

# PRIMJENA TIPOLOGIJE MARKETINŠKIH STRATEGIJA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA S ASPEKTA DONATORA

---

**Rađa, Duje**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:715110>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-07**

*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**PRIMJENA TIPOLOGIJE MARKETINŠKIH  
STRATEGIJA U NEPROFITNIM  
ORGANIZACIJAMA S ASPEKTA DONATORA**

**Mentor:**

**doc. dr. sc. Ljiljana Najev Čačija**

**Student:**

**Duje Rađa**

**Split, rujan, 2016.**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Problem i predmet istraživanja</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Definiranje ciljeva istraživanja</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3 Definiranje istraživačkih hipoteza/ pitanja</b> .....	<b>9</b>
<b>1.4 Metodologija istraživanja</b> .....	<b>10</b>
<b>1.5 Doprinos istraživanja</b> .....	<b>11</b>
<b>1.6 Struktura diplomskog rada</b> .....	<b>12</b>
<b>2. TEORIJSKE I EMPIRIJSKE SPOZNAJE: MARKETINŠKE STRATEGIJE NEPROFITNIF ORGANIZACIJA</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 Osnovne determinante neprofitnih organizacija</b> .....	<b>13</b>
2.1.1 Pojam i vrste neprofitnih organizacija .....	13
2.1.2 Kompleksnost neprofitnih organizacija .....	15
2.1.3 Marketing neprofitnih organizacija s aspekta donatora .....	19
<b>2.2 Tipologija marketinških strategija</b> .....	<b>25</b>
2.2.1 Problematika tipologija marketinških strategija.....	26
2.2.2 Tipologija integriranih marketinških strategija .....	27
<b>3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE</b> .....	<b>34</b>
<b>3.1 Metodološki okvir istraživanja</b> .....	<b>34</b>
<b>3.2 Rezultati istraživanja</b> .....	<b>36</b>
3.2.1 Neprofitna organizacija Moje dijete.....	36
3.2.2 Neprofitna organizacija Naša dica .....	39
3.2.3 Neprofitna organizacija Most.....	42
<b>3.3 Ocjena primjenljivosti tipologije marketinških strategija i smjernice za buduća istraživanja</b> .....	<b>46</b>
<b>4. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>50</b>

<b>5. SAŽETAK.....</b>	<b>51</b>
<b>6. ABSTRACT .....</b>	<b>52</b>
<b>7. PRILOZI.....</b>	<b>53</b>
<b>8. POPIS TABLICA.....</b>	<b>60</b>
<b>9. POPIS LITERATURE .....</b>	<b>61</b>

# 1. UVOD

## 1.1 Problem i predmet istraživanja

Kako bi se razumjeli ciljevi i svrha neprofitnog sektora te primjenljivost marketinške tipologije i marketinških aktivnosti, potrebno je odrediti što ga razlikuje od profitnog sektora.

Neprofitni sektor. Za razliku od profitnog sektora koji podrazumijeva dugoročni cilj: ostvarenje profita za poduzeće tj. dioničare poduzeća, neprofitnom sektoru profit nije u glavnom fokusu. Osim tog glavnog elementa dijeli ih zakonodavni okvir pod kojim je uređen, tj. Zakon o udrugama:“ Udruga u smislu ovog 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, zaštitu okoliša i prirode i održivi razvoj, te za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno-obrazovna, znanstvena, sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenja i ciljeve koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom, a bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja.“<sup>1</sup>

U ovom radu se specifično istražuje područje humanitarnih neprofitnih organizacija koje se definiraju kao: „Organizacije, zaklade i građanske udruge nastale na ideji filantropske pomoći ljudima u nevolji, siromašnima, starima, invalidima, udovicama, djeci bez jednog ili obaju roditelja, žrtvama nasilja i dr.“<sup>2</sup>

Neprofitni sektor se kroz svoju povijest razvijao zbog nemogućnosti države da u potpunosti zadovolji svim zahtjevima svojih građana, prvenstveno potrebe za zajedništvom i solidarnosti među ljudima. Može se zaključiti da je za taj razvoj direktno zaslužna demokracija. U zadnjem desetljeću je primjetan daljnji ubrzani rast ovog sektora što ukazuje potrebu za boljim planiranjem marketinških aktivnosti kako bi što efikasnije ispunili svoje ciljeve. Ovaj rast je ostvaren zato što neprofitne organizacije sve više djeluju kao potpora uslugama koje

---

<sup>1</sup> Narodne novine, (2014): Zakon o udrugama, Narodne novine d.d. Zagreb, br 74.

<sup>2</sup> Havelka, M. (1996): „Nevladine humanitarne organizacije danas u Hrvatskoj- stanje, problemi i perspektive“, Revija za socijalnu politiku, 3(2), str.127-133.

država ispunjava , ponajviše u zdravstvu, edukaciji i društvenim segmentima. Tu su vlade država uvidjele priliku i obostranu korist u financiranju tih neprofitnih udruga.<sup>3</sup>

Jedan od ključnih problema u cjelokupnom sagledavanju poslovanja neprofitnih organizacija je problem višestrukih dionika samih organizacija. Neprofitne organizacije postoje radi svojih korisnika, a ne bi mogle postojati bez donatora, tj. onih koji daju financijsku podršku poslovanju organizacija. Sama ta dvojnost neprofitnih organizacija ukazuje na problem zasebnog i usmjerenog upravljanja prema svakoj strani. Osim tih najvažnijih dionika neprofitne organizacije moraju uspostaviti odnos i s javnosti, zaposlenicima/volonterima i konkurencijom.

Razvoj neprofitnog sektora u Hrvatskoj se može kronološki sagledati u tri razdoblja.

Prvo razdoblje je ono prije Drugog svjetskog rata kada je jedini cilj neprofitnih organizacija bio zadovoljavanje osnovnih potreba građana, od gladnih, bolesnih te onih koji su bili pogođeni prirodnim katastrofama. Drugo razdoblje, nakon Drugog svjetskog rata pa sve do završetka Domovinskog rata obilježava povećani utjecaj države koja je na ideološkoj razini ograničavala temeljna prava građana, osim organizacija koje su se bavile zbrinjavanjem žrtava katastrofa i onih koji su pomagale osobama sa invaliditetom. Treće razdoblje je osamostaljenje Hrvatske te dolazi do naglog povećanja neprofitnog sektora zbog očitih razloga, tj. saniranja posljedica rata. U postavljanju humanitarnih organizacija na noge uvelike su pomogle međunarodne organizacije sa svojim ljudstvom i znanjem. Nakon tog velikog povećanja u broju organizacija dolazi i do njihovog naglog gašenja, ponajviše zbog ispunjavanja njihove osnovne zadaće u tom trenutku (saniranje posljedica rata), ali i zbog nedostatka financijskih sredstava koje te organizacije nisu u mogućnosti same pridobiti i neuspješnog organiziranja vlastitog poslovanja.<sup>4</sup>

Razvoj neprofitnih organizacija djelomično ograničava nedovoljno razrađena zakonska regulativa koja se nije puno promijenila u recentno vrijeme na njihovu korist.

Jedan od razloga zanemarivanja marketinške funkcije sigurno je i pogrešna percepcija marketinga u društvu kao alata koji služi za stjecanje profita i koji ne mari za društvo u

---

<sup>3</sup> Primož, P. (2011): „Cross-National Variations in the Importance of the Non-Profit Sector“, Fakultet za upravu Sveučilišta u Ljubljani, Slovenija, 147-153.

<sup>4</sup> Najev Čačija, Lj.(2014): „Utjecaj aktivnosti marketinga na uspješnost fundraisinga humanitarnih neprofitnih organizacija“, doktorski rad, Sveučilište u Splitu, Split, 84-85.

cjelini.<sup>5</sup> S gledišta marketinškog planiranja i vođenja, ne bi trebala postojati velika razlika između profitnih i neprofitnih organizacija (osim u financiranju) ali u stvarnosti ta razlika postoji. Zbog nerazumijevanja provođenja potpune marketinške strategije, a ne samo njenih sastavnica kao što su promocija i prodaja. Zbog širokog područja djelovanja od humanitarnih organizacija, vjerskih, znanstveno-istraživačkih, obrazovno- odgojnih, zdravstveno-socijalnih, kulturno-umjetničkih, sportsko rekreativnih, političkih i sindikata, pokreta, udruženja i ideja, teško ih je uspoređivati u ostvarenju ciljeva jer su često ti ciljevi nemjerljivi.<sup>6</sup>

Marketinška strategija. Strategija se definira kao alat kojim se dugoročno žele uskladiti resursi organizacije s unutarnjim i vanjskim okruženjem. Ona nam mora dati odgovor na pitanje „gdje se nalazimo“ i „kuda i kako stići“ do željenog cilja. Iako postoje općenite marketinške strategije za profitne organizacije, one se u potpunosti ne mogu preslikati na neprofitne organizacije. U teoriji se strateško planiranje nalazi na samom vrhu piramide, ispod kojeg se nalazi taktičko i operativno planiranje, ali u praksi često dolazi do njenog zanemarivanja i fokusiranja menadžera na operativnu razinu planiranja. Rezultat tomu je i lakša mjerljivosti i identificiranje operativnih zadataka.

Prema Dragnić<sup>7</sup> osnovni problem postojeće tipologije marketinških strategija i njihove primjene se odražava u izboru ključnih kriterija apstrakcije koji dovode do dvije krajnosti od preopćenite tipologije do one koja je fragmentirana. To je rezultat činjenice da svaka organizacija ima jedinstven marketinški splet koji je pod utjecajem vanjskih i unutarnjih čimbenika.

Kao primjer preopćenite tipologije navode se Porterove generičke strategije; „niskih troškova“, „diferencijacije“ i „fokusiranja“.<sup>8</sup> Ova tipologija iskazuje određene slabosti i to zbog miješanja kriterija pri odabiru strategije. Tako strategija „diferencijacije“ i „niskih troškova“ za kriterij ima konkurentsku prednost dok strategija „fokusiranja“ ima kriterij ciljnog segmenta. Ovakvi kriteriji mogu dovesti do krivog tumačenja rezultata strategije, te može doći do njihovog miješanja.

---

<sup>5</sup> Najev Čačija Lj. (2014): „Utjecaj aktivnosti marketinga na uspješnost fundraisinga humanitarnih neprofitnih organizacija“, doktorski rad Sveučilište u Splitu, Split, 2-3.

<sup>6</sup> Alfrević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Mihanović, Z.; Matković, J. (2013): „Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija“, Školska knjiga, Zagreb

<sup>7</sup> Dragnić, D. (2012): „Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva“, doktorski rad, Sveučilište u Splitu, Split, 70-76.

<sup>8</sup> Porter, M E. (1985): „*Competitive Advantage*“, Free Press, New York

Uz Porterove generičke strategije također se često koriste i generičke strategije Milesa i Snowa<sup>9</sup>, koja je podjeljena na: „probitačne“, „čuvare“, „analitičare“ i „reaktivne“. Nedostatak ove strategije kao i ostalih cjelovitih strategijama je preopćenitost i nepreciznost.

Kao primjer fragmentiranih tipologija mogu se navesti: „strategije rasta“, „strategije segmentacije“, „strategije faza životnog ciklusa“, „strategija tržišnih uloga“.

U svim navedenim strategijama možemo uočiti potrebu da se povežu s generičkim marketinškim strategijama i međusobno.<sup>10</sup> Kao odgovor na navedene slabosti ponuđena je tipologija i metodologija Dragnić( tipologije integriranih marketinških strategija)<sup>11</sup>. Generiran je unaprijeđeni dinamički model marketinških strategija s preciznom i cjelovitom tipologijom marketinških strategija, uz odgovarajuću metodologiju identificiranja strategija.

**Predmet istraživanja** je primjenjivost tipologije marketinških strategija u neprofitnim organizacijama s aspekta jedne skupine ključnih dionika – donatora, metodom studije slučaja na namjernom uzorku humanitarnih organizacija.

---

<sup>9</sup> Miles, R.E., Snow, C.C (1978): "Organizational strategy, structure, and process," Academy of Management Review, 546-562

<sup>10</sup> Dragnić, D. (2012): „Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva“, doktorski rad, Sveučilište u Splitu, Split, 8-20.

<sup>11</sup> Ibid., str. 204-210.



## 1.2 Definiranje ciljeva istraživanja

Ciljevi ovog istraživačkog rada proizlaze iz problema i predmeta istraživanja. Svrha rada je unapređenje spoznaja o primjenljivosti marketinških koncepata u neprofitnim organizacijama, unapređenje primjene marketinga u neprofitnom sektoru u teoriji i praksi te jačanje uloge i spoznaja koristi primjene marketinških procesa.

Ciljevi istraživanja su:

- Kritički prikaz postojećih teoretskih i empirijskih spoznaja iz područja marketinških strategija u neprofitnom sektoru
- Ispitati primjenljivost predložene tipologije marketinških strategija, prethodno empirijski potvrđene na subjektima malog gospodarstva, u neprofitnim organizacijama s aspekta donatora
- Provjera primjenjivosti metodologije identificiranja i vrsta marketinških strategija u neprofitnim organizacijama
- Poticaji i preporuke za buduća istraživanja

### 1.3 Definiranje istraživačkih hipoteza/pitanja

S obzirom na to da je riječ o izviđajnom istraživanju, te zbog ograničavajućih faktora istraživanja (mali broj ispitanih organizacija, samo jedna vrsta neprofitnih organizacija, samo uspješne neprofitne organizacije), umjesto hipoteza postaviti će se istraživačka pitanja. Iz definiranja problema, predmeta i ciljeva istraživanja proizlazi glavno i pomoćna istraživačka pitanja.

Glavno istraživačko pitanje glasi:

**I<sub>1</sub>:** Može li se tipologija integriranih marketinških strategija primijeniti u neprofitnom sektoru?

Pomoćna istraživačka pitanja:

**I<sub>1.1</sub>:** Može li se metodologija identificiranja vrsta marketinških strategija primijeniti u humanitarnim neprofitnim organizacijama s aspekta donatora?

**I<sub>1.2</sub>:** Pripadaju li identificirane marketinške strategije koje humanitarne neprofitne organizacije primjenjuju prema donatorima integriranoj tipologiji marketinških strategija?

## 1.4 Metodologija istraživanja

Rad se sastoji od teoretskog i empirijskog dijela. Teoretski dio rada obuhvaća prikupljanje, analizu i kritičko promišljanje o postojećim teorijskim i empirijskim spoznajama. Literatura će se prikupiti iz izvora kao što je knjižnica fakulteta, sveučilišna knjižnica, internet. U tu svrhu koristit će se metoda istraživanja za stolom.

Empirijski dio rada obuhvaća prikupljanje primarnih podataka metodom anketiranja i intervjua.

Koristit će se metoda studije slučaja kojom se detaljno analizira pojedini događaj, osoba ili grupa. Tom metodom će se prikupiti što više informacija o pojedinoj neprofitnoj organizaciji.<sup>12</sup> Također će se koristiti metoda ciljanog namjernog uzorka u kojoj će istraživati na uzorku uspješne neprofitne organizacije.<sup>13</sup>

Anketni upitnik će se ispunjavati u prisutnosti ispitivača kako ne bi došlo do zabune pri ispunjavanju pojedinih dijelova ankete. Time se osigurava razumijevanje i točnost dobivenih podataka koji služe u provjeri postavljenih hipoteza.

Intervju će se voditi metodom standardiziranog osobnog intervjua, koji je unaprijed sadržajno određen i formaliziran tako da vodi razgovor u smjeru provjeravanja istinitosti postavljenih hipoteza. Za potrebe istraživanja koristit će se postojeći ali prilagođeni anketni upitnik (Dragnić, D.).

U teorijskoj i empirijskoj obradi koristit će se prvenstveno kvalitativne metode:

- Indukcije i dedukcije
- Analize i sinteze
- Deskripcije i komparacije
- Generalizacije<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N.( 2010) : „Priručnik za metodologiju istraživačkog rada“, M.E.P., Zagreb

<sup>13</sup> Zelenika, R. (2000): „Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog rada“, Ekonomski fakultet u Rijeci

<sup>14</sup> Kukić S., Markić B. (2006): „Metodologija društvenih znanosti: Metode, tehnike, postupci i instrumenti znanstvenoistraživačkog rada“, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar, BiH

## **1.5 Doprinos istraživanja**

Doprinos ovog rada se temelji u analiziranju svih dosadašnjih teoretskih i empirijskih postavki strateškog marketinga. Također provjerit će se primjenljivost tipologije integriranih marketinških strategija, u odnosu na donatore. Općenito unaprjeđenje primjene marketinga u neprofitnom sektoru, u teoriji i praksi. U teoriji doprinos daje podlogu za razvoj poboljšane tipologije, a u praksi bolju primjenu marketinga, uspješno i dugoročno održivo poslovanje. Mjerenjem i analizom potvrdit će se ili odbaciti zadane hipoteze te će se predstaviti preporuke i poticaji za buduća istraživanja.

