oglašavanje – predstavlja oblik komunikacije koji za cilj ima obavještavanje potrošača, klijenata i javnosti o proizvodima ili uslugama nekog poduzeća.

Oglašavanje je zapravo plaćeni oblik komunikacije koji naručitelju pruža mogućnost da na najbrži način predstavi svoj proizvod ili uslugu širokoj javnosti s ciljem ostvarivanja poslovnih ciljeva poduzeća.

Kada se odluče za oglašavanje poduzeća imaju čitav niz mogućnosti kako i na koji način oglašavati svoje proizvode i usluge, a odabir načina i medija isključivo ovisi o njihovim ciljevima koje oglašavanjem žele postići i ciljanom segmentu kojem će oglašivača poruka biti upućena.

Mediji koji se najčešće koriste prilikom oglašavanja poduzeća: televizija, radio, internet, časopisi, novine, plakati, reklame i sl.

2. Unaprjeđenje prodaje – predstavlja skup komunikacijski aktivnosti kojima se na izravan ili neizravan način utječe na sudionike prodajno-kupovnog procesa, odnosno

na potrošače i potencijalne korisnike koje se informiranjem, poticanjem, educiranjem nastoji zainteresirati za proizvod ili uslugu te ih potaknuti na kupnju s krajnjim ciljem ubrzavanja i povećanja prodaje proizvoda i usluga.

3. Događaji i iskustva – predstavlja oblik komunikacije s potrošačima kroz organiziranje različitih događaja ili eventa na kojima bi se kroz sponzorstva prezentirali određeni proizvodi ili usluge s ciljem informiranja javnosti i upoznavanja s proizvodima. Događaji koji se organiziraju moraju biti dobro organizirani i planirani te posjedovati željenu dozu imidža da bi takav oblike komunikacije u marketinškoj kampanji dao željene rezultate.

Iskustva, odnosno iskustveni marketing kod korisnika budi određene emocije i doživljaje koje teško da može probuditi neki drugi oblik marketinške komunikacije. Potrošačima i potencijalnim korisnicima sudjelovanje u događajima predstavlja zanimljiv način upoznavanja s proizvodima i uslugama te kasnije oni mogu posvjedočiti i govoriti i o svojim iskustvima s proizvodom ili uslugom s kojim su se susreli na određenom događaju što nam kasnije služi i kao oblik promocije na temelju iskustava korisnika koja je potencijalnim korisnicima najvjerodostojnija.

4. Odnosi s javnošću i publicitet - su „dvosmjerna komunikacija između organizacije i njezine unutarnje i vanjske javnosti, u svrhu postizanja međusobnog razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanje zajedničkih interesa.“ (Zoran Tomić, 2016.; „Odnosi s javnošću, teorija i praksa“, Zagreb, Synopsis;.)

Kvalitetni i prijateljski odnosi s javnošću povećavaju publicitet i dugoročno doprinose boljitku poduzeća kroz profitabilnost i učinkovitost poslovanja. Osoba koja je zadužena za odnose s javnošću mora posjedovati moć uvjeravanja, sposobnost rad i govora koja će pozitivno utjecati javnost i stvoriti pozitivnu sliku o poduzeću. Informacije o organizaciji koje planiramo pustiti u javnost moraju biti adekvatno pripremljene, ažurne i istinite te se nakon temeljite pripreme planiranja objavljuju u javnost što predstavlja glavnu ulogu odnosa s javnošću.

Postoje različiti oblici/vrste odnosa s javnošću, a neki od njih su:

- Odnosi s medijima;
- Odnosi s tržištem;

- Interna komunikacija;
- Odnosi s vlastima;
- Odnosi s investitorima.

5. Izravni i interaktivni marketing – izravni ili direktni marketing predstavlja najdinamičnije područje marketinga. Prema definiciji američkog udruženja direktnog marketinga (DMA – Direct Marketing Association) direktni marketing je” interaktivni sustav marketinga koji se koristi jednim ili više medija za oglašavanje da se utjecalo na mjerljiv odgovor/transakciju na bilo kojoj lokaciji.”

Interaktivnost označava direktnu dvosmjernu interakciju “jedan na jedan” koja se odvija između marketer i potrošača korištenjem jednog ili više medija.

Interaktivni marketing predstavlja direktnu, neposrednu komunikaciju s kupcima ili korisnicima određene usluge.

6. Marketing usmenom predajom – ili marketing “ od usta do usta” predstavlja oblik promidžbenog djelovanja a u praksi se još možemo susresti i s nazivima “buzz marketing” i “viral marketing” koji označavaju isti pojam odnosno oblik oglašavanja usmenom predajom.

