PRIMJENA TIPOLOGIJE MARKETINŠKIH STRATEGIJA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA S ASPEKTA KORISNIKA

Samardžić, Martina

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:838128

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

PRIMJENA TIPOLOGIJE MARKETINŠKIH STRATEGIJA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA S ASPEKTA KORISNIKA

Mentor:
doc. dr. sc. Daša Dragnić

Studentica:
Martina Samardžić

Split, kolovoz 2016.

1. Sadržaj:

1. UVOD 1
   1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja 1
   1.2. Definiranje ciljeva istraživanja 5
   1.3. Definiranje istraživačkih hipoteza/pitanja 6
   1.4. Metode istraživanja 7
   1.5. Doprinos rada 8
   1.6. Struktura i sadržaj rada 9
2. TEORIJSKE I EMPIRIJSKE ODREDNICE MARKETINŠKE STRATEGIJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA 10
   2.1. Osnovne odrednice neprofitnih organizacija 10
      2.1.1. Definicija i vrste neprofitnih organizacija 10
      2.1.2. Specifičnosti neprofitnih organizacija 12
   2.2. Specifičnosti marketinga neprofitnih organizacija 13
      2.2.1. Marketing neprofitnih organizacija s aspekta korisnika 15
   2.3. Problematika marketinških strategija 18
      2.3.1. Marketinške strategije u neprofitnom sektoru 18
      2.3.2. Pojam i definiranje marketinške strategije 18
      2.3.3. Problematika tipologije marketinških strategija 20
      2.3.4. Tipologija integriranih marketinških strategija 21
3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 28
   3.1. Metodologija istraživanja 28
      3.1.1. Upitnik kao instrument utvrđivanja 29
   3.2. Karakteristike uzorka 31
   3.3. Analiza strateških i operativnih elemenata u različitim razdobljima djelovanja organizacije 34
   3.4. Analiza primjene upitnika 47
   3.5. Identificiranje vrste marketinških strategija u neprofitnim humanitarnim organizacijama s aspekta korisnika 49
4. Zaključak 52
5. Popis tablica 54
6. Prilozi - Prilog 1. Upitnik 55
7. Popis literature 60
8. Sažetak – Summary 62

1. UVOD

1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja

Neprofitni sektor obuhvaća sve pojedince i organizacije koji pomažu da društvo (p)ostane zajednica odgovornih pojedinaca okrenutih prema osobnom/obiteljskom napretku, ali i napretku zajednice.[1] Neprofitne organizacije su sve one organizacije koje služe ostvarivanju nekog javnog interesa i djeluju u ostvarivanju općeg dobra.[2] Kroz povijest se javljaju kao odgovor na nezadovoljene potrebe pojedinca od strane države. Danas se usluge koje neprofitne organizacije nude, djelomično preklapaju i upotpunjuju s djelovanjima državnog sektora te na taj način zajedno doprinose općem dobru i boljim uvjetima posebice u zdravstvu i edukaciji.[3] U cijelom profitnom sektoru, najbolji pokazatelj uspješnosti organizacije je profit ostvaren djelovanjem organizacije. Osnovna karakteristika neprofitnih organizacija nije ostvarivanje profita. Neprofitne organizacije karakterizira ispunjavanje misije i ciljeva njihovog djelovanja.

Kotler i Andreasen klasificiraju neprofitne organizacije prema poreznom sustavu SAD-a, u deset široko definiranih područja: umjetnost, kultura i društvo, obrazovanje, zaštita i unapređivanje okoliša i zaštita životinja, zaštita zdravlja, socijalne usluge, međunarodno djelovanje, vanjski poslovi, zaštita javnih interesa i društvenih koristi, vjerske slobode i pitanja, zaštita interesa članova određenih asocijacija te nepoznato i neklasificirano.[4] Od domaćih autora istaknuta je Pavičićeva klasifikacija neprofitnih organizacija: [5]

- Humanitarne organizacije
- Vjerske organizacije
- Znanstveno – istraživačke organizacije
- Obrazovne i odgojne organizacije
- Zdravstvena i socijalna zaštita

[1] Pavičić, J. (2003): Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb, str.15.
[2] Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija (sveučilišni udžbenik), Školska knjiga, Zagreb, str. 14.
[3] Primož, P. (2011): Cross-National Variations in the Importance of the Non-Profit Sector, Fakultet za upravu Sveučilišta u Ljubljani, Slovenija, str.147-153.
[4] Andreasen, A.R. i Kotler, P. (2008): „Strategic marketing for nonprofit organizations“ Prentice Hall, Upper Sadle River, NJ str.25.
[5] Pavičić, J. (2003): Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb, str.24.