## **1.6 Struktura diplomskog rada**

Rad je strukturiran u pet međusobno povezanih cjelina koje zajedno predstavljaju cjelovito istraživanje zadane problematike. Cijeli rad možemo također podijeliti na prvi teoretski i drugi empirijski dio rada.

Prva cjelina obuhvaća detaljan opis problematike i predmeta istraživanja, postavljanje hipoteza, metodologiju kojim se istraživanje provelo te postavljanje ciljeva koji se žele postići.

Druga cjelina opisuje teorijske i empirijske spoznaje marketinške strategije neprofitnih organizacija. Od definiranja neprofitnih organizacija, kompleksnosti neprofitnih organizacija, marketinga specifično u tim organizacijama, pa sve do same problematike tipologije marketinških strategija.

Treća cjelina je konkretno empirijsko istraživanje. Uključuje metodološki okvir istraživanja i rezultate provedenog i analiziranog istraživanja.

Četvrta cjelina zaključno donosi potvrđivanje ili odbacivanje zadanih hipoteza, konačni zaključak diplomskog rada te smjernice za buduća istraživanja.

Peta cjelina obuhvaća: priloge, popis slika i tablica te korištenu literaturu.

## **2. TEORIJSKE I EMPIRIJSKE SPOZNAJE: MARKETINŠKE STRATEGIJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA**

### **2.1 Osnovne determinante neprofitnih organizacija**

„Iz slobode udruživanja/djelovanja, kao bitne odrednice neprofitnog djelovanja, lako se izvodi i njegova nužna distinkcija od gospodarskih subjekata – profitnih organizacija, odnosno vlade i njezinih tijela/institucija.“

Jedna od temeljnih odrednica neprofitnih organizacija je njihova ciljna usmjerenost prema zadatku koje moraju obaviti. . Pojedinci sa svojim specifičnim karakteristikama i u okruženju u kojem se nalaze stvaraju veze s onim pripadnicima društva koji dijele slične sklonosti kako postigli zajedničke ciljeve.

Sam pojam neprofitne organizacije označava :“ relativno stabilne društvene pojavnosti koja se sastoji od više pojedinaca te koordiniranjem njihovih napora nadvladava pojedinačna ograničenja u postizanju zajedničkih ciljeva“. Ograničenja koja se mogu naći „na putu“ se najčešće ogledaju kroz nedostatak financijskih, materijalnih i ostalih sredstava.

Također, jedna od bitnih odrednica neprofitnog sektora je njegova povezanost s razinom demokratičnosti svake zemlje, što je stupanj razvoja viši u tom društvu postoji veća i lakša mogućnost udruživanja građana u udruge i organizacije koje će sa zajedničkim naporom proizvesti željeni cilj.

Osim navedenog, vrsta tj. područje djelovanja neprofitnih organizacija također se smatra jednom od temeljnih odrednica. Naime ovisno o vrsti neprofitne organizacije ona će imati različite ciljeve djelovanja.

#### **2.1.1 Pojam i vrste neprofitnih organizacija**

Mnogi autori definiraju neprofitne organizacije tako što objašnjavaju što neprofitna organizacija nije. Takvo objašnjenje nije zadovoljavajuće jer ne opisuje ono što je primarni cilj neprofitne organizacije. Neprofitne organizacije bi mogli definirati na način, da su to sve

one organizacije koje služe ostvarenju javnog interesa, ali im primarni cilj nije ostvarenje profita.<sup>15</sup>

Temeljna uloga neprofitnih organizacija je javno zagovaranje, čime neprofitne organizacije stvaraju javnu potporu i ukazuju na društvene probleme koje je potrebno riješiti. One u pravilu pomažu onim skupinama društva koji se ne mogu samostalno boriti za vlastite ciljeve. Briga, javno zagovaranje i suradnja među članovima udruga rezultat su identificiranja neprofitnih organizacija sa svojim korisnicima i društvenim pojavama. Takav empatijski pristup naziva se solidarnost.<sup>16</sup>

U današnjim modernim društvima solidarnost se ne temelji samo na pomaganju bližoj zajednici (rodbini, kolegama, lokalnoj zajednici...), već i o onim ljudima koje se osobno ne poznaju i s koji se vjerojatno nikada neće sresti. Jedina nit vodilja je pomoć onima čiji materijalni i društveni status nije na minimalnoj (osnovnoj) razini.

Iz različitosti društvenih problema koje neprofitne organizacije pokušavaju riješiti, može se zaključiti da imaju široki djelokrug djelovanja. Zbog toga je pri sastavljanju klasifikacije tj. vrsta neprofitnih organizacija potrebno voditi računa o već postojećim klasifikacijama, propisima i zakonima te iskustvima iz prakse.<sup>17</sup>

Klasifikacija koju su sastavili Andreasen i Kotler<sup>18</sup> je sastavljena poprilično široko i to na sljedeća područja:

- Umjetnost, kulturu i društvo
- Obrazovanje
- Zaštita i unapređivanje okoliša i zaštitu životinja
- Zaštitu zdravlja
- Socijalne usluge
- Međunarodno djelovanje, vanjske poslove
- Zaštitu javnih interesa i društvenih koristi
- Vjerske slobode i pitanja
- Zaštitu interesa članova određenih asocijacija

---

<sup>15</sup> Pavičić, J. (2003): „Strategija marketinga neprofitnih organizacija“, Masmedia, Zagreb, str. 22.

<sup>16</sup> Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Mihanović, Z.; Matković, J. (2013): „Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija“, Školska knjiga, Zagreb, str. 19.

<sup>17</sup> Pavičić, J. (2003): „Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb“, str. 22.

<sup>18</sup> Andreasen, A.R. i Kotler, P. (2008): „Strategic marketing for nonprofit organizations“, Prentice Hall, Upper Sadle River, NJ, str. 25.

- Nepoznato i neklasificirano

Pavičić<sup>19</sup> je napravio klasifikaciju koja se dijeli na dvije cjeline. Osnovne neprofitne aktivnosti, te ishodišno srodne neprofitne aktivnosti. Od kojih se za ishodišno srodne neprofitne organizacije misli na državu i državne institucije;

- Humanitarne organizacije
- Vjerske organizacije
- Znanstveno-istraživačke organizacije
- Obrazovno i odgojne organizacije
- Zdravstvena i socijalna zaštita
- Kultura i umjetnost
- Sport i rekreacija
- Političke organizacije i sindikati
- Pokreti, udruženja i ideje
- Država i državne institucije

Postoje i drugi autori koji su dali vlastite klasifikacije neprofitnih organizacija, ali se općenito može reći da postoje neprofitne organizacije koje su nastale od strane državnih institucija i one koje su nastale osnivanjem fizičkih ili pravnih osoba.

## 2.1.2 Kompleksnost neprofitnih organizacija

Kompleksnost neprofitnih organizacija ponajviše proizlazi iz njihove usmjerenosti za istodobnim zadovoljavanjem interesa višestrukih dionika<sup>20</sup>, te se i njihova uspješnost u postizanju ciljeva, odnosno same svrhe postojanja, ocjenjuje s više različitih stajališta. Radi usmjerenosti neprofitne organizacije na više dionika može nastati problem da svaki dionik smatra da je upravo njegova ideja ili njegov problem najvažniji i tako može voditi organizaciju u krivom smjeru, tj. organizacija mora djelovati na više različitih „frontova“ i

---

<sup>19</sup> Pavičić, J. (2003): „Strategija marketinga neprofitnih organizacija“, Masmedia, Zagreb, str. 24.

<sup>20</sup> Padanyi, P.; Gainer, B. (2004): „Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies into Consideration“, Journal of Marketing Theory & Practice, vol.12, no.2, str. 43.-57.



time može izgubiti fokus na svoj primarni cilj koji mora obaviti.<sup>21</sup> Od svih dionika koji imaju svoju ulogu u neprofitnim organizacijama, korisnici i donatori imaju najveći utjecaj na poslovanje organizacije, jer neprofitna organizacija upravo postoji radi njenih korisnika, osoba koje trebaju određenu uslugu, a donatori su fizičke ili pravne osobe koje omogućuju njen rad financiranjem.

Dok su u privatnom sektoru jasno određeni vlasnici (dioničari) čije je interese primarno potrebno zadovoljiti i samim time se jasno može voditi organizacija, to nije slučaj u neprofitnim organizacijama koje moraju znati „balansirati“ i dobro izvagati u kojem trenutku su im određeni dionici u fokusu interesa od zaposlenika, volontera, korisnika, donatora. Ipak neprofitna organizacija mora svoje korisnike imati na prvome mjestu, jer su im oni svrha postojanja, potom donatore, koji im osiguravaju potrebne resurse.

Nepostojanje jedinstvene osobe u ulozi menadžera koja će snositi odgovornost za poslovanje organizacije i koja može odgovarati vlasniku kao najvažnijoj strani zainteresiranoj za poslovanje može predstavljati problem funkcioniranja neprofitne organizacije. Odgovornost osobe voditelja organizacije značajnija je u smislu što podrazumijeva „propitivanje“ od strane sudionika u društvu koji imaju moralno pravo postaviti određene zahtjeve za neprofitnu organizaciju. Njihov utjecaj ogleda se u zahtjevima za transparentno vođenje organizacije i upoznatosti javnosti s njezinim ciljevima i djelovanjem. Samim time može se zaključiti da je odgovornost voditelja neprofitne organizacije, gledajući s moralne strane velika, jer cijela javnost ocjenjuje njegov rad.

Ovisno o vanjskom okruženju u kojem se neprofitna organizacija nalazi, tj. o: političkom, ekonomskom, socio-kulturnom i tehnološkom, različiti će i biti zahtjevi koji se postavljaju civilnom sektoru, samim time može se govoriti i o različitim dionicima koji djeluju u zavisnosti s neprofitnom organizacijom.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Mihanović, Z.; Matković, J. (2013): „Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija“, Školska knjiga, Zagreb, str. 33.

<sup>22</sup> Ibid., str. 34.

**Tablica 1: Neki tipični dionici neprofitnih organizacija**

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Upravni odbor(upravno vijeće)</li><li>2. Klijenti</li><li>3. Članovi organizacije</li><li>4. Zaposlenici</li><li>5. Volonteri</li><li>6. Zajednica/opća javnost</li><li>7. Individualni donatori</li><li>8. Korporacije i drugi institucionalni donatori</li><li>9. Fondacije koje podupiru organizaciju (npr. Nacionalna zaklada za civilno društvo)</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>10. Upravna i politička tijela koja reguliraju rad neprofitnih organizacija u određenoj državi (npr. Ured za udruge Vlade RH)</li><li>11. Druga državna tijela i organi lokalne uprave i samouprave koji financiraju projekte i/ili djelovanje neprofitnih organizacija</li><li>12. Mediji</li><li>13. Dobavljači proizvoda i usluga</li><li>14. Drugi važni društveni akteri</li></ol>
--	---

Izvor: Prilagođeno prema : Gulati- Partee, G. (2001): „A Primer On Nonprofit Organizations“, Popular Government, str.34.

Također, kompleksnost se očituje i u zakonodavnom okviru koji je specifičan za poslovanje neprofitnih organizacija, koji određuje cjelokupnu poslovnu politiku organizacije. Nepostojanje razlikovanja vrsta udruga u zakonu, tj. jedan zakon koji obuhvaća sve udruge neovisno o njihovoj vrsti i djelovanju.

Učinkovitost upravljanja odnosima s dionicima izravno utječe na povjerenje javnosti, odnosno ugled organizacije. Također, visok ugled će pomoći organizaciji u zadovoljavanju zahtjeva korisnika, dobivanju sredstava na javnim natječajima za financiranje projekata, privlačenje donatora, članova i volontera te učinkovitijem sklapanju partnerstva s drugim organizacijama.<sup>23</sup>

Kako bi uspješno upravljala sa svojim dionicima, neprofitna ih organizacija mora znati identificirati i upravljati s njihovim očekivanjima. Upravljanje s očekivanjima dionika neprofitnih organizacija Javons<sup>24</sup> smatra kao ključan čimbenik učinkovitog postizanja rezultata u neprofitnom sektoru. Također se pretpostavlja veća razina moralnosti i odgovornosti svih dionika u neprofitnom sektoru u odnosu na ostale gospodarske subjekte. Iz razloga što neprofitne organizacije dobivaju porezne olakšice, donacije, volonterska djelovanja i druge oblike potpore, te zbog same svrhe postojanja, koja je usmjerena ostvarenju društveno korisnih ciljeva.

Upravljanje neprofitnim organizacijama zahtjeva posjedovanje različitih znanja, od financijskih do upravljačkih. Iz svega navedenog može se kazati da je upravljanje neprofitnim

<sup>23</sup> Padanyi, P.; Gainer, B. (2004): „Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies into Consideration“, Journal of Marketing Theory & Practice, vol.12, no.2, str. 43.-57.

<sup>24</sup> Javons, T.H. (2005): „Ethical Nonprofit Management“, u Herman, R.D.(ur): „The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership & Management“ (2.izdanje), Jossey Bass//John Wiley & Sons, San Francisco, str.212.

organizacijama slične veličine nekom profitnom organizacijom mnogo složenije,<sup>25</sup> za koje pak imamo određena načela uspješnog upravljanja. Nikako se ne smije umanjivati važnost upravljanja ovakvom vrstom organizacija samo zato što njen dugoročni cilj nije ostvarenje profita. U tablici 2. dat je pregled načela upravljanja prema dionicima za profitni sektor.

**Tablica 2: Načela upravljanja utemeljena na orijentaciji prema dionicima**

1. Načelo	Menadžeri bi trebali priznati i aktivno pratiti interese svih opravdanih (legitimnih) dionika te ih uzeti u obzir pri odlučivanju i djelovanju.
2. Načelo	Menadžeri bi trebali slušati i otvoreno komunicirati s dionicima o njihovim pojedinačnim interesima i doprinosima te o rizicima s kojima se suočavaju ili bi se mogli suočiti zbog povezanosti s poduzećem.
3. Načelo	Menadžeri bi trebali usvojiti procese i načine ponašanja osjetljive na interese i sposobnosti/mogućnosti svakoga pojedinačnog dionika.
4. Načelo	Menadžeri bi trebali prepoznati međusobnu ovisnost truda i nagrada među dionicima te pokušati međusobno pošteno raspodjeliti povlastice/koristi i terete aktivnosti uzimajući u obzir svoj odgovarajući rizik i ranjivost.
5. Načelo	Menadžeri bi trebali surađivati s drugim tijelima, bilo javnim ili privatnim, kako bi osigurali da se rizici i štete proizašli iz aktivnosti svedu na minimum te da ih se odgovarajuće nadoknadi ondje gdje se ne mogu izbjeći.
6. Načelo	Menadžeri bi u potpunosti trebali izbjegavati aktivnosti koje bi mogle ugorziti neotuđiva ljudska prava (npr. pravo na život) ili bi poticale rizike koji bi, jasno shvaćeni, bili očigledno neprihvatljivi bitnim dionicima.
7. Načelo	Menadžeri bi trebali priznati moguće sukobe između: vlastite uloge kao dionika i svoje zakonske i moralne odgovornosti prema interesima dionika te bi trebali pristupiti takvim sukobima otvorenom komunikacijom, odgovarajućim izvještajem i poticajnih sustavima, a ondje gdje je potrebno i uz ponovni pregled treće osobe.

Izvor: The Clarkson Center for Business Ethics (1994.,str.4.) preuzeto iz Friedman, A.L.: Miles, S.(2006): „Stakeholders: Theory and Practice”, Oxford University Press, Oxford, str.151.

Iz navedenih načela vidljivo je kako su primjenjivi i na dionike neprofitnih organizacija, pri čemu ih je potrebno modificirati prema neprofitnom sektoru.

<sup>25</sup> Anheier, H.K.:(2005): „Nprofit Organizations: Theory, management, policy“, Routledge, Abingdon/New York, op.cit.str.229.

### 2.1.3 Marketing neprofitnih organizacija s aspekta donatora

Kako bi neprofitne organizacije mogle uspješno poslovati potrebno je provoditi analizu donatora tih organizacija. Potreba provođenja analize donatora proizlazi iz potrebe neprofitne organizacije da zna koliko se može „osloniti“ na pojedinog donatora za potrebe trenutne donacije i koliko će moći surađivati u budućnosti. Da se iz analize donatora prepoznaju oni koji dijele slična uvjerenja ili vrijednosti kao i organizacija jer su baš oni donatori koje je lakše pretvoriti u aktivne donatore. Provođenje analize njihovog financijskog stanja i želje za suradnjom i doniranjem daje potrebne informacije organizaciji kako bi u uspostavljanju kontakta na temelju informacija planirala potrebne aktivnosti.