Laički rečeno marketing usmenom predajom možemo objasniti kao proces kod kojeg već postojeći potrošači proizvoda usmenom predajom prosljeđuju informacije o proizvodu i iskustvima povezanim s istim drugim potrošačima ili potencijalnim korisnicima.

S obzirom na to da su istraživanja pokazala kako je ovaj oblik promocije odnosno dobivanja informacija o određenom proizvodu za potencijalne potrošače najpouzdaniji i kako na temelju usmene predaje od drugog kupca u velikoj mjeri donose svoj sud o proizvodu ovom obliku promidžbenog djelovanja moramo posvetiti veliku pažnju.

Točnije, marketeri se moraju bazirati na to da svojim potrošačima daju razlog da pozitivno pričaju o njihovim proizvodima ljudima iz svog okruženja in a taj način poduzeću stvore nove korisnike.

Uz prethodno navedene izraze i nazive direktnog marketinga postoji još jedan čije značenje možda i najbolje laički može objasniti što direktni marketing zapravo predstavlja.

Izraz **virusni marketing** smislio je u prosincu 1996. profesor Harvardske poslovne škole Jeffrey F. Rayport u svom članku za FastCompany.

Virusni marketing zapravo je naziv kroz koji se direktni marketing tumači kao virus jer se poruke šire i dijele brzo gotovo kao „virus“ i u jako kratkom vremenu zahvate veliko područje poput neke zaraze.

Virusni marketing najčešće se koristi kroz:

- Društvene mreže;
- Blogove;
- Video zapise;
- Slanje tekstualnih poruka;
- Prosljeđivanje mailova s određenom porukom.

Jednostavno rečeno, direktni marketing je vrsta marketinga kod kojeg drugi prenose i dijele vašu poruku.

Prednosti virusnog marketinga ogledaju se u minimalnim troškovima, brzom i jednostavnom širenju poruke, pretpostavci da će primatelji bolje reagirati ako od nekog drugog dobiju vašu poruku nego što bi reagirali na klasično reklamiranje, u relativnom kratkom vremenu naša poruka može stići do jako puno primatelja bez obzira na njihovu trenutnu lokaciju.

7. Osobna prodaja – metoda prodaje kod koje dolazi do osobnog i neposrednog kontakta između kupca i prodavača. Prodaja se u ovom slučaju odvija direktno bez posrednika.

Prodavač nastoji informirati potencijalnog potrošača o bitnim informacijama vezanim za proizvod te ga tako potaknuti na kupnju.

Ovaj oblik prodaje je najzastupljeniji oblik prodaje i daje najbolje rezultate, odnosno ima visoku reakciju strane potencijalnih kupaca zato što su suočeni direktno „lice u lice“ s prodavačem ne mogu izbjeći njegovu poruku. Osim toga, ukoliko postoje određene nejasnoće prodavač i može otkloniti na licu mjesta što pozitivno utječe na krajnji prodajni rezultat.

6. Prijedlozi i smjernice za buduće marketinške aktivnosti Udruge „Anđeli“

Na temelju dostupnih podataka i informacija vezanih za rad i ustroj Udruge „Anđeli“ kao i podataka o dosadašnjim marketinškim aktivnostima i istupanju u javnost predlažu se sljedeće promjene vezane za marketinške aktivnosti u budućnosti.

Po pitanju aktivnosti na društvenim mrežama i ažurnosti sadržaja može se zaključiti kako je Udruga na tom polju prilično aktivna te objavljuje sve potrebne informacije o trenutnim događanjima i aktualnim projektima koje provode te na taj način jako dobro informira javnost o svom radu i planovima.

Predlaže se malo ulaganje i trud vezan za samu službenu web stranicu Udruge. Naime, iako stranica ima sve potrebne informacije o Udruzi, statutima i pravilnicima i uslugama koje nudi te ažurno, jasno i javno objavljuje sve promjene vezane za rad i planove Udruge trebalo bi se samo malo dodatno fokusirati na atraktivnost stranice odnosno njezin vizualni izgled te bi uz to trebalo popuniti prazne stranice jer prazni linkovi i stranice koje sadrže samo naslov znaju biti frustrirajuće za posjetioce web stranice koji traže određene informacije te osim toga djeluju neprofesionalno.

Nadalje, kada su u pitanju događaji, humanitarne akcije i sl. aktivnosti koje Udruga organizira osim samog oglašavanja na društvenim mrežama ne bi bilo loše kada bi se koristili i s klasičnim oglašavanjem poput letaka ili plakata. Udruga organizira jako puno takvih događaja poput koncerata, priredbi za djecu, humanitarnih akcija, gala večeri sa sponzorima i poznatim ličnostima i s obzirom na sav trud i vrijeme koje ulažu u takve aktivnosti bilo bi dobro da i šira javnosti, pogotovo starija populacija koja možda nije aktivna na društvenim mrežama dobije priliku biti informirana o takvim eventima te ukoliko iskaže interes da u istima i sudjeluju, svakako bi to za Udrugu bilo jako pozitivno jer iako u gradu Splitu jako puno ljudi prati i poznaje rad Udruge „Anđeli“, postoje i oni koji osim imena Udruge ne znaju nikakve dodatne informacije i sada bi se trebalo početi fokusirati upravo na takve u budućoj marketinškoj kampanji.