Međutim, samo analizom već postojećih ili potencijalnih donatora ne mogu se sagledati svi raspoloživi načini i mogućnosti za unapređivanje i stvaranje odnosa. Kako bi neprofitna organizacija napravila korak dalje u svom radu i kako bi mogla biti sigurna da će financijski opstati, mora proaktivno djelovati u smjeru pronalaženja novih izvora financiranja, a ne se samo orijentirati na one subjekte s kojima već ima uspostavljenu suradnju. U tu svrhu potrebno je uložiti napore u stvaranje marketinške strategije prema donatorima. Također je potrebno odrediti segmente donatora koje se želi privući.

Problem koji sputava neprofitne organizacije u ostvarenju suradnje s donatorima je nepoznavanje kriterija koje moraju zadovoljiti kako bi druga strana pristala pomoći neku organizaciju ili neku određenu aktivnost.<sup>26</sup> Također veliki problem je i samo uspostavljanje komunikacije i ozbiljnost pri izlaganju problema ili akcije u kojoj se želi sudjelovati, nepripremljeni materijali, nedostatak argumenata (posebice kvantitativnih)...

U smjeru boljeg upravljanja odnosa s donatorima mogu se preporučiti sljedeće smjernice:<sup>27</sup>

- U pronalaženju donatora treba pristupiti proaktivno, odnosno, preuzeti inicijativu u ostvarivanju kontakata i njihovom održavanju.
- Organizacija treba voditi urednu evidenciju o svim sadašnjim i potencijalnim donatorima sa svim podacima koji mogu biti korisni neprofitnoj organizaciji.

Kako neprofitne organizacije analiziraju i uključuju donatore u svoje marketinške strategije tako i donatori, posebice veći gospodarski subjekti(korporacije) uključuju neprofitne

---

<sup>26</sup> Pavičić, J. (2003): „Strategija marketinga neprofitnih organizacija“, Masmedia, Zagreb, str. 363.

<sup>27</sup> Ibid., str. 25.

organizacije u svoje strateške planove i aktivnosti. Razlog tomu je što u suradnji s neprofitnom organizacijom prikazuju svoje poduzeće u „ljepšem svijetlu“ prema vanjskom okruženju, dobivaju dodatnu transparentnost, smatraju se korisnima za širu zajednicu te općenito imaju bolji „image“ u društvu.

Proces prikupljanja sredstava od donatora zove se fundraising. Brojni autori kao definiciju fundraisinga navode činjenicu da se radi o prikupljanju sredstava ili, pak, uopće ne daju definiciju, već ga pojašnjavaju kroz niz aktivnosti i procesa.<sup>28</sup> Andreasen i Kotler<sup>29</sup> definiraju fundraising kao aktivnost prikupljanja financijskih resursa uz navođenje glavnih izvora sredstava.

Ključni dokument svake neprofitne organizacije u kontaktu s postojećim ili potencijalnim donatorom je takozvani „razlog za podršku“. Razlog za podršku opisuje koji je temeljni cilj neprofitne organizacije, zašto ona postoji, koje su njene aktivnosti i samim time zašto ona očekuje potporu od strane donatora i cjelokupne javnosti. Mora biti postavljena na način da se jasno može zaključiti koje su aktivnosti organizacije i koja su to sredstva potrebna da organizacija može uspješno funkcionirati, od financijskih do materijalnih.<sup>30</sup>

Kako bi razlog za podršku tj. djelovanje neprofitne organizacije stvorio poželjnu sliku u očima donatora, neprofitne organizacije se moraju voditi određenim načelima tijekom prikupljanja financijskih sredstava.<sup>31</sup> Moraju imati na umu da donatori doniraju sredstva kako bi preko neprofitne organizacije bili sigurni da će ona ta sredstva upotrijebiti na pravi način, tj. da će neprofitna organizacija kroz svoje aktivnosti pomagati zajednici. Neprofitna organizacija također mora voditi brigu da jednako vrednuje svaku donaciju, da ne postoji jedna donacija koja je vrijednija od druge iako je možda financijski veća. Mora se cijeniti sama želja za pomaganjem bez obzira na iznos donacije. Potrebno je naglasiti da neprofitne organizacije ipak moraju imati razrađene strategije i odnose sa svojim stalnim i velikim donatorima jer bez njih ne bi mogli opstati.

Prikupljanje sredstava može se provoditi na više načina, od korporativnog doniranja, planiranog doniranja, internetskog fundraisinga, fundraisinga direktnim odgovorom, te se

---

<sup>28</sup> Najev Čačija, Lj. (2013): „Fundraising in the context of nonprofit strategic marketing: toward a conceptual model“, Management, Vol.18(1), str.59-78.

<sup>29</sup> Andreasen, A.R. i Kotler, P. (2008): „Strategic marketing for nonprofit organizations“, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, str. 354.

<sup>30</sup> Sargeant, A.: Shang, J. I suradnici (2010):“ Fundraising principles and practice“, John Wiley & Sons, New Jersey, str.189.

<sup>31</sup> Weinstein, S. (2009): „The Complete Guide to Fundraising Management“, John Wiley& Sons, New Jersey, str.1.

svaki način prikupljanja sredstava veže na istoimene izvore sredstava. Svaka neprofitna organizacija može se fokusirati na jedan od navedenih načina prikupljanja sredstava ili može koristiti više njih kako bi bila sigurnija u svome poslovanju.<sup>32</sup> S obzirom na to da svaki od navedenih načina prikupljanja sredstava ima svoje specifičnosti, u nastavku ovog rada procijenjeni su oni glavni.

Kao što je slučaj u profitnom sektoru, stvaranje novih kupaca iziskuje veće vremenske i financijske napore nego održavanje odnosa s onim vjernim, isti je slučaj i u neprofitnom sektoru gdje bi neprofitne organizacije trebale usmjeriti svoj napor u planiranje uspješne strategije fundraisinga, kako bi zadržale što veći broj donatora.

Upravo orijentacija na uspostavljanje dugoročnih odnosa može se primijeniti u neprofitnom sektoru i to na donatore, kako bi kroz dulji odnos s njima osigurali veće iznose donacija.<sup>33</sup> Kako bi se donatori zadržali potrebno je izgraditi kvalitetan odnos od kojeg će imati koristi obje strane, tj. organizacije će imati pristup financijskim sredstvima, a donatori će ispuniti želju za pomaganjem zajednici.<sup>34</sup> U tu svrhu je potrebno imati razrađene strategije za svaku vrstu donatora s kojima neprofitna organizacija dolazi u kontakt i s kojima namjerava ostvariti suradnju.

Sargeant, West i Jay<sup>35</sup> kao temeljni element prikupljanja sredstava vide uspješnu primjenu marketinga odnosa i suradnje. Iako se taj pristup već koristi u profitnom sektoru, uz modifikacije moguće ga je uspješno koristiti i u neprofitnom sektoru. Njegovim pravilnim korištenjem će se osigurati obostrana korist, donatora i neprofitne organizacije. Također ako neprofitna organizacija se vodi ovim pristupom, donatori će imati pozitivniji stav prema organizaciji i imat će veću želju za suradnjom.<sup>36</sup>

Kako bi unaprijedili odnose s donatorima i osigurali njihovu dugotrajnost, neprofitne organizacije mogu se koristiti nekim vidom tzv. zadovoljavanja iznad očekivanja donatora. Povećanjem konkurencije u prikupljanju sredstava ovo postaje vrlo važno pitanje. Jedan primjer koji prikazuje kako neprofitne organizacije uspješno implementiraju svoje strategije je

---

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Kumar, V. i Reinartz, W.J. (2006): „Customer Relationship Management- A Databased Approach“, John Wiley & Sons, New Jersey, str.32.

<sup>34</sup> Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Mihanović, Z.; Matković, J. (2013): „Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija“, Školska knjiga, Zagreb, str.158.

<sup>35</sup> Sargeant, A.; West, D.C. i Jay, E. (2007): „The rational determinants of nonprofit web site fundraising effectiveness: An exploratory study“, Nonprofit management & leadership, 18 (2), str.141-156.

<sup>36</sup> Sargeant, A. i Jay, E. (2004): „Building donor loyalty: The fundraiser's guide to increasing lifetime value“, Jossey Bass, San Francisco, str.44.

djelovanje „Girl Scouts“ organizacije mladih.<sup>37</sup> Kako bi zadovoljila očekivanja svojih donatora, pa čak ih i premašila ova organizacija se koristi poklonima koje daruje donatorima kao znak zahvalnosti i poziv za buduću suradnju.

Kako bi se suradnja ostvarila, a što je najvažnije i dugoročno održala vrlo važno je zadovoljstvo donatora, koje se može narušiti time da organizacija nema kvalitetnu uslugu prema donatorima. Preveliki pritisak za donacijom i nedovoljno priznanje za pojedinu donaciju mogu narušiti odnose između dvije strane te može doći do prestanka suradnje.<sup>38</sup>

Iz prethodnog dijela može se vidjeti da je poslovanje neprofitnih organizacija vrlo kompleksno i to iz razloga da moraju surađivati s različitim donatorima, od pojedinačnih donacija fizičkih osoba do suradnje sa velikim korporacijama. To zahtjeva i različite pristupe pri komunikaciji. Ponekad neprofitne organizacije nemaju izbor pri odabiru donatora koji će im ponuditi financijsku potporu (zbog ograničenosti dostupnih sredstava), te moraju surađivati s onima koji možda nemaju najbolju percepciju u javnosti. To može dovesti do toga da se ta negativna percepcija prenese i na samu neprofitnu organizaciju i ona izgubi potporu javnosti.

Donatori u suradnji s neprofitnom organizacijom vide partnera koji će u suradnji s njima ostvariti društveno korisne promjene, te iz kojih oni sami mogu imati koristi u vidu poboljšanja percepcije javnosti. U toj suradnji neprofitne se organizacije moraju ponašati profesionalno, od samog kontakta s donatorima, pa sve do zaključivanja i održavanja buduće suradnje. Ne smije postojati razlika u ozbiljnosti pristupa, između suradnje neprofitne organizacije i donatora, te uobičajene suradnje dviju profitnih organizacija. Također u komunikaciji potrebne donacije za određenu aktivnost ili buduće aktivnosti neprofitne organizacije, ona ne smije zahtijevati prevelike iznose ili stvarati preveliki pritisak za donacijom. To može stvoriti negativnu percepciju prema donatorima.

Svaka organizacija koja djeluje na tržištu trebala bi poslovati u „plusu“, tj. trebala bi biti profitabilna. Pitanje profitabilnosti je izuzetno problematično kod neprofitnih organizacija, jer i one moraju biti profitabilne da bi mogle pružati svoje usluge, a s druge strane ne smiju „donositi“ toliki profit da donatori, a naposljetku i cjelokupna javnost stvori percepciju da

---

<sup>37</sup> Girl Scouts je organizacija mladih za djevojke u Sjedinjenim Američkim Državama i Amerikankama koje žive u inozemstvu. Njihova misija je izgraditi hrabrost i karakter u djevojkama koje će činiti svijet boljim mjestom za život. Podaci dostupni na: <http://www.girlscouts.org/en/about-girl-scouts/who-we-are.html>, pregledano 03.03.2016

<sup>38</sup> Sargeant, A.: Shang, J. I suradnici (2010):“ Fundraising principles and practice“, John Wiley & Sons, New Jersey, str.312.

takvoj organizaciji nije potrebna donacija. Može se zaključiti da neprofitne organizacije moraju biti onoliko profitabilne da si mogu osigurati stabilno poslovanje.

Kako bi stvorili željenu sliku o sebi u javnosti, posebno kod ciljanih skupina donatora neprofitne organizacije moraju sve više strateški razmišljati o svojim promotivnim aktivnostima.<sup>39</sup> Glavni cilj svih promotivnih aktivnosti je komunikacija „razloga za podršku“ neprofitnoj organizaciji. Ovisno o tome kako je predstavljena (misija, aktivnosti, ciljevi), o njoj će se stvarati određena percepcija u javnosti.

Uspješnost fundraisinga u neprofitnim organizacijama se najčešće u praksi mjeri ukupnim iznosom prikupljenih sredstava.<sup>40</sup> Samim mjerenjem ukupnog iznosa prikupljenih sredstava ipak se ne može donijeti konačna ocjena uspješnosti fundraisinga. Za ocjenu o tome koliko je proces fundraisinga bio uspješan ili ne, moramo se voditi i nekim drugim faktorima kao što je zadovoljstvo donatora. Upravo zadovoljstvo donatora je možda i važniji element od same količine prikupljenih sredstava, jer zadovoljan donator će i u budućnosti donirati i time kumulativno mnogo više pridonijeti poslovanju neprofitne organizacije.<sup>41</sup> Potrebno je uskladiti količinu prikupljenih i zahtijevanih sredstava s onim što donator stvarno može pridonijeti.

Brojni donatori u odnosima s neprofitnim organizacijama koje podržavaju pristupaju vrlo temeljito i koriste posebne strategije odnosa s neprofitnim organizacijama, kako je prikazano u tablici 3.

---

<sup>39</sup> Zolner, K., Compeau, L.D., Jones, M.J., Munger, J. (2010): „Consumers' Perceptions of Nonprofit Solicitations: Some Preliminary Evidence on Framing and Price Effects“, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22:1-13.

<sup>40</sup> Joyaux, S.P.(2011): „How do you measure your performance as a fundraiser?“, *Nonprofit quarterly; Promoting an active and engaged democracy*, dostupno na: <https://nonprofitquarterly.org/2011/08/26/how-do-you-measure-your-performance-as-a-fundraiser/>, pregledano 03.03.2016.

<sup>41</sup> Brooks; A.C.(2004): „Evaluating the Effectiveness of Nonprofit Fundraising“, *The Policy Studies Journal*, Vol.32,No.3,str. 363-374.



**Tablica 3: Oblikovanje, primjena i vrednovanje strategije odnosa s neprofitnim organizacijama (iz perspektive organizacije-donatora)**

OBLIKOVANJE STRATEGIJE	<p>Korak 1. (RE)DEFINICIJA MISIJE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikacija razloga za podršku i njegovo usklađivanje s kulturom, strukturom, vrijednostima i operacijama donatora</li> <li>• Definiranje misije nakon planiranog povezivanja donatora i organizacije koju se planira pomagati, usklađivanje s općom misijom organizacije donatora</li> <li>• Osiguravanje održivosti</li> </ul>
PRIMJENA STRATEGIJE	<p>Korak 2. ODABIR „NEPROFITNOG PARTNERA“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Odabir potencijalnih partnera prema četiri kriterija: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Opća reputacija i dosadašnje aktivnosti (prema neovisnim procjenama)</li> <li>b) Učinkovitost u odnosu na korisnike i korištenje financijskih sredstava</li> <li>c) Usklađenost odabira pojedinih „neprofitnih partnera“ na lokalnoj razini s onima s kojima se surađuje u drugim područjima (npr. ako se radi o multinacionalnoj kompaniji)</li> <li>d) Postojeća partnerstva koja mogu biti dovedena u pitanje ili potaknuta suradnjom s novim „neprofitnim“ partnerom“</li> </ul> </li> </ul>
	<p>Korak 3. „SPAJANJE“ AKCIJE I PROMOCIJE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provedba unutarnje analize aktivnosti suradnje vlastite organizacije i „neprofitnog partnera“</li> <li>• Kreiranje/prilagodba etičkog kodeksa</li> <li>• Razvijanje plana akcije (s kvantificiranim ciljevima)</li> </ul>
	<p>Korak 4. RAZVOJ KAMPANJE/PROGRAMA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oblikovanje kampanje/skupa ciljeva na svakom tržištu</li> <li>• Odabir ciljanih segmenata (na temelju istraživanja)</li> <li>• Odluke o prilagodbama nasuprot standardnih mikseva proizvoda i promocije</li> <li>• Alokacija resursa</li> </ul>
VREDNOVANJE STRATEGIJE	<p>Korak 5. SAGLEDAVANJE DJELOVANJA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvantitativno (prikupljena sredstva, prisutnost u medijima...)</li> <li>• Kvalitativno ( praćenje svjesnosti, stavova...)</li> </ul>

Izvor: Simon, L. (1995): „Global corporate philanthropy: a strategic framework“, International Marketing Review, br.4, str. 20-37.