Što se tiče odnosa s medijima, istupanjem u javnost i plasiranjem informacija široj društvenoj populaciji možemo reći da Udruga trenutno radi na zavidnom nivou u usporedbi s nekim drugim udrugama sličnog karaktera.

Udruga ima jako dobru komunikaciju s medijima te od istih ima i punu podršku u svom radu. Dugogodišnja suradnja i komunikacija stvorila je prije svega prijateljske a potom partnerske odnose. Ima prostora da Udruga još više iskoristi privilegiju istupanja u javnost i informiranja javnosti o svom radu putem televizije ili tiskanih časopisa i novina. Osim onih glavnih aktivnosti i akcija koje i same po sebi izazovu velik interes građana trebalo bi još više koristite takvu vrstu oglašavanja jer Udruga ima jako puno projekata i planova kojima se može pohvaliti i koji mogu izazvati interes javnost. Osim toga, takva vrsta oglašavanja i komunikacije s javnosti može poslužiti i za širenje baze sponzora i donatora, a znamo da financijskih sredstava Udrugama poput ove nikad nije na odmet jer je iz godine u godinu financiranje polje koje iziskuje jako puno truda i neizvjesnosti. Dodatnim prikupljenim financijskim sredstvima Udruga bi se mogla dodatno proširiti, otvoriti nove podružnice i na drugim lokacijama u hrvatskoj te uložiti u nove metode i sredstva za liječenje i pomoć djeci s posebnim potrebama.

Organiziranje edukacija i događaja putem kojim se ljude informiralo o problemima s kojima se susreću osobe s invaliditetom

Udruga bi u sklopu svojih marketinških aktivnosti mogla razmotriti i organiziranje edukacija na kojim bi se društvo moglo upoznati s problemima s kojima se susreću djeca i osobe s posebnim potrebama ili invaliditetom. Naime, poznato je kako je jedan od većih problema vezan uz ovu problematiku u pravu *način komunikacije s osobama s invaliditetom* te su do sada po tom pitanju provedena brojna istraživanja i dane smjernice na koji način bi se trebalo komunicirati i postupati s osoba koje imaju odedeni invaliditet. Unatoč tome, šira javnost s takvim istraživanjima i pravilima ponašanja i komuniciranja nije upoznata pa se djeca s invaliditetom ali i njihovi roditelji svakodnevno susreću s brojnim neugodnostima koje se negativno odražavaju na njih a pogotovo na psihičko stanje djece koje je i bez takvih problema ponekad izrazito teško. Kako bi se to izbjeglo, edukacije koje bi Udruga mogla organizirati bile bi na obostrau korist, kako djece i roditelja tako i polaznika edukacije koji bi se naučili ophoditi prema takvim osobama i suživot bi za obe strane bio lakši, a cjelokupno društvo potaklo bi na neke pozitivne promjene. Osim toga, takvi događaji, edukacije i eventi pozitivno bi se odrazili i na ugled Udruge te osnažili povjerenje građana prema istoj.

7. ZAKLJUČAK

Iz svega prethodno navedenog može se zaključiti kako je marketing u neprofitnim organizacijama jednako (ako ne i više) važan kao i u onim profitnog karaktera. Bez kvalitetnog marketinga i adekvatnih marketinških aktivnosti nema pozitivnog poslovanja u nijednom slučaju. Mogu se izdvojiti dvije jako bitne komponente vezane za neprofitne organizacije kod kojih je marketing neizostavan i može se reći da je temelj uspjeha.

Prva je financiranje i prikupljanje financijskih sredstava za rad neprofitnih organizacija. Iako se one djelom financiraju iz državnog proračuna, Eu fondova, subvencija i sudjelovanja u brojnim natjecajima na temelju atraktivnih i kvalitetnih projekata neizostavan dio njihovog financiranja su i donacije i sponzorstva bilo da se radi o fizičkim ili pravnim osobama. Kako bi zainteresirale javnost i privukle potencijalne sponzore i donatore, neprofitne organizacije moraju biti izuzetno aktivne po pitanju marketinga, te javno, ažurno i istinito objavljivati sve potrebne informacije koje bi mogle privući potencijalne interesne skupine i donatore, te njihovo poslovanje mora biti javno i transparentno i zbog trenutnih donatora koji žele inati uvid u poslovanje i aktivnosti udruge koju financiraju. Upravo iz tih razloga odnosi sa sponzorima i javnosti su od izuzetne važnosti za svaku neprofitnu organizaciju.