Jednako kao i donatori prema neprofitnim organizacijama i neprofitne organizacije trebaju strateški planirati kako bi ostvarili postavljene ciljeve.

U tu svrhu je potrebno stvoriti strateški okvir po kojim će neprofitne organizacije djelovati. U nastavku je prikazan temeljni plan koji predstoji sklapanju suradnje donatora s neprofitnom organizacijom, te se iz njega mogu isčitati koraci koji bi se mogli implementirati i u obrnutom odnosu, tj. planiranju neprofitne organizacije za buduće suradnje s donatorima. Ova tablica prikazuje koliko se temeljito u poslovanju može pristupiti i u neprofitnim organizacijama, te s

koliko se različitih pristupa može kreirati strategija neprofitne organizacije. Upravo zato što trebaju strateški pristupiti odnosu s donatorima i što sami svjesno i/ili nesvjesno koriste određene elemente/aktivnosti/metode marketinških strategija potrebno je dodatno razmotriti problematiku korištenja marketinških strategija u neprofitnim organizacijama prema donatorima.

## 2.2 Tipologija marketinških strategija

Povezivanjem dvaju pojmova, marketinga i strategije naglašava se da strategija mora biti marketinški orijentirana, tj. vođena okruženjem i tržištem u kojem poduzeće djeluje. Mnogo je autora definiralo pojam marketinške strategije, a u nastavku će se navesti nekoliko značajnijih:

„Strategija marketinga fundamentalan je okvir sadašnjih planiranih ciljeva, resursa i interakcija poduzeća s tržištima, konkurentima i ostalim faktorima okružja.“<sup>42</sup>

„Strategija marketinga fundamentalni je okvir koji obuhvaća sadašnje i planirane ciljeve, iskorištavanje resursa poduzeća te interakciju poduzeća s tržištem, konkurencijom i ostalim faktorima okružja.“<sup>43</sup> Te Kotlerova definicija strategija marketinga:

„Tržišno orijentirano strateško planiranje koje je upravljački proces razvijanja i održavanja veza između organizacijskih ciljeva, izvora i vještina te promjenjivih tržišnih mogućnosti. Ciljevi su strateškog planiranja dizajniranje i redizajniranje poslovanja poduzeća ili njegovih proizvoda i usluga tako da oni ostvaruju planirani profit i rast.“<sup>44</sup>

Iz navedenih definicija marketinške strategije možemo vidjeti da one sugeriraju kako organizacije moraju znati koje ciljeve žele postići, na kojim tržištima žele sudjelovati i na koji će način postići zadane ciljeve. Marketinšku strategiju možemo sagledati kao alat ili temeljni plan poslovanja. Kvalitetno postavljena i razvijena strategija mora imati sljedeće karakteristike:<sup>45</sup> Mora biti jasna misija poduzeća, tj. ono zbog čega ta organizacija postoji.

---

<sup>42</sup> Hollensen, S. (2003): „Marketing Management- A Relationship Approach“, Pearson Education Limited (UK), str.3.

<sup>43</sup> Walker, O.C., Boyd, H.H., Larreche, J.C. (1996): „Marketing Strategy, Planning and Implementation“, Richard D. Irwin, New York, str.8.

<sup>44</sup> Kotler, P.(2001): „Upravljanje marketingom“, Mate, Zagreb, str.92-94.

<sup>45</sup> Renko, N. (2009): „Strategije marketinga“, Naklada Ljevak, Zagreb, str.70.

Ciljevi te resursi s kojima će se oni ostvariti, analiza snaga kako bi se utvrdila dugoročna konkurentna prednost, te povezanost svih karakteristika kako bi se poduzeće „kretalo“ u pravome smjeru.

### 2.2.1 Problematika tipologija marketinških strategija

Jednako kao i profitni sektor, civilni sektor i neprofitne organizacije moraju primjenjivati marketinške strategije kako bi mogle poslovati i ispunjavati ciljeve svojeg postojanja. Iz obrade postojećih znanstvenih spoznaja o marketingu neprofitnih organizacija vidi se da ne postoji tipologija marketinških strategija specifična za neprofitne organizacije. Zato je potrebno utvrditi jesu li tipologije integriranih marketinških strategija profitnog sektora primjenjive i u neprofitnim organizacijama. Prema Dragnić<sup>46</sup> koja je kritički obradila ovo područje, teorijski i empirijski, osnovni problem postojeće tipologije marketinških strategija čini njihova brojnost, nepreciznost, necjelovitost i nepovezanost. Kao rezultat ponuđena je tipologija integriranih marketinških strategija za profitni sektor, provjerena na subjektima malog gospodarstva.

Preopćenite, nedovoljno marketinški precizne, su generičke strategije. Najpoznatija od njih je Porterova generička strategija; „niskih troškova“, „diferencijacije“ i „fokusiranja“<sup>47</sup>. Prema kritici Dragnić<sup>48</sup> ova tipologija iskazuje određene slabosti, zbog miješanja kriterija pri odabiru strategije. Tako je kriterij za podjelu strategija „diferencijacije“ i „niskih troškova“ konkurentna prednost, dok je strategija „fokusiranja“ nastala uvođenjem novog kriterija, ciljnog segmenta. Empirijski<sup>49</sup> se pokazao i problem nerazlikovanja strategija diferencijacije i niskih troškova.

Uz Porterove generičke strategije pojavljuju se i generičke strategije Milesa i Snowa<sup>50</sup>, s podjelom na: „probitačne“, „čuvare“, „analitičare“ i „reaktivne“. Nedostatak ove strategije

---

<sup>46</sup> Dragnić, D. (2012): „Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva“, doktorski rad, Sveučilište u Splitu, Split, str. 70-76.

<sup>47</sup> Porter, M.E. (1985): „*Competitive Advantage*“, Free Press, New York

<sup>48</sup> Dragnić, D. (2012): „Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva“, doktorski rad, Sveučilište u Splitu, Split, str. 72.

<sup>49</sup> Ibid., str. 74.

<sup>50</sup> Miles, R.E., Snow, C.C (1978): "Organizational strategy, structure, and process," *Academy of Management Review*, str. 546-562

kao i ostalih cjelovitih strategija je preopćenitost i nepreciznost (graniči s općom strateškom orijentacijom), te hibridnost strategija.

Problematika fragmentiranih strategija proizlazi iz toga što se u takvim strategijama obrađuju različite strategije ovisno o ključnom kriteriju, dakle nisu cjelovite (ne sadrže sve elemente marketinške strategije) i to bez njihovog međusobnog povezivanja. Jedna od fragmentiranih strategija je Druckerova<sup>51</sup> „strategija rasta“, koja samo određuje smjer/način rasta novi proizvod/ima ili novim tržištom/ima. Ona ne daje odgovor na kojim tržištima, kojim segmentima i kakav je taj proizvod odnosno marketing miks. Uz „strategije rasta“, među fragmentirane strategije mogu se svrstati i „strategije segmentacije“, „strategije udruživanja“, „strategije faza životnog ciklusa“ te „strategije tržišnih uloga“.

U svim navedenim strategijama može se uočiti potreba da se povežu s generičkim marketinškim strategijama i međusobno.<sup>52</sup>

## 2.2.2 Tipologija integriranih marketinških strategija

Kao što je već rečeno kao odgovor na navedene slabosti Dragnić<sup>53</sup> je ponudila je tipologiju integriranih marketinških strategija. Generirana je unaprijeđena tipologija marketinških strategija u kojoj su povezane generička i izvedena razina tipologije, definirana kroz sistematizaciju svih strateških i taktičkih marketinških dimenzija. Tipologija integriranih marketinških strategija sastoji se od „intenzivne“ i „selektivne“ marketinške strategije. Definiranjem kroz sve marketinške strateške dimenzije otklonjeni su problemi prethodno navedenih generičkih marketinških strategija.

---

<sup>51</sup> Swaim, R.W. (2009): „The strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker“, John Wiley & Sons.

<sup>52</sup> Dragnić, D. (2012): „Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva“, doktorski rad, Sveučilište u Splitu, Split, str. 8-20.

<sup>53</sup> Ibid., str. 204-210.

**Tablica 4: Tipologija integriranih marketinških strategija (nastavak na sljedećoj stranici)**

STRATEŠKE DIMENZIJE MARKETINGA -sastavnice i pristupi-	GENERIČKE MARKETINŠKE STRATEGIJE	
	INTEZIVNA MARKETINŠKA STRATEGIJA (načelo „ekonomije obujma“/maksimiziranja prodaje)	SELEKTIVNA MARKETINŠKA STRATEGIJA (načelo maksimiziranja profita po jedinici proizvoda)
1. TRŽIŠTE/KUPCI	-cijelo tržište/svi kupci, bez prepoznavanja i usmjerenosti na određene segmente	-usmjerenost na određene/ciljne segmente -jedan ili više segmenata, niša-> ključni element za za identificiranje strategija izvedene razine -mogu i individualni i/ili poslovni kupci -može biti usmjerena na svaki obuhvat tržišta( lokalno-regionalno-nacionalno-ino-globalno)
2. PROIZVOD/USLUGA	-standardan/masovni proizvod, bez posebnih vrijednosti -niža vrijednost (u odnosu na selektivnu) -bez (ili niska razina) dodatnih usluga (ovisno o djelatnosti i snazi konkurencije) -marka proizvoda- NE;može-marka tvrtke ili privatna marka -asortiman- što je manje tržište/količine-> uži/plići assortiman; preporučljiva visoka konzistentnost	-specijaliziran proizvod, posebnih vrijednosti (za ciljne segmente) -viša (i psihološka) vrijednost (prema intezivnoj) -uz dodatne usluge (ovisno o djelatnosti, te snazi kupaca i konkurencije) -marka tvrtke i/ili proizvoda (ili dobavljača)-poželjna (ovisno o vrsti kupaca i obuhvatu tržišta) -asortiman- sve mogućnosti-> ključni element za identificiranje strategija izvedene razine
3. CIJENA	-niska/niža cijena (u odnosu na selektivnu) -standardizirana (cijenik) -okrenutost troškovima, proizvodnji... -rabat- prvenstveno za količine! mogu i ostale osnovice (lojalnost zbog snage konkurencije) -niske pogodnosti plaćanja (ovisno o snazi konkurencije)	-visoka/viša cijena (u odnosu na intezivnu) -može i standardizirana i ugovorna -okrenutost vrijednostima, zadovoljstvu kupaca... -rabat – prvenstveno za lojalnosti! i ostale osnovice -visoke pogodnosti plaćanja (ovisno o snazi kupaca i konkurencije)
4. DISTRIBUCIJA/LOKACIJA	-intezivna (široka, masovna)distribucija -posrednički kanali (ukoliko nije riječ o distributerima) -značaj izloženosti („merchandising“) -lokacija-frekventnost, dostupnost =>ključni elementi uspješnosti	-selektivna/ ekskluzivna distribucija -posrednička ili vlastita -značaj prodajnog osoblja /usluga -lokacija- posebna obilježja (ovisno o vrsti proizvoda i segmenata kupaca)

	prodaje!	
5. PROMOCIJA	-promocija manjeg intenziteta (u odnosu na selektivnu) -masovna („push“= usmjerena na distributere i/ili „pull“=usmjerena na kupce;“push“ češće nego kod selektivne) -„jeftina“ (letci, radio,novine...), unapređenje prodaje („merchandising“)...	-promocija jačeg intenziteta (u odnosu na intenzivnu) -usmjerena („push“ i „pull“) -osobna prodaja, direktni marketing, specijalizirani mediji, sajmovi...( ovisno o vrsti proizvoda i segmentu kupaca
6. konkurentna prednost/atributi pozicioniranja	mogu različiti elementi/kombinacije: -posebno DA: odnos/uvjeti dobavljača, tehnologija, produktivnost /ekonomičnost, odnos/uvjeti/raspostranjenost posrednika... -posebno NE: inovativnost/jedinstvenost proizvoda i odnos s kupcima	mogu svi elementi /kombinacije
7. individualizirani marketing (uključivo „mass customization“)	NE	može (ne mora)
8. marketing odnosa i suradnje (RM-inteni,CRM,PRM,udruživanje)	CRM- NE; ostalo-može	može (ne mora)

Izvor: Dragnić, D. (2012): „Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva“, Sveučilište u Splitu, Split, str.81-82.

Intenzivna marketinška strategija se može smatrati kao „masovna“ strategija, jer organizacije koje je koriste ciljaju na cijelo tržište bez segmentacije. Takva strategija se temelji na „ekonomiji obujma“ i kao rezultat omogućava niže troškove i nižu cijenu proizvoda. Kako bi se ostvarila što veća „ekonomija obujma“ potrebna je široka pokrivenost, koju omogućava intenzivna distribucija i promocija na cijelom tržištu. Ove odrednice podrazumijevaju nemogućnost korištenja strateškog pristupa stvaranja odnosa s kupcima i individualiziranog pristupa.

Suprotnost od intenzivne je selektivna marketinška strategija. Ova strategija cilja pojedine segmente klijenata i određena tržišta na kojima organizacija želi poslovati, i kojima će prilagođavati svoju ponudu. Ovakva strategija zbog svoje složenosti, koja se kreće od stvaranja plana, spremnosti i znanja osoblja, potrebnog „softwera“, provedbe strategije iziskuje visoke troškove primjene, barem u kratkom roku. Primjenom ove strategije organizacija stvara veću vrijednost za kupca, te se to odražava i na samu cijenu proizvoda, koja je veća od cijene proizvoda proizvedene „intenzivnom“ marketinškom strategijom, možemo je nazvati premijskom cijenom koja želi maksimizirati profit po jedinici proizvoda. Da ne bi došlo do zabune ova marketinška strategija se može zasnivati na bilo kojoj

konkurentskoj prednosti organizacije, pa čak i nižoj cijeni, za razliku od Porterovih strategija „niskih troškova“ i „diferencijacije“.

Za provođenje ove dvije strategije nužno je da se ispune određeni preduvjeti. Dok je za „intenzivnu“ marketinšku strategiju potrebno da organizacija raspolaže s dostatnim resursima (ljudskim i materijalnim), kako bi provela „ekonomiju obujam“, za „selektivnu“ marketinšku strategiju je potrebno veće znanje (individualizirani pristup, ciljni segmenti), ne dovodeći u pitanje zahtjevnost izvođenja „intenzivne“ strategije.

**Tablica 5: Izvedena ipologija integriranih marketinških strategija**

GENERICKE MARKETINŠKE STRATEGIJE	IZVEDENE MARKETINŠKE STRATEGIJE (obzirom na stupanj diferencijacije i specijalizacije tržišta i marketing miksa)	RAZLIKOVNE STRATEŠKE DIMENZIJE	
		TRŽIŠTE /KUPCI	proizvod,cijena, distribucija/lokacija,promocija
INTEZIVNA	I1-nediferencirana potpuna pokrivenost (proizvodno uža ili šira)	cijelo, nesegmentirano tržište-> svi kupci	manji broj (srodnih) proizvoda/marketing mikseva-> ista ponuda za cijelo tržište
SELEKTIVNA	S1-potpuna specijalizacija (obostrano uska)	„jedan“ segment/tržište	„jedan“ proizvod/ marketing miks
	S2-specijalizacija tržišta (tržišno uska)	„jedan“ segment/tržište	više ( srodnih ili nesrodnih) proizvoda/ marketing mikseva
	S3-specijalizacija proizvoda (proizvodno uska)	više segmenata/tržišta (srodnih ili nesrodnih)	„jedan proizvod“ / marketing miks
	S4-selektivna specijaliza (obostrano široka)	više segmenata/tržišta (srodnih ili nesrodnih)	više (srodnih ili nesrodnih) proizvoda/ marketing mikseva -> „svakom svoje“
	S5-kombinirana specijalizacija (obostrano široka)	više segmenata/tržišta (srodnih ili nesrodnih)	više (srodnih ili nesrodnih) proizvoda/ marketing mikseva-> „cross selling“
	S6-diferencirana potpuna pokrivenost (proizvodno uža ili šira)	cijelo, segmentirano tržište-> svi segmenti	veći broj ( srodnih) proizvoda/ marketing mikseva-> „svakom svoje- za svakog po nešto“

Izvor: Dragčić, D. (2012): „Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva“, Sveučilište u Splitu, Split, str.87.

Daljnjom razradom generičkih marketinških strategija dobivena je tipologija izvedene razine, koja intenzivnu marketinšku strategiju definira kao: „neidentificiranu potpunu pokrivenost“, a selektivnu strategiju dijeli na marketinške strategije: „potpune specijalizacije“, „specijalizacije tržišta“. „specijalizacije proizvoda“, „selektivne specijalizacije“, „kombinirane specijalizacije“, „diferencirane potpune pokrivenosti“. Uz zadržavanje definiranih obilježja sa

strane generičke marketinške strategije kao zajedničkih, podjela se temelji na različitim razinama diferencijacije tj. stupnjevima specifičnog tržišta i proizvoda.<sup>54</sup>

Strategija nediferencirane potpune pokrivenosti zadržava sve osobine generičke intenzivne marketinške strategije, ali s aspekta izvedene tipologije mora se napomenuti da ne postoji diferencijacije ni prema tržištu ni prema proizvodu, tj. organizacija želi neindividualizirani proizvod ponuditi cijelom ne segmentiranom tržištu

Na drugoj strani spektra može se govoriti o marketinškoj strategiji potpune specijalizacije. Ovu strategiju obilježava potpuna usredotočenost na jedan segment kupaca, tj. tržišta i na potpuno specijalizirani proizvod/ponudu koju im se nudi. Organizacije koje primjenjuju ovakvu marketinšku strategiju ulažu sve napore kako bi zadovoljili svoj jedini segment koji im mora donositi profit, obzirom na to da nemaju „osiguranje“ u nekom drugom tržištu.

Sljedeće dvije vrste podrazumijevaju koncentraciju organizacije na jedan od aspekata. Strategija specijalizacije tržišta, koncentrira se na jedan segment klijenata za koji se nudi više različitih proizvoda, dok se strategija specijalizacije proizvoda koncentrira na jedan proizvod/ponudu, te ga nudi na više različitih tržišta, tj. segmenata klijenata.

Marketinška strategija selektivne specijalizacije se može promatrati kao više pojedinačnih strategija potpune specijalizacije, gdje organizacija svakom segmentu posebno stvara individualizirani proizvod. Ova strategija se može ponajviše opisati kao pristup individualiziranom marketingu, odnosno težnja da se svakom kupcu „udovolji“ prema njegovim zahtjevima.

Kombinirana specijalizacija jednako kao i marketinška strategija selektivne specijalizacije za svaki segment nudi posebni proizvod, ali se razlikuje u tome što na postojećim tržištima uvodi nove proizvode i za postojeće proizvode pronalazi nova tržišta. Tako se organizacija razvija u svim smjerovima istovremeno.

Marketinška strategija diferencirane potpune pokrivenosti se razlikuje od nediferencirane u tome što, iako cilja cijelo tržište, segmentira ga po svakom segmentu i nudi prilagođen proizvod. Potpunu pokrivenost tržišta organizacije mogu ostvariti širenjem asortimana tako da omogućuje kupcima izbor proizvoda koji odgovara njihovim specifičnim potrebama. Za ovu

---

<sup>54</sup> Dragnić, D. (2012): „Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva“, doktorski rad, Sveučilište u Splitu, Split, str. 86.



marketinšku strategiju kao i za sve navedene vrijedi da su ostala određenja definirana obilježjima strateških sastavnica generičke marketinške strategije.

Kako bi marketinška strategija bila primjenjiva ponuđena je i njena dinamička teoretska razrada, koja nam govori u kojem se sve smjeru može pojedina strategija razvijati. Kako iz jedne strategije „prelaziti“ u drugu i tako postići rast. Iako svaka strategija ima svoje značajke i smjerove rasta, može se reći da svaka organizacija svoj početni rast ostvaruje „penetracijom“, odnosno povećanjem prodaje proizvoda.

Organizacija koja primjenjuje marketinšku strategiju nediferencirane potpune pokrivenosti svoju strategiju unapređuje penetracijom na postojećem tržištu, uvođenjem novih proizvoda ali i širenjem na ostala tržišta, bez promjene vrste marketinške strategije.

Marketinška strategija potpune specijalizacije, nakon jačanja postojeće strategije penetracijom može se razvijati u tri pravca. Ona nudi najširi izbor pravaca razvoja. Marketinškom strategijom specijalizacije tržišta može razvijati nove proizvode za postojeće tržište ili strategijom specijalizacije proizvoda, postojeće proizvode ponuditi drugom tržištu ili marketinškom strategijom selektivne specijalizacije razviti nove proizvode i nova tržišta.

Marketinška strategija specijalizacije tržišta može biti polazna ili strategija nastala razvojem iz strategije potpune specijalizacije. Daljnjim razvojem strategije organizacija može razmotriti opciju razvoja tržišta za pojedine proizvode, korištenjem strategije kombinirane specijalizacije, te razvijanjem proizvoda i tržišta može se „kretati“ i prema strategiji diferencirane potpune pokrivenosti.

Strategija specijalizacije proizvoda se također može razviti potpuno samostalno ili iz strategije potpune specijalizacije. Osim daljnjeg razvoja tržišta za postojeće proizvode, organizacija može razvojem novih proizvoda za pojedina tržišta prijeći na strategiju kombinirane specijalizacije, te daljnjim razvojem na marketinšku strategiju diferencirane potpune pokrivenosti.

Marketinška strategija selektivne specijalizacije, kao polazna ili kao nastavak na strategiju potpune specijalizacije, razvija se penetracijom i diversifikacijom te uvodi nove proizvode za nova tržišta, te također daljnjim razvojem može dovesti do strategije diferencirane potpune pokrivenosti.

Marketinška strategija kombinirane specijalizacije također može biti polazna strategija ali je veća vjerojatnost da će se razviti iz strategije specijalizacije proizvoda ili strategije specijalizacije tržišta. Kao i ostale marketinške strategije daljnji razvoj ostvaruje penetracijom na tržištu i može se razviti u strategiju diferencirane potpune pokrivenosti.

Posljednja marketinška strategija, strategija diferencirane potpune pokrivenosti je završna faza svih ostalih navedenih marketinških strategija, ali i ona također može biti početna strategija neke organizacije. Daljnji razvoj postiže razvojem novih proizvoda za nova tržišta te penetracijom.

Možemo zaključiti kako je dinamička dimenzija značajna zato što svaka organizacija djeluje u dinamičkom vremenu te se zbog toga mora prilagođavati uvjetima na tržištu, mora biti fleksibilna u primjenjivanju vlastitih marketinških strategija te mora znati u kojem se smjeru kreće. Navedena tipologija integriranih marketinških strategija donosi poboljšanja u odnosu na postojeće tipologije i vrste marketinških strategija, u smislu manjeg broja povezanih i preciznih marketinških strategija.<sup>55</sup> Stoga je potrebno provjeriti dali je tipologija integriranih marketinških strategija primjenjiva i u neprofitnim organizacijama.

---

<sup>55</sup> Dragnić, D. (2012): „Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva“, doktorski rad, Sveučilište u Splitu, Split, str. 87- 103.

### 3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

#### 3.1 Metodološki okvir istraživanja

S obzirom na to da se ispituje prethodno navedena tipologija, koristi se i metodologija primijenjena u prethodnom istraživanju.<sup>56</sup>

Korišten je prilagođeni anketni upitnik Dragnić<sup>57</sup>. U upitniku su neka pitanja/ odgovori potpuno isti, neka pitanja su prilagođena terminologiji i pojmovima neprofitnih organizacija, a neka su značajnije prilagođena s obzirom na specifičnosti neprofitnih organizacija ( objašnjenje cijene, distribucije...). Sve izmjene nisu mijenjale svrhu ispitivanja.

Anketni upitnik se može se podijeliti u dva dijela. Opći podaci o neprofitnoj organizaciji ( pet pitanja) u kojem se nalaze pitanja o području djelovanja organizacije, godini početka djelovanja, osnivačima organizacije, strukturi vlasništva te načinu rasta i poslovanja neprofitne organizacije. Drugi dio pitanja ( trideset i četiri pitanja) obuhvaća sva ona pitanja koja se tiču direktnog poslovanja neprofitne organizacije i to od ciljeva poslovanja, uspješnosti te svih segmenata marketinške strategije. U anketnom upitniku postoje pitanja čijim odgovorom se isključuje postojanje jedne od generičkih marketinških strategija, a neki odgovori na pitanja ostavljaju mogućnost postojanja intenzivne i selektivne marketinške strategije. Neka od značajnije promijenjenih ili dodanih pitanja su o razini „cijena“ (izvora koji čine više od 25% prihoda). Pojam cijena nije jednak u profitnom sektoru i u neprofitnim organizacijama. Pitanje o osnovi za specijalne ponude donatorima je spojeno od dva pitanja, osnovi za rabate i pogodnosti plaćanja zbog specifičnosti poslovanja neprofitnih organizacija (sukus originalnog pitanja se zadržao). Ovaj anketni upitnik ujedno ima i dinamičku dimenziju koja omogućuje praćenje razvoja organizacija od zasnivanja pa do sadašnjeg stanja:

- Tržište i kupci su opisani pitanjima 13, 14, 15, 20- vrsta i obuhvat tržišta, vrsta i veličina kupaca, odnos s kupcima (snaga), specijalizacija segmentacije;

---

<sup>56</sup> Upitnik je iz istraživanja; „Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva“, doktorski rad, Sveučilište u Splitu, Split, str. 212-215.

<sup>57</sup> Dragnić, D. (2012): „Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva“, doktorski rad, Sveučilište u Splitu, Split, str. 87- 103.

- proizvod/ usluga (pitanja 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26) - /diferencijacija), marka, specijalizacija ponude, asortiman, konzistentnost, standardizacija/prilagođavanje, razina kvalitete, inovativnost, dodatne usluge;
- cijena (pitanja 27, 28, 29, 30, 31) – razina, vrste, čimbenici utjecaja, rabati/popusti, pogodnosti plaćanja;
- distribucija/lokacija (pitanja 32, 33, 34) – vrste i kanali, ciljevi, odnos s distributerima (snaga);
- promocija (pitanja 36, 37, 38) – oblici/vrste, usmjerenost i način provođenja;
- konkurentska prednost/atributi pozicioniranja (pitanje 17,(18 – diferencijacija));
- individualizirani marketing (pitanje 20);
- marketing odnosa i suradnje (pitanja 15, 17, 34, 35)- kao konkurentska prednost, odnos s kupcima, distributerima i dobavljačima;
- smjer/način rasta (pitanja 5, 13, 14, 21) – način, promjene u tržištu, kupcima i asortimanu

Iz prethodno razrađene tipologije, definiran je način identificiranja vrsta marketinških strategija, u svakom razdoblju i životnoj fazi. U prvom koraku se identificiraju obilježja elemenata svake strateške dimenzije koja određuju generičke vrste marketinških strategija. U sljedećoj fazi definira se identificiranje/mjerenje generičkih vrsta marketinških strategija, te konačno identificiranje vrsta integriranih marketinških strategija predložene tipologije.

S obzirom na izviđajni karakter ovog istraživanja korištena je kvalitativna istraživačka metoda studije slučaja. Metodom studije slučaja se pojedinac, društvena skupina nastoji zahvatiti i prikazati u cjelini. Metoda prikazuje prikupljene podatke tako da se očuva jedinstveni karakter slučaja koji se promatra. U metodi slučaja potrebno je očuvati cjelinu promatranog predmeta prikupljajući što veći broj informacija te promatrati njihovu interakciju u vremenskom tijeku. Specifičnosti i sličnosti faza istraživanja su početna specifikacija problema, zatim stvaranje nacrtu istraživanja, definiranje pojmova/ciljeva/varijabli te izvođenja što točnijih mjerenja.<sup>58</sup> Izabrane su tri humanitarne neprofitne organizacije s obzirom na njihovu uspješnost i spremnost na suradnju u istraživanju. Ispitivanje je provedeno dubinskim intervjuom u svibnju 2016. godine, u prisustvu dvoje ispitanika.

---

<sup>58</sup> Biličić, M. (2005):“ Metoda slučaja u znanosti i nastavi“ Pomorstvo, god. 19. str. 217-228

## 3.2 Rezultati istraživanja

### 3.2.1 Nefitna organizacija Moje dijete

Dubinski intervju je počeo u 11.15., te je trajao do 12.30. Razgovor se vodio s voditeljem udruge i jednim zaposlenikom. Primarno područje djelovanja nefitne organizacije je humanitarni rad s djecom s poteškoćama u razvoju, zdrastvena i socijalna zaštita te obrazovanje i odgoj. Organizacije je započela s djelovanjem 2003. godine, osnovana od strane fizičke osobe te djeluje samostalno.

Organizacija je ostvarivala rast vlastitim razvojem. Potrebno je napomenuti da su 2012., 2013.,2014. najbolje 3 godine u nizu za ovu nefitnu organizaciju, te da se za razdoblje krize smatra 2009-2012 godina. Iz sakupljenih podataka može se uočiti konstantan rast prihoda veći od 10% nakon prve tri godine od osnivanja. Također broj zaposlenika i ukupni financijski rezultat bilježe rast nakon prve tri godine od osnutka. Broj volontera je bio u rastu od osnutka i tijekom krize ali je trenutno u padu.

Ciljevi organizacije u prve tri godine prema značaju mogu se rangirati (od najvažnijeg); zadovoljstvo korisnika i donatora, imidž, broj korisnika, rast prihoda, produktivnost. U krizi rast prihoda postaje važniji od zadovoljstva korisnika, koji zauzimaju četvrto mjesto. Imidž, rast prihoda, broj korisnika, zadovoljstvo korisnika, produktivnost su odlikovali najbolje tri godine u nizu. Trenutno, kao najvažniji ciljevi postavljeni su: imidž, broj korisnika, zadovoljstvo korisnika, rast prihoda, produktivnost.

Isti ciljevi su djelomično ostvareni u prve tri godine. U krizi i trenutnom stanju su u potpunosti ostvareni, a u najbolje tri godine ciljevi su djelomično ostvareni. U prve tri godine u odlučivanju je sudjelovalo više osoba, a u ostalim razdobljima te trenutno postoji podjela odgovornosti i ovlaštenja. U organizaciji poslovanja određene poslove obavljaju vanjski suradnici te podjela na „svi rade sve“ u prve tri godine osnutka organizacije, a u krizi, najbolje tri godine u nizu te trenutno postoji podjela po odjelima, svatko radi svoj posao, prema radnom mjestu te određene poslove obavljaju vanjski suradnici. U nefitnoj organizaciji Moje dijete u prve tri godine te u krizi prevladava tehnologija do jedne godine starosti. U najbolje tri godine u nizu ta tehnologija je između 1 do 5 godina starosti, a trenutno je tehnologija starija od 5 godina.

Strategija prema donatorima u prve tri godine od osnutka organizacije planira se unaprijed, prilagođava se promjenama te je osnova za sustavnu kontrolu. U krizi i u najbolje tri godine je osnova za sustavnu kontrolu, poznata je svima koji je provode, prilagođava se promjenama te se planira unaprijed. Uz sve navedene elemente ona je trenutno utemeljena i na analizama i predviđanjima. Dodatno pojašnjenje na odgovor ispitanika je da imaju jednokratne donacije (materijalne i novčane), te da planiraju unaprijed ovisno o projektu.

Izvori financiranja (donatori) neprofitne organizacije kroz sva razdoblja su lokalni i nacionalni. Od sredstava grada koje dobivaju godišnje te prostora u kojem organizacija obavlja svoje usluge. Nacionalna sredstva dobivaju kroz projekte i programe koje raspisuje ministarstvo.

Vrste donatora s kojima neprofitna organizacije surađuje su državne tvrtke, tijela uprave, uz iznimku najbolje tri godine u nizu kada su ti donatori bili i neprofitne institucije i zaklade. Najčešći odnos s donatorima je takav da oni diktiraju uvjete. Takav odgovor je zabilježen kroz sva četiri razdoblja organizacije.

Neprofitna organizacija Moje dijete se kroz sva četiri promatrana razdoblja „bore“ se za vodeću poziciju na svom tržištu.

Ispitanici su komentirali postojanje potrebe da se dodatno pojašni pojam vodeće pozicije u neprofitnim organizacijama, te spajanje odgovora: uglavnom „slijedimo“ vodeće(g) sa „borimo“ se za vodeću poziciju.

Kao prednosti koje neprofitna organizacija ima u odnosu na konkurenciju u prve tri godine organizacije su stručnost/ ljubaznost djelatnika, a u svim ostalim razdobljima uz navedeni element to je i kvaliteta proizvoda kojeg oni nude svojim donatorima.

Komentar ispitanika je u svrhu spajanja elementa odnosa/ suradnje s donatorima sa suradnjom s partnerima, volonterima, javnošću.

Intenzitet konkurencije na tržištu donatora je opisan kako neki konkurenti nude sličan proizvod donatorima. Iz prikazanih podataka o marci neprofitne organizacije vidljivo je kako je u prve tri godine od osnutka izgrađena marka organizacije, a u preostalim razdobljima su također izgrađene i marke pojedinačnih programa/projekata/ aktivnosti.