Nadalje, odnosi s medijima i istupanje u javnost te plasiranje informacija pomoću istih jako je važno za neprofitne organizacije pogotovo kada se radi o humanitarnom sektoru. Prilikom organiziranja humanitarnih akcija ili prikupljanja financijskih sredstava humanitarnog karaktera oglašavanje u medijima poput televizije, novina i radija ima najveću učinkovitost, poruka doseže do izrazito široke društvene skupine u relativno kratkom vremenu te reakcije i odaziv građana na takve apele i akcije bude znatno veći nego kod oglašavanja pomoću nekih drugih metoda. Upravo iz tog razloga za neprofitne organizacije izuzetno je važna suradnja s medijima i komunikacija s javnosti putem istih kako bi građani pravovremeno upoznati i informirani po pitanju rada i aktivnosti takvih organizacija.

Osim za prikupljanje financijskih sredstva i oglašavanje humanitarnih akcija marketing i javno plasiranje informacija o radu i aktivnostima neprofitnih organizacija služe i za stvaranje povjerenja i građenje pozitivnog imidža. Odnosi s javnošću najbitniji su kod ovakvih organizacija iz tog razloga što one i postoje upravo zbog te „javnosti“, odnosno

glavni cilj njihovog poslovanje je zadovoljavanje ciljeva od šireg društvenog interesa i boljitak cjelokupnog društva.

Što se tiče marketinških aktivnosti Udruge „Anđeli“ može se zaključiti kako je do sada vodila dobru marketinšku kampanju te razvila izuzetno dobre odnose s medijima, sponzorima i državnim institucijama. Vodstvo Udruge shvaća važnost marketinga i ulaže znatne napore i vrijeme kako bi transparentno i ažurno obaviještavali javnost o svim bitnim i aktualnim informacijama, projektima i aktivnostima.

8. POPIS LITERATURE:

Knjige:

1. Alfirević, Pavičić, Najev Čačija, Mihanović i Matković: „Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija“; Školska knjiga, Zagreb, 2013.)
2. Jozo Previsić; Đurđana Ozretić Došen: „Marketing“; Adverta Zagreb, 2014.
3. Jurica Pavičić: „Strategija marketinga neprofitnih organizacija“; Masmmedia, Zagreb 2003.
4. Jurica Pavičić: Upravljanje strateškim marketingom neprofitnih organizacija 2000.; Ekonomski fakultet, Zagreb.
5. Kotler P.; Keller L.; Martinović M., Upravljanje marketingom 14. izdanje , Mate d.o.o., Zagreb, 2014., str. 478.
6. Hollensen, S. (2003): „Marketing Management- A Relationship Approach“, Pearson Education Limited (UK), str. 3.
7. Zoran Tomić: „Odnosi s javnošću, teorija i praksa“, Synopsis, Zagreb 2016.

Internet izvori:

1. <https://www.dzs.hr/> (pristupano 15.06.2019.)
2. <https://gov.hr> (pristupano 18.08.2019)
3. <http://recupero.com.hr/> (pristupano 18.08.2019)
4. <https://www.zakon.hr> (pristupano 22.08.2019.)
5. <https://narodne-novine.nn.hr>. (pristupano 05.08.2019)
6. <https://mdomsp.gov.hr>. (pristupano 28.07.2019.)
7. <http://www.volonteri.hr/>. (pristupano 28.07.2019)
8. <https://uprava.gov.hr/registar-udruga/826> (Pristupano koristeći se podacima i šiframa Udruge; pristupano 18.08.2019.)
9. <http://www.andjeli.hr/hr/>. (pristupano 15.07.2019.)
10. <http://www.poslovni.hr>. (pristupano 23.08.2019)
11. <http://studentski.hr>. (pristupano 23.08.2019.)

12. <https://mdomsp.gov.hr> (pristupano 28.07.2019)
13. <https://ekonomskiportal.com/>. (pristupano 27.08.2019.)
14. <https://hrcak.srce.hr/149532>; pristupano 27.07.2019.

Materijali:

1. www.efzg.hr, „Materijali za drugi kolokvij“ (pristupano 25.07.2019.)
2. Drucker, P.: Najvažnije o menadžmentu, Izbor iz radova o menadžmentu Petera F. Druckera.
3. Nastavni materijali iz kolegija Istraživanje tržišta (akademska godina 2018./2019.; Ekonomski fakultet u Splitu.)
4. Nastavni materijali iz kolegija Poslovni marketing (akademska godina 2018./2019.; Ekonomski fakultet u Splitu.)