Gledajući razinu specijalizacije ponude i tržišta donatora može se zaključiti kako u prve tri godine postoji ista „specijalizirana“ ponuda za više skupina donatora/“tržišta“, a u preostalim razdobljima više ponuda za jednu specifičnu skupinu donatora/“tržište.

Dodatno pojašnjenje na odgovor ispitanika je da su takvim pristupom prinuđeni zbog prilagođavanja natjecajima.

Ponuda za donatore je u prve tri godine uska i plitka, a u sljedećim razdobljima široka i duboka. Međusobna povezanost/ sličnost proizvoda kroz sva četiri razdoblja raste od male sličnosti proizvoda u prve tri godine do trenutnog stanja u kojem je povezanost vrlo velika. Komentar ispitanika je kako pitanje nije dovoljno jasno.

Iz odgovora na pitanje o standardiziranosti proizvoda može se zaključiti kako kroz sva promatrana razdoblja prevladavaju masovni/ standardiziran proizvod.

Iz pitanja o razini kvalitete/ vrijednosti proizvoda može se zaključiti kako Moje dijete nudi istu razinu kao i konkurencija, osim u trenutnom razdoblju kada je za razina veća od konkurencije.

Organizacija donatorima nudi proizvod koji nije novost i „stariji“ je od tri godine. Također, iz prikazanih podataka je vidljivo kako postoji osnovna ponuda dodatnih usluga/ koristi donatorima.

Izvori koji čine više od 25% prihoda neprofitne organizacije su projektna i proračunska sredstva. Donatori mogu dobiti za „cijenu“ koju plaćaju istu vrijednost kao kod konkurencije. Komentar ispitanika se odnosi na spajanje odgovora proračunskih i projektnih sredstava.

Cijena koju donator plaća za dobiveni proizvod je pretežito dogovorena. Takav odgovor je zabilježen kroz sva četiri razdoblja. Dodatno pojašnjenje na odgovor ispitanika je da su cijene unaprijed dogovorene s donatorima.

Elementi koji utječu na formiranje/ promjenu cijena za donatore su vrijednost/ specifičnost proizvoda te troškovi pojedinog projekta. Na ovom pitanju se također sugerira spajanje odgovora troškovi s odgovorom vrijednost/ specifičnost proizvoda, te dodatno pojašnjenje na odgovor, da vrijednost proizvoda ovisi o projektnim aktivnostima koje se izvode.

Iz prikazanih podataka o osnovi za specijalni status/ ponude donatorima vidljivo je da ne postoje nikakve razlike među donatorima i to kroz poslovanje za sva razdoblja.

Dodatno pojašnjenje na odgovor ispitanika je da je razlike za specijalnu ponudu donatorima teško razlučiti, te da one ovise o trenutnom projektu.

Distribucija za donatore je vlastita te ciljevi koje neprofitna organizacija želi postići kroz sva promatrana razdoblja su što direktniji kontakt s donatorima. Organizacija ne posluje s posrednicima. Neprofitna organizacija ima takav odnos sa suradnicima da sama postavlja uvjete suradnje. Organizacija promociju usmjerava prema svim zainteresiranim stranama, korisnicima, donatorima, javnosti i interno, i to kroz sva četiri razdoblja.

Najvažnija tri oblika promocije koje organizacija koristi prema donatorima, kroz sva četiri razdoblja ispitivanja su osobna „prodaja“, direktna pošta, lobiranje i odnosi s javnošću. Dodatno pojašnjenje na ponuđene odgovore za oglašavanje na TV-u, radiju, spec.časopisima i nagradnim igrama je da neprofitne organizacije ne obavljaju takav vid promocije.

Promociju prema donatorima Moje dijete u prve tri godine i u krizi obavljaju samostalno, a u najbolje tri godine i trenutno obavljaju djelom samostalno i djelom u suradnji s partnerima. Neprofitna organizacija Moje dijete koristi specifične mjere za zapošljavanje i olakšice za edukaciju kao poticajne mjere u poslovanju.

### 3.2.2 Neprofitna organizacija Naša dica

Dubinski intervju je počeo u 16.45 i trajao je do 17.09. Razgovor se vodio s voditeljem udruge i jednim zaposlenikom. Primarno područje djelovanja neprofitne organizacije Naša dica je humanitarno ( djeca s poteškoćama u razvoju) i obrazovanje i odgoj. Organizacija je počela s radom 2008. Godine, te ju je osnovala fizička osoba. Organizacije djeluje samostalno i ostvaruje rast vlastitim razvojem. Najbolje tri godine u nizu za neprofitnu organizaciju su bile od 2010. do 2013. godine. Za razdoblje krize se uzima razdoblje od 2009. do 2012. godine.

Iz dobivenih podataka o kretanju poslovanja u pojedinim razdobljima može se vidjeti da je neprofitna organizacija kroz sva četiri promatrana razdoblja imala rast prihoda veći od 10%. Broj zaposlenika i suradnika je u prve tri godine i u krizi bio u rastu dok je u najbolje tri godine te trenutno na istoj ne promijenjenoj razini. Iz zabilježenih odgovora je vidljivo da je broj volontera bio na istoj razini kroz sva razdoblja osim za vrijeme krize kada je taj broj bio



u porastu. Financijski rezultati bilježe rast viška sredstava kroz sva razdoblja osim trenutno gdje je i dalje povoljna financijska situacija ali s padom viška.

Ciljevi neprofitne organizacije, kao strateški i operativni elementi u različitim razdobljima imali su različit rang važnosti. Tako da su u prve tri godine od osnivanja organizacije od najvažnijeg prema manje važnijim ciljevima redom svrstani: zadovoljstvo korisnika, donatora, osnivača, broj korisnika, programa, donatora, imidž, prepoznatost, rast prihoda/budžeta, financijski rezultat te na zadnjem mjestu produktivnost, optimalizacija troškova. U krizi, najbolje tri godine u nizu te u trenutnom stanju redoslijed značaja ostvarenja ciljeva počinje od zadovoljstva korisnika, donatora, osnivača, broja korisnika, programa, donatora, rast prihoda/budžeta, financijskog rezultata, imidža, prepoznatosti te produktivnosti i optimalizacije troškova. Navedeni ciljevi su u prve tri godine i u krizi najvećim dijelom ostvareni, a u najboljim trima godinama i trenutno su u potpunosti ostvareni.

U zabilježenim odgovorima u vezi načina odlučivanja i menadžmenta može se zaključiti da kroz sva četiri promatrana razdoblja u neprofitnoj organizaciji u odlučivanju često sudjeluje više osoba.

Što se tiče organizacije poslovanja, iz prikupljenih podataka o sva četiri promatrana razdoblja vidljivo je da su u neprofitnoj organizaciji formirani/odjeli te da određene poslove obavljaju vanjski suradnici. Podjela poslova se obavlja tako da se za svaku akciju/projekt radi zasebna podjela poslova.

U neprofitnoj organizaciji Naša dica u prve tri godine od osnivanja prevladava tehnologija (metodologija, procesi, oprema) do jedne godine starosti, a u ostala tri razdoblja su procesi, metodologija i oprema stari od jedne do pet godina.

Zabilježen je komentar ispitanika kako je potrebno dodatno objašnjenje za pojam tehnologije.

Iz prikazanih podataka o strategiji prema donatorima/ izvorima financiranja vidljivo je da u prve tri godine, u krizi te u najbolje tri godine strategija nastaje „po putu“, kao reakcija na događaje.

Donatori/ izvori financiranja s kojih dolazi minimalno 25% prihoda su kroz sva četiri razdoblja označeni kao lokalni (područje vlastite općine, županije). Državne tvrtke/tijela uprave su vrste donatora koje su u prve tri godine i u krizi donosile više od 25% prihoda/donacija. U najbolje tri godine u nizu uz državne tvrtke su tu još i neprofitne

institucije, zaklade i fondovi. Trenutno se najviše prihoda/donacija skuplja od velikih privatnih tvrtki i državnih tvrtki.

Najčešći odnos koji neprofitna organizacija ima s donatorima je taj da partnerski dogovaraju uvjete suradnje.

Iz dobivenih podataka o poziciji na tržištu na kojem djeluje organizacija može se zaključiti kako su jedini koji djeluju na tom tržištu. Elementi prepoznatljivosti na tržištu donatora kroz sva četiri razdoblja su kvaliteta (obilježja/koristi) proizvoda te odnos /suradnja s donatorima. Komentar ispitanika je prijedlog za uvrštavanjem socijalne dimenzije kao elementa prepoznatljivosti.

Intenzitet konkurencije na tržištu donatora je takav da neke neprofitne organizacije nude isto što i Naša dica. Neprofitna organizacija je izgradila marke pojedinačnih programa/projekata/aktivnosti po kojima ih prepoznaju donatori. Iz prikazanih podataka o specijalizaciji ponude i tržišta donatora vidljivo je da neprofitna organizacija nudi više ponuda za jednu specifičnu skupinu donatora/ tržište u prve tri godine te u krizi, a u preostalim razdobljima ponude se razlikuju/ prilagođavaju za svaku skupinu donatora/ tržište.

Ponuda za donatore je zabilježena kao široka i plitka. Može se reći kako nude samo jedan proizvod. Međusobna povezanost/ sličnost proizvoda s aspekta nabave/ pružanja/ proizvodnje kroz sva četiri razdoblja je opisana kao vrlo velika. Prevladavaju proizvodi koji su standardni/ masovni. Razina kvalitete proizvoda za donatore je srednja. Donatorima nude proizvode koji nisu novost i koji su „stariji“ od 3 godine. Ponuda dodatnih usluga/ koristi donatorima je mala.

Izvori koji čine više od 25% prihoda kroz prve tri godine neprofitne organizacije su bile donacije fizičkih i pravnih osoba da bi kroz ostala tri promatrana razdoblja izvori sredstava bili projekti. Iz dobivenih podataka o razini cijene može se zaključiti kako donatori mogu dobiti istu vrijednost za cijenu kao kod konkurencije te da su cijene za donatore pretežito standardne kroz sva promatrana razdoblja. Troškovi su jedini element kroz sva promatrana razdoblja koji utječe na formiranje/promijenu cijena za donatore.

Komentar ispitanika je kako bi trebalo preformulirati pojam „cijene“ za donatora.

Iz dobivenih podataka o osnovi za specijalni status/ponude donatorima vidljivo je da ne postoje nikakve razlike među donatorima.

Neprofitna organizacija kroz promatrana razdoblja ima vlastitu distribuciju za donatore te ciljevi takve distribucije su što direktniji kontakt s donatorima i ekonomičnost (ušteta). Najčešći odnos s posrednicima je takav da organizacija dogovara uvjete suradnje, te je isti odgovor zabilježen i kod pitanja o odnosu sa suradnicima i partnerima.

Neprofitna organizacija Naša dica usmjerava promociju prema svim zainteresiranim skupinama od donatora, korisnika, javnosti i suradnika, volontera. Oblici promocije koje obavlja samo prema donatorima su direktna pošta, mailing te internet. Takav oblik promocije organizacija provodi samostalno i u suradnji s partnerima, posrednicima.

Trenutno neprofitna organizacija Naša dica koristi sredstva iz EU programa/ fondova, kao poticajne mjere u poslovanju, a u prve tri godine, u krizi i u najbolje tri godine u nizu su korištene specifične mjere za djelatnost.

Komentar je kako bi se trebalo dodati donacije kao opciju.

### 3.2.3 Neprofitna organizacija Most

Dubinski intervju je počeo u 10.15 i trajao je do 11.30. Intervju se vodio u prostorijama neprofitne organizacije s voditeljem udruge i jednim zaposlenikom. Primarno područje djelovanja organizacije Most je humanitarno, socijalna skrb (rad s ranjivim skupinama). Komentar ispitanika je kako bi se mogao dodati element zaštite okoliša te da je potrebno odvojiti zdravstvenu od socijalne zaštite. Neprofitna organizacija je započela s radom od 1998. godine, te je osnovana od strane fizičke osobe. Organizacija djeluje potpuno samostalno te je ostvarila rast vlastitim razvojem.

Odgovori u upitniku su podijeljeni na četiri razdoblja. Prve tri godine od osnutka organizacije, razdoblje krize za koju se uzima period od 2009. do 2012. godine, najbolje tri godine u nizu (za Most 2012-2015), te trenutno stanje od 2013. do 2016. godine. Iz podataka o kretanju poslovanja u pojedinim razdobljima vidljivo je da u prve tri godine od osnutka rast prihoda je manji od 10% , da bi u ostalim razdobljima taj rast bio veći od 10%. Iz odgovora o broju zaposlenika i suradnika može se primijetiti kako je njihov broj na istoj razini u prve tri godine, a u ostalim razdobljima je došlo do rasta broja zaposlenih i suradnika. Broj volontera kroz sva

četiri razdoblja bilježi konstantan rast. U prve tri godine od osnutka financijski rezultat bilježi istu razinu prihoda, a u sljedećim razdobljima bilježi rast viška prihoda.

Ciljevi poslovanja kao strateški i operativni elementi su rangirani od 1 (najvažniji) do 5 kroz sva četiri promatrana razdoblja. U prve tri godine su redom od najvažnijeg to bili: zadovoljstvo korisnika, donatora, osnivača, zatim broj korisnika, programa, donatora, na trećem mjestu imidž i vidljivost, zatim produktivnost, optimalizacija troškova te naposljetku rast prihoda/ budžeta, financijski rezultat. U krizi i u najbolje tri godine u nizu redosljed ciljeva prema značaju je bio: zadovoljstvo korisnika, donatora, osnivača, zatim imidž i vidljivost, broj korisnika, programa, donatora, te na zadnjem mjestu rast prihoda/ budžeta, financijski rezultat. Trenutno stanje po važnosti ciljeva je: produktivnost, optimalizacija troškova, zatim zadovoljstvo korisnika, donatora, osnivača, broj korisnika, programa, donatora, rast prihoda/ budžeta, financijski rezultat, te na kraju imidž i vidljivost.

Komentar ispitanika je da je potrebno naglasiti dali se rangiranje ciljeva gleda vertikalno ili horizontalno.

U prve tri godine ciljevi su najvećim dijelom bili ostvareni. U krizi su zadani ciljevi u potpunosti bili ostvareni da bi u najbolje tri godine u nizu i trenutno ciljevi bili ostvareni više od planiranog.

Komentar ispitanika je da je potrebno uskladiti način rangiranja u ovom i prethodnom pitanju kako bi bili iste važnosti.

U prve tri godine od osnutka neprofitne organizacije uglavnom jedna osoba odlučuje o svemu, a u krizi postoji podjela odgovornosti i ovlaštenja. Trenutno i u najbolje tri godine u nizu u odlučivanju često sudjeluje više osoba.

Iz podataka o organizaciji poslovanja i podjeli poslova vidljivo je da u prve tri godine ne postoji podjela poslova te da „svi rade sve“, bez stroge podjele. U krizi postoji raspodjela poslova za svaku akciju/projekt, a trenutno i u najbolje tri godine u nizu svatko radi svoj posao, prema radnom mjestu.

Komentar ispitanika je da je potrebno staviti opciju kombinacije podjele poslova.

Iz prikazanih podataka o metodologiji, procesima i opremi neprofitne organizacija vidljivo je kako je u prve tri godine ona preko 5 godina starosti, u krizi do 1 godine starosti, a u najbolje tri godine u nizu i trenutno od 1 do 5 godina starosti.

Gledajući odgovore o strategiji prema donatorima/ izvorima financiranja, u prve tri godine ona nastaje „po putu“, kao reakcija na događaje. U preostala tri promatrana razdoblja strategija prema donatorima se planira unaprijed te se prilagođava promjenama i utemeljena je na analizama i predviđanju.

Komentar ispitanika je da je možda potrebno pitanje o tome što utječe na strategiju (politika?).

Izvori financiranja s kojih dolazi minimalno 25% prihoda su kroz sva promatrana razdoblja lokalni (područje vlastite općine) i nacionalni. U prve tri godine državne tvrtke su jedina vrsta donatora koja su donosila minimalno 25% donacija. U preostala tri razdoblja uz državne tvrtke i tijela uprave, tu su još bile neprofitne institucije, zaklade i fondovi. Najčešći odnos s donatorima kroz sva razdoblja je taj da oni diktiraju uvjete suradnje.

Iz podataka o poziciji na tržištu donatora vidljivo je da se organizacija „bori“ za vodeću poziciju.

Dodatno pojašnjenje na odgovor ispitanika je kako se ta pozicija na tržištu ostvaruje dobro napisanim projektima te da izbjegavaju lobiranja.

Elementi prepoznatljivosti u odnosu na konkurenciju na tržištu donatora u prve tri godine od osnutka su inovativnost/ jedinstvenost proizvoda, a u preostala tri razdoblja ti elementi su kvaliteta proizvoda, veći izbor, šira/ dublja ponuda te suradnja s partnerima, volonterima i javnošću.

Komentar ispitanika je kako bi trebalo spojiti elemente suradnje s partnerima, volonterima, javnošću s odnosom/ suradnjom s korisnicima, donatorima.

Gledajući intenzitet konkurencije na tržištu donatora može se vidjeti kako u prve tri godine nitko im ne nudi isto što i neprofitna organizacija Most, a u ostalim razdobljima zabilježen je odgovor kako im neki nude isto što i Most.

Iz odgovora o razini specijalizacije ponude i tržišta donatora vidljivo je kako neprofitna organizacija u prve tri godine ima više ponuda za jednu specifičnu skupinu donatora/ tržište, a u preostalim razdobljima ponude se razlikuju/ prilagođavaju za svaku skupinu donatora/ tržište. Kroz sva promatrana razdoblja ponuda za donatore je opisana kao široka i duboka. Povezanost proizvoda s aspekta nabave, pružanja, prodaje i tehnologije je u prve tri godine označena kao velika, da bi u preostalim razdobljima bila potpuna.

U ponudi za donatore prevladavaju proizvodi koji su prilagođeni za određenu skupinu donatora. Razina kvalitete proizvoda u prve tri godine, u krizi i u najbolje tri godine je visoka, a trenutno je vrhunska. Neprofitna organizacija u prve tri godine, u krizi i u najbolje tri godine u nizu nudi proizvod za donatore koji je djelomična novost i „mlađi“ od 3 godine, a trenutno je potpuna novost i „mlađi“ od 3 godine. U prve tri godine ponuda dodatnih usluga/koristi donatorima je bila osnovna, u krizi i u najbolje tri godine u nizu velika, a trenutno je potpuna.

Izvori koji čine više od 25% prihoda u prve tri godine od osnutka su proračunska sredstva, a u preostalim razdobljima to su projektna sredstva. U prve tri godine donatori mogu dobiti vrijednost istu kao i kod konkurencije za plaćenu cijenu, a u ostalim promatranim razdobljima mogu dobiti višu vrijednost od konkurencije.

Komentar ispitanika je kako je potrebno objašnjenje pojma konkurencije u neprofitnim organizacijama.

Cijene koju plaćaju donatori za proizvod su pretežito dogovorene/ od slučaja do slučaja, a elementi koji utječu na formiranje/ promjenu cijena za donatore su kroz sva razdoblja troškovi, stanje/ promjene potražnje i zakonske norme.

Komentar ispitanika je kako je teško za shvatiti pojam cijena za donatore.

Iz podataka o osnovi za specijalni status/ ponude donatorima (više za isto, isto za manje) vidljivo je kako u prve tri godine od osnutka organizacije najveći značaj ima količina „kupnje“/ financiranja, zatim vrsta odnosa (stari/novi), te način plaćanja („in kind“ ili novčano). U preostala tri razdoblja najveći značaj za specijalni status donatorima ima vrsta odnosa, zatim način plaćanja te količina „kupnje“.

Distribucija za donatore, odnosno način i mjesto prodaje/ pružanja proizvoda se obavlja u vlastitom aranžmanu. Ciljevi/ koristi takve distribucije su što direktniji kontakt s donatorima te povećanje imidža/ vrijednosti proizvoda.

Iz prikazanih podataka o odnosu s posrednicima vidljivo je kako organizacija međusobno dogovara uvjete s posrednikom. Također najčešći odnos sa suradnicima, partnerima je da organizacija dogovara uvjete i surađuje.

Neprofitna organizacija Most kroz promatrana razdoblja usmjerava promociju prema svim interesnim skupinama: korisnicima, donatorima, javnosti i „interno“- suradnicima, volonterima. Oblike promocije koje organizacija specifično obavlja samo prema donatorima u

prve tri godine te u najbolje tri godine u nizu su oglašavanje na radiju, dnevnom tisku, na sajmovima, prezentacijama, te usmenom predajom i preporukama. U krizi i trenutno oblici promocije prema donatorima su bili oglašavanje na radiju, sajmovi, prezentacije te lobiranje i odnosi s javnošću.

Komentar ispitanika je kako bi se uz sajmove i prezentacije kao oblike promocije prema donatorima mogle dodati i akcije, kao vrstu promocije.

Provođenje promocije prema donatorima u prve tri godine i u krizi se vodilo samostalno, trenutno se vodi u suradnji s partnerima, a u najbolje tri godine u nizu se vodilo kombinirano.

Sufinanciranje i olakšice za edukaciju su mjere koje su korištene od strane neprofitne organizacije u prve tri godine, u krizi i u najbolje tri godine u nizu kao poticajne mjere u poslovanju. Uz navedene mjere organizacija trenutno koristi i specifične mjere za zapošljavanje, tehnologiju, inovacije, marketinške aktivnosti te sredstva iz EU programa/ fondova.

### **3.3 Ocjena primjenljivosti tipologije marketinških strategija i smjernice za buduća istraživanja**

U sljedećim tablicama će se testirati anketni upitnik kao metodološki instrument, te će se testirati identificiranje marketinških strategija i dali se one uklapaju u tipologiju integriranih marketinških strategija. U prikazanim tablicama pod naziv organizacija 1 podrazumjeva se neprofitna organizacija Moje dijete, druga organizacija je Naša dica, te pod 3 neprofitna organizacija organizacija Most.

**Tablica 6: Testiranje upitnika kao metodološkog instrumenta**

Pitanje	Organizacija 1	Organizacija 2	Organizacija 3	Ukupno
1	+	+	+	+
2	+	+	+	+
3	+	+	+	+
4	+	+	+	+
5	+	+	+	+
6	+	+	+	+
7	+	+	+/-	+
8	+	+	+/-	+
9	+	+	+	+
10	+	+	+	+
11	+	+/-	+	+
12	+/-	+	+	+
13	+	+	+	+
14	+	+	+	+
15	+	+	+	+
16	+	+	+	+
17	+	+	+	+
18	+	+	+	+
19	+	+	+	+
20	+/-	+	+	+
21	+/-	+	+	+
22	+	+	+	+
23	+	+	+	+
24	+	+	+	+
25	+	+	+	+
26	+	+	+	+
27	+	+/-	+/-	+/-
28	+/-	+/-	+/-	+/-
29	+/-	+/-	+/-	+/-
30	+/-	+	+	+
31	+/-	+	+	+
32	+	+	+	+
33	+	+	+	+
34	+	+	+	+
35	+	+	+	+
36	+/-	+	+	+
37	+	+	+	+
38	+	+	+	+
39	+	+	+	+

Izvor: Prikaz autora

Objašnjenje oznaka:

+ = pitanje je jasno

+/- = pitanje nije u potpunosti jasno

Iz prikazane tablice može se zaključiti kako su postavljena anketna pitanja (36 od 39) primjenjiva i jasna. Jedan dio pitanja i to specifično o cijeni ( od 27 do 29) je potrebno prilagoditi ili/i ponuditi dodatna objašnjenje u legendi upitnika. Preporuka, u svrhu jasnoće



upitnika je da se jasnije objasni pojmove kao što su konkurencija, distribucija te tehnologija koja se koristi u neprofitnim organizacijama, kako bi ispitanicima bilo što lakše ponuditi točan odgovor. Ukupno se može zaključiti da je, uz ta manja prilagođavanja, upitnik primjenjiv instrument ispitivanja.

**Tablica 7: Ispitivanje vrsta marketinških strategija**

Elementi marketinške strategije	Organizacija 1				Organizacija 2				Organizacija 3			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Tržište/kupci	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Proizvod/usluga	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Cijena	ILI	ILI	ILI	ILI	S	S	S	S	S	S	S	S
Distribucija/lokacija	ILI	ILI	ILI	ILI	ILI	ILI	ILI	ILI	S	S	S	S
Ostali elementi	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Zaključno	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S

Izvor: Prikaz autora

Objašnjenje oznaka:

S = intezivna strategija

ILI = intenzivna ili selektivna strategija

Iz provedenog ispitivanja neprofitnih organizacija o vrstama marketinških strategija vidi se da se mogu identificirati generičke marketiške strategije te da sve neprofitne organizacije pripadaju selektivnoj marketinškoj strategiji.

**Tablica 8: Ispitivanje vrsta izvedenih marketinških strategija**

Vrste marketinških strategija	Organizacija 1				Organizacija 2				Organizacija 3			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
S1	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
S2	-	+	+	+	+	+	-	-	+	-	-	-
S3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
S4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
S5	-	-	-	-	-	-	+	+	-	+	+	+
S6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
neidentificirana strategija	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Izvor: Prikaz autora

Objašnjenje oznaka:

+ = postojanje izvedene strategije

- = ne postojanje izvedene strategije

Iz prikazane tablice se vidi da se mogu identificirati izvedene marketinške strategije svih promatranih neprofitnih organizacija. Može se primjetiti kako se strategije dinamički mijenjaju i tako neprofitna organizacije Moje dijete u prve tri godine od osnutka ima obilježja strategije potpune specijalizacije, a u preostalim razdobljima koristi strategiju specijalizacije tržišta. Neprofitna organizacija Naša dica u prva dva razdoblja koristi strategiju specijalizacije tržišta, a u ostalim razdobljima tj. trenutno koristi strategiju kombinirane specijalizacije. Neprofitna organizacija Most u prve tri godine od osnutka koristi strategiju specijalizacije tržišta, a u preostalim razdobljima strategiju kombinirane specijalizacije. Iz navedenih podataka može se zaključiti da se metodologija identificiranja vrsta marketinških strategija i tipologija integriranih marketinških strategija može primijeniti u humanitarnim neprofitnim organizacijama s aspekta donatora.

## 4. ZAKLJUČAK

Iako se marketinške strategije već duže vrijeme koriste u neprofitnom sektoru i dalje postoji nedostatak jedne objedinjene marketinške strategije koja bi obuhvaćala sve marketinške elemente i aspekte. Tomu je tako i zbog kompleksnosti neprofitnih organizacija, koja ponajviše proizlazi iz njihove usmjerenosti za istodobnim zadovoljavanjem interesa višestrukih dionika. Osnovni cilj ovog istraživanja bio je utvrditi primjenjivost tipologije marketinških strategija i to specifično s aspekta donatora.

U zaključku ovog rada može se utvrditi kako su dani pozitivni odgovori na istraživačka pitanja. Metodologija identificiranja vrsta marketinških strategija može se primijeniti u humanitarnim neprofitnim organizacijama s aspekta donatora te identificirane marketinške strategije koje neprofitne organizacije primjenjuju prema donatorima pripadaju tipologiji integriranih marketinških strategija. Iz ova dva pomoćna istraživačka pitanja može se dati pozitivan odgovor na glavno istraživačko pitanje, tj. da se tipologija integriranih marketinških strategija može primijeniti u neprofitnom sektoru.

Zbog samog načina provođenja istraživanja, tj. njegovog izviđajnog karaktera, ovaj rad ima svoja ograničenja koja se ogledaju kroz ispitivanje na samo jednoj vrsti neprofitnih organizacija (humanitarne), ispitivanje na uzorku uspješnih neprofitnih organizacija, te mali uzorak ispitivanih organizacija (3 organizacije). Jedno od ograničenja koje može imati utjecaj na odgovore je i nerazumijevanje određenih pitanja i pojmova u anketnom upitniku.

Buduća istraživanja bi trebala u obzir uzeti veći broj različitih vrsta neprofitnih organizacija kako bi se mogla ispitati primjenjivost i na ostale vrste neprofitnih organizacija (zdravstvene, sportske, vjerske, obrazovne, kulturne). Također u istraživanje je potrebno uključiti i one manje uspješne neprofitne organizacije u svrhu potvrđivanja opće primjenjivosti predloženog koncepta marketinških strategija.

## 5. SAŽETAK

Predmet istraživanja je primjenjivost tipologije marketinških strategija u neprofitnim organizacijama s aspekta jedne skupine ključnih dionika – donatora, metodom studije slučaja na namjernom uzorku humanitarnih organizacija. Kako bi se razumjeli ciljevi i svrha neprofitnog sektora te primjenljivost marketinške tipologije i marketinških aktivnosti, potrebno je odrediti što je to neprofitna organizacija te njezine specifičnosti. Neprofitne organizacije su sve one organizacije koje služe ostvarenju javnog interesa, ali im primarni cilj nije ostvarenje profita. Potrebno je uvažavati specifičnosti neprofitnog sektora u vidu višestrukih dionika, različitih područja djelovanja, nemjerljivosti ciljeva organizacije. Cilj rada je kritički prikaz postojećih teoretskih i empirijskih spoznaja iz područja marketinških strategija u neprofitnom sektoru, ispitati primjenljivost predložene tipologije marketinških strategija, prethodno empirijski potvrđene na subjektima malog gospodarstva, u neprofitnim organizacijama s aspekta donatora, provjera primjenjivosti metodologije identificiranja i vrsta marketinških strategija u neprofitnim organizacijama. Rezultati istraživanja dali su pozitivan odgovor na postavljena istraživačka pitanja te se može potvrditi i to da se tipologija integriranih marketinških strategija može primijeniti u neprofitnom sektoru.

Ključne riječi: Neprofitna organizacija, marketinške strategije, donatori

## **6. ABSTRACT**

The subject of research is the applicability of the typology of marketing strategies in non-profit organizations in terms of key stakeholders - donors, with the method of case studies on the deliberate pattern of humanitarian organizations. In order to understand the aims and objectives of the non-profit sector and the applicability of marketing typology and marketing activities, it is necessary to define what are a non-profit organization and its specifics. Non-profit organizations are those organizations that serve the realization of public interest, but their primary goal is not to make profit. It is necessary to take into account the specificities of the non-profit sector in the form of multiple stakeholders, different areas of activity, immeasurability goals of the organization. The aim of the critical review of the existing theoretical and empirical knowledge in the field of marketing strategies in the non-profit sector, to examine the applicability of the proposed typology of marketing strategies, previously empirically validated on small businesses, non-profit organizations in terms of donors, testing the applicability of the methodology of identifying the types of marketing strategies in the non-profit organizations. The research results gave a positive answer to the research question and can confirm that the typology of integrated marketing strategies can be applied in the non-profit sector.

Keywords: Non-profit organization, marketing strategies, donors

## **7. PRILOZI**

Prilog 1- UPITNIK

**1. Primarno područje djelovanja Vaše organizacije je:**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> humanitarno (upišite područje): _____ | <input type="checkbox"/> zdravstvena i socijalna zaštita |
| <input type="checkbox"/> vjersko                               | <input type="checkbox"/> kultura i umjetnost             |
| <input type="checkbox"/> obrazovanje i odgoj                   | <input type="checkbox"/> sport i rekreacija              |
| <input type="checkbox"/> ostalo (upišite): _____               | <input type="checkbox"/> javni sektor                    |

**2. Upišite godinu početka djelovanja Vaše organizacije:**

**3. Tko su osnivači Vaše organizacije? (može više opcija)**

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> fizičke osobe | <input type="checkbox"/> privatna poduzeća | <input type="checkbox"/> državne/javne organizacije, tijela |
|--|--|---|

**4. Vaša organizacija djeluje:**

- |   |                                   |   |
|---|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> kao podružnica | <input type="checkbox"/> u savezu | <input type="checkbox"/> potpuno samostalno |
|---|-----------------------------------|---|

**5. Vaša je organizacija ostvarivala rast/razvoj:**

- |  |   |                                      |
|--|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> vlastitim rastom/razvojem | <input type="checkbox"/> spajanjem/pripajanjem/udruživanjem | <input type="checkbox"/> kombinirano |
|--|---|--------------------------------------|

**6. Kretanje poslovanja u pojedinim razdobljima (za svaki pokazatelj označite sa X odgovarajuću stopu promjene u odnosu na prethodno razdoblje/godinu):**

OKAZATELJ	prihod					broj zaposlenih i suradnika			broj volontera			financijski rezultat (višak ili manja prihoda)			
	rast > od 10%	rast < od 10%	ista razina rast=0	pad < od 10%	pad > od 10%	rast	ista razina rast=0	pad	rast	ista razina rast=0	pad	rast viška	ista razina rast=0	pad viška	manjak
prve 3 godine															
u krizi 2009-2012															
trenutno (2013/16)															
Najbolje 3 godine u nizu															
<b>Strateški i operativni elementi u različitim razdobljima djelovanja Vaše organizacije</b> <sup>59</sup> (za svaki element (pitanje) označite opcije koje su bile karakteristične za djelovanje Vaše organizacije u pojedinom razdoblju -> sa X, odnosno, na način koji je naveden uz svako pitanje)										prve 3 godine	u krizi 2009-2012	trenutno (2013/16 godina)	Najbolje 3 godine u nizu		

<sup>59</sup> preporuka za lakše i brže popunjavanje upitnika: odgovorite prvo na sva pitanja za jedno razdoblje (15-tak min), zatim prijedite na sljedeće (po 10-tak min); možete podijeliti popunjavanje upitnika unutar jednog/više dana

<b>7. ciljevi</b> (prema značaju: 1=prvi (najvažniji) do 5 (odnosno 6))  upišite ga ako nije ponuđen	rast prihoda/budžeta, finansijski rezultat				
	broj korisnika, programa, donatora..				
	zadovoljstvo korisnika, donatora, osnivača				
	imidž, vidljivost				
	produktivnost, optimalizacija troškova				
<b>8. ostvarenje ciljeva</b> (5=više od planiranog/željenog, 4=u potpunosti, 3=najvećim dijelom, 2=djelomično, 1=vrlo malo)					
<b>9. menadžment</b> - način odlučivanja (jedna opcija)	uglavnom jedna osoba odlučuje o svemu				
	postoji podjela odgovornosti i ovlaštenja				
	u odlučivanju često sudjeluje više osoba				
<b>10. organizacija            poslovanja</b>  podjela poslova (jedna opcija) →	formirani su odjeli/sektori				
	određene poslove obavljaju vanjski suradnici				
	→ svatko radi svoj posao, prema radnom mjestu				
	→ raspodjela poslova je za svaku akciju/projekt				
	→ "svi rade sve", bez stroge podjele poslova				
<b>11. prevladava tehnologija</b> (metodologija, procesi i/ili oprema) (jedna opcija)	do 1 god starosti				
	od 1 do 5 god starosti				
	preko 5 god starosti				
<b>12. strategija prema            donatorima/izvorima            financiranja</b>  dodatno → (može više opcija)	nastaje "po putu", kao reakcija na događaje				
	planira se unaprijed				
	→ prilagođava se promjenama				
	→ utemeljena je na analizama i predviđanju				
	→ poznata je svima koji je provode				
→ osnova je za sustavnu kontrolu					
<b>13. donatori/izvori            financiranja su</b> vaši  (označite područja s kojih dolazi min 25% prihoda)	lokalni (područje vlastite općine, županije)				
	regionalni (područje susjednih županija)				
	nacionalni (široj RH i/ili Zagreba)				
	ino (upišite zemlju/regiju):				
<b>14. vrste vaših donatora/            izvora financiranja</b>  (označite vrste koje donose)	fizičke osobe				
	velike privatne tvrtke				
	male/srednje privatne tvrtke				



više od 25% prihoda/donacija)	državne tvrtke, tijela uprave				
	neprofitne institucije, zaklade, fondovi...				
15. najčešći odnos donatorima (jedna opcija)	mi postavljamo uvjete				
	donatori diktiraju uvjete				
	dogovaramo uvjete, suradnja				
16. pozicija na vašem „tržištu“ (ad 13. i 14.) (jedna opcija)	imamo vodeću poziciju				
	"borimo" se za vodeću poziciju				
	uglavnom "slijedimo" vodeće(g)				
	moгли bi reći da smo jedini na tom tržištu				
17. prednosti (u odnosu na konkurenciju) i/ili element prepoznatljivosti (na „tržištu“ donatora) (ukoliko ih imate označite do najznačajnije)	još nismo stvorili dovoljno očite/snažne prednosti i/ili prepoznatljivost				
	kvaliteta (obilježja/koristi) <b>proizvoda</b> <sup>60</sup>				
	inovativnost/jedinstvenost proizvoda				
	tehnološka razina proizvoda, procesa				
	veći izbor, šira/dublja ponuda				
	dodatne usluge				
	stručnost/ljubaznost djelatnika/suradnika				
	ista ili viša kvaliteta/korist za nižu „cijenu“				
	distribucija-mjesto/način/vrijeme pružanja usluge				
	promocija (način/originalnost/količina...)				
	fleksibilnost i brzina prilagođavanja				
	odnos/suradnja s korisnicima, donatorima				
suradnja s partnerima, volonterima, javnošću					
ostalo (upišite):					
18. intenzitet konkurencije na „tržištu“ donatora (jedna opcija)	nitko im ne nudi isto što i mi				
	neki im nude isto što i mi				
	mnogi/svi im nude isto što i mi				
19. marka (ime/brend) (ukoliko donatori prepoznaju Vašu marku/e, označite)	nismo (iz)gradili ime/marku				
	(iz)građena je marka organizacije				
	(iz)građene su marke pojedinačnih programa/projekata/aktivnosti				

<sup>60</sup> **proizvod** (u cijelom upitniku) = predmet Vašeg djelovanja/ponude (materijalni proizvodi, usluge, ideje...)

opciju/e)	djelujemo pod markom našeg partnera				
20. <b>razina "specijalizacije" ponude i „tržišta“ donatora</b>  (jedna opcija - najbolji opis Vaše „tržišne“ orijentacije)	'specijalizirana' ponuda za jednu specifičnu skupinu donatora/„tržište“				
	ista 'specijalizirana' ponuda za više skupina donatora/„tržišta“				
	više ponuda za jednu specifičnu skupinu donatora/„tržište“				
	ponude se razlikuju/prilagođavaju za svaku skupinu donatora/„tržište“				
	ponuda se prilagođava svakom pojedinom donatoru				
	pokrivamo cijelo „tržište“/sve skupine donatora, prilagođenim ponudama za svaku				
	istom ponudom pokrivamo cijelo „tržište“/sve donatore (ne razlikujemo ih po skupinama)				
21. <b>ponuda za donatore:</b>  - <b>širina</b> (broj vrsta proizvoda)  - <b>dubina</b> (broj varijanti proizvoda unutar pojedine vrste)  (jedna opcija)	uska i plitka (moglo bi se reći jedan proizvod)				
	uska i duboka				
	široka i plitka				
	široka i duboka				
22. <b>međusobna povezanost/sličnost proizvoda</b> (s aspekta „nabave“ „proizvodnje“/tehnologije, „prodaje“/pružanja...)  (5=potpuna, 4=vrlo velika, 3=velika, 2=mala, 1=ne postoji)					
23. <b>prevladava(ju) proizvod(i) koji su</b>  (jedna opcija)	standardan(ni) / masovan(ni)				
	prilagođen(i) / specijaliziran(i) za određenu(e) skupinu(e) donatora				
24. <b>razina kvalitete / vrijednosti proizvoda za donatore</b>  (jedna opcija)	vrhunska (i/ili viša od konkurencije)				
	visoka (i/ili viša od konkurencije)				
	srednja (i/ili ista kao konkurencije)				
	niska (i/ili niža od konkurencije)				
25. <b>donatorima nudite proizvode koji su</b>  (može više opcija)	potpuna novost (svima) i "mlađi" od 3 god				
	djelomična novost (nekima) i "mlađi" od 3 god				
	nisu novost (nikome) i "stariji" su od 3 god				
26. <b>ponuda dodatnih usluga/koristi donatorima</b>  (5=potpuna, 4=velika, 3=osnovna, 2=mala, 1=ne nude se)					

<b>27. razina „cijena“</b> <b>a) označite izvore koji čine više od 25% prihoda</b> <b>b) donatori mogu dobiti istu vrijednost za „cijenu“)</b>	proračunska sredstva (države, grada)				
	projektna sredstva				
	donacije (fizičkih i/ili pravnih osoba)				
	vlastiti prihodi, članarine				
	višu od konkurencije				
	istu kao kod konkurencije				
	nižu od konkurencije				
<b>28. vrsta „cijena“</b> <b>(jedna opcija)</b>	pretežito standardne, po „cjeniku“				
	pretežito dogovorne/od slučaja do slučaja				
<b>29. utjecaj na formiranje promjenu „cijena“ za donatore</b> <b>(do 3 najznačajnija)</b>	troškovi				
	vrijednost / specifičnost proizvoda				
	stanje / promjene potražnje				
	sistem "paketa"				
	intenzitet i (re)akcije konkurencije				
	osvajanje „tržišta“, rast				
	iskorištenje kapaciteta, likvidnost...				
	zakonske norme				
<b>30/31. osnova za specijalne ponude donatorima</b> (više za isto, isto za manje..) <b>(ako postoje, označite ih prema značaju: od 1=najvažnija do 3)</b>	ne postoje takve razlike				
	količina „kupnje“/financiranja				
	vrsta odnosa (stari/novi, osnivač..)				
	način plaćanja („in kind“ ili novčano; sa ili bez troškova „hladnog pogona“...)				
<b>32. „distribucija“ za donatore</b> (način i mjesto prodaje/pružanja) <b>(opcije sa min 25% „prodaje“)</b>	vlastita				
	jedan posrednik				
	veći broj posrednika				
<b>33. ciljevi/koristi takve distribucije</b> <b>(do najznačajnije)</b>	intenzivno/široko pokrivanje „tržišta“				
	što direktniji kontakt s „kupcima“/donatorima				
	kontrola kvalitete prodajne usluge				
	povećanje imidža/vrijednosti proizvoda				
	dostupnost mjesta kupnje/korištenja				
	prilagođenost vremena kupnje/korištenja				
ekonomičnost, uštede, brži obrtaj, likvidnost					

<b>34. najčešći odnos s posrednikom(cima)</b>  (ako su značajni, jedna opcija)	nemamo ih / nisu značajni				
	mi postavljamo uvjete				
	posrednik(ci) postavlja(ju) uvjete				
	dogovaramo uvjete, suradnja				
<b>35. najčešći odnos sa suradnicima, partnerima</b>  (ako su značajni, jedna opcija)	nisu značajni za naše djelovanje				
	mi postavljamo uvjete				
	oni postavljaju uvjete				
	dogovaramo uvjete, suradnja				
<b>37. usmjerenost promocije</b>  (može više opcija)	korisnicima				
	donatorima				
	javnosti				
	„interno“ – suradnicima, volonterima...				
<b>36. oblici promocije prema donatorima</b>  (do najznačajnija)	oglašavanje na TV, (jumbo) plakatima				
	oglašavanje na radiju, dnevnom tisku, letci				
	oglašavanje u spec.časopisima, katalozi				
	nagradne igre, kuponi, izložci...				
	sajmovi, prezentacije...				
	osobna „prodaja“ / kontakti				
	direktna pošta, mailing, telemarketing				
	internet (web stranica, banneri...)				
	lobiranje, odnosi s javnošću				
	usmena predaja, preporuke drugih				
<b>38. Provođenje promocije prema donatorima (jedna opcija)</b>	u suradnji s partnerima, posrednicima...				
	kombinirano				
<b>39. korištenje poticajnih mjera u poslovanju</b>  (ako je primjenljivo; može više opcija)	poticajni krediti, garancije / jamstva				
	sufinanciranje i/ili olakšice za edukaciju, konzultantske usluge, istraživanje & razvoj				
	specifične mjere za zapošljavanje, tehnologiju, inovacije, izvoz, marketinške aktivnosti...				
	specifične mjere za djelatnost, posebna područja, obilježja osnivača, forme udruživanja				
	poslovanje u poduzetničkim / poslovnim / slobodnim zonama				
	sredstva iz EU programa / fondova				

## 8. POPIS TABLICA

Tablica 1: Neki tipični dionici neprofitnih organizacija .....	17
Tablica 2: Načela upravljanja utemeljena na orijentaciji prema dionicima .....	18
Tablica 3: Oblikovanje, primjena i vrednovanje strategije odnosa s neprofitnim organizacijama (iz perspektive organizacije-donatora).....	24
Tablica 4: Tipologija integriranih marketinških strategija .....	28
Tablica 5: Izvedena ipologija integriranih marketinških strategija .....	30
Tablica 6: Testiranje upitnika kao metodološkog instrumenta .....	47
Tablica 7: Ispitivanje vrsta marketinških strategija.....	48
Tablica 8:Ispitivanje vrsta izvedenih marketinških strategija .....	49

## 9. POPIS LITERATURE

1. Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Mihanović, Z.; Matković, J. (2013): „Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija“, Školska knjiga, Zagreb
2. Andreasen, A.R. i Kotler, P. (2008): „Strategic marketing for nonprofit organizations“, Prentice Hall, Upper Sadle River, NJ, str. 25.
3. Anheier, H.K.:(2005): „Nnoprofit Organizations: Theory , management, policy“, Routledge, Abingdon/ New York, op.cit.str.229.
4. Biličić, M. (2005):“ Metoda slučaja u znanosti i nastavi“ Pomorstvo. str. 217-228.
5. Brooks; A.C.(2004): „ Evaluating the Effectiveness of Nonprofit Fundraising“, The Policy Studies Journal, Vol.32,No.3,str. 363-374.
6. Dragnić, D. (2012): „Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva“, doktorski rad, Sveučilište u Splitu, Split, str. 87- 103.
7. Havelka, M. (1996): „ Nevladine humanitarne organizacije danas u Hrvatskoj- stanje, problemi i perspektive“, Revija za socijalnu politiku, 3(2), 127-133.
8. Jeavons, T.H. (2005): „ Ethical Nonprofit Management“, u Herman, R.D.(ur): „The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership & Management“ (2.izdanje), Jossey Bass//John Wiley & Sons, San Francisco, str.212.
9. Joyaux, S.P.(2011): „ How do you measure your performance as a fundraiser?“, Nonprofit quarterly; Promoting an active and engaged democracy, dostupno na: <https://nonprofitquarterly.org/2011/08/26/how-do-you-measure-your-performance-as-a-fundraiser/> , pregledano 03.03.2016.
10. Kotler, P.(2001): „Upravljanje marketingom“, Mate, Zagreb, str. 92-94.
11. Kukić S., Markić B. (2006): „Metodologija društvenih znanosti: Metode, tehnike, postupci i instrumenti znanstvenoistraživačkog rada“, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar, BiH
12. Kumar, V. i Reinartz, W.J. (2006): „ Customer Relationship Management- A Databased Approach“, John Wiley & Sons, New Jersey, str.32.
13. Najev Čačija, Lj.(2014): „Utjecaj aktivnosti marketinga na uspješnost fundraisinga humanitarnih neprofitnih organizacija“, doktorski rad, Sveučilište u Splitu, Split, str 84-85.
14. Narodne novine, (2014): Zakon o udrugama, Narodne novine d.d. Zagreb, br 74.

15. Padanyi, P.; Gainer, B. (2004): „Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies into Consideration“, *Journal of Marketing Theory & Practice*, vol.12, no.2, str. 43.-57.
16. Pavičić, J. (2003): „Strategija marketinga neprofitnih organizacija“, *Masmedia*, Zagreb, str. 363.
17. Porter, M. E. (1985): „*Competitive Advantage*“, Free Press, New York
18. Primož, P. (2011): „Cross-National Variations in the Importance of the Non-Profit Sector“, *Fakultet za upravu Sveučilišta u Ljubljani, Slovenija*, 147-153.
19. Miles, R.E., Snow, C.C. (1978): "Organizational strategy, structure, and process," *Academy of Management Review*, 546-562
20. Renko, N. (2009): „Startegije marketinga“, *Naklada Ljevak*, Zagreb, str.70.
21. Swaim, R.W. (2009): „The strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker“, *John Wiley & Sons*.
22. Sargeant, A. i Jay, E. (2004): „Building donor loyalty: The fundraiser's guide to increasing lifetime value“, *Jossey Bass*, San Francisco, str.44.
23. Sargeant, A.; Shang, J. I suradnici (2010): „Fundraising principles and practice“, *John Wiley & Sons*, New Jersey, str.189.
24. Sargeant, A.; West, D.C. i Jay, E. (2007): „The rational determinants of nonprofit web site fundraising effectiveness: An exploratory study“, *Nonprofit management & leadership*, 18 (2), str.141-156.
25. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N.( 2010) : „Priručnik za metodologiju istraživačkog rada“, *M.E.P.*, Zagreb
26. Walker, O.C., Boyd, H.H., Larreche, J.C. (1996): „Marketing Strategy, Planning and Implementation“, *Richard D. Irwin*, New York, str.8.
27. Weinstein, S. (2009): „The Complete Guide to Fundraising Management“, *John Wiley& Sons*, New Jersey, str.1.
28. Zelenika, R. (2000): „Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog rada“, *Ekonomski fakultet u Rijeci*
29. Zolner, K., Compeau, L.D., Jones, M.J., Munger, J. (2010): „Consumers' Perceptions of Nonprofit Solicitations: Some Preliminary Evidence on Framing and Price Effects“, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22:1-13.