- Kultura i umjetnost
- Sport i rekreacija
- Političke organizacije i sindikati
- Pokreti, udruženja i ideje.

Osim prema području djelovanja, neprofitne organizacije imaju i druge karakteristike koje ih međusobno razlikuju, a najznačajnije su: razina korištenja volontera, razina „profitne" konkurencije, strukture izvora sredstava i prirode ponašanja/pojave/događaja na koji organizacija želi utjecati.[6]

Karakteristika neprofitnih organizacija je i potreba za istodobnim zadovoljavanjem interesa višestrukih dionika, [7] (engl., stakeholders/constituencis), pa se i ostvarivanje njihovih ciljeva ocjenjuje s više različitih aspekata. Tako u neprofitnom sektoru postoji opasnost od sukoba različitih interesa, različitih dionika, te organizacija mora u danom trenutku odvagati čiji su interesi prioritet za organizaciju. Neki od tipičnih dionika u neprofitnim organizacijama su: upravni odbor, klijenti (korisnici), članovi organizacije, zaposlenici, volonteri, javnost, donatori, upravna i politička tijela, druga državna tijela i organi lokalne uprave i samouprave koji financiraju neprofitne organizacije, mediji, dobavljači, i drugi važni društveni akteri.[8] Često je u organizacijama potrebno izraditi mapu dionika radi preglednosti i jednostavnosti. Ovdje se kao ključni dionici izdvajaju korisnici i donatori.[9] Glavni cilj svake organizacije je zadovoljenje potreba svih korisnika, jer organizacije postoje upravo radi njih. S druge strane, organizacije se financiraju od strane donatora, te moraju izbalansirati svoja djelovanja naspram jednih i drugih. Da bismo znali kako zadovoljiti korisnike, potrebno je provoditi analizu, sadašnjih i budućih korisnika, te napraviti svojevrsnu segmentaciju korisnika kako bismo što bolje odgovorili na njihove zahtjeve.[10]

[6] Andreasen, A.R. i Kotler, P. (2008): Strategic marketing for nonprofit organizations, Prentice Hall, Upper Sadle River, NJ str.25.
[7] 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.
[8] Gulati-Partee, G.(2001): A Primer On Nonprofit Organizations, Popular Government,str.34.
[9] Najev Čačija, Lj. (2014): Utjecaj aktivnosti marketinga na uspješnost fundraisinga humanitarnih neprofitnih organizacija, doktorski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 2-5.
[10] Ibid, str.2-5.

Marketing u neprofitnim organizacijama se definira kao skup aktivnosti kojima se osmišljava i pospješuje planiranje, provedba, distribucija i komunikacija djelovanja organizacije koje ostvaruju neki određeni javni interes. Marketing se u neprofitnom sektoru vraća svojoj suštinskoj i krajnjoj namjeni – zadovoljavanju potreba korisnika, od koje se marketing u profitnom sektoru, vođen s menadžerskog stajališta, sve više udaljava.

Dolnicar i Lazarevski [11] ukazuju na problem razumijevanja i poznavanja marketinških principa i aktivnosti od strane neprofitnog sektora, te na njihovo fokusiranje na prodajne i promotivne aktivnosti. Jednako tako postoji i manji interes od strane samih istraživača za replicirana istraživanja koja bi dovela do vrijednosti uzorka i efekata ključnih odnosa u marketinškim istraživanjima.[12] Istraživanja koja su provedena u profitnom sektoru i u kojima se došlo do općenito primjenjivih spoznaja i principa, u neprofitnom je sektoru nužno prilagoditi i upotrijebiti s dozom „kreativnosti". Stoga se može zaključiti kako je u neprofitnom sektoru nedostatak postojanja univerzalnije i primjenjivije marketinške tehnike i strategije.

Marketinška strategija. Aktivnosti marketinga u profitnom sektoru najčešće se spominju u kontekstu procesa definiranja marketinške strategije, i to kao sastavnice same strategije.[13] Marketinšku strategiju većina autora definira kao mehanizam prilagođavanja, način usklađivanja poslovnog subjekta s okruženjem. U užem smislu te riječi, strategija predstavlja smjernice djelovanja poslovnog subjekta za ostvarenje njegovih dugoročnih ciljeva.[14] Marketinška strategija trebala bi biti definirana na temelju analize okruženja, a u skladu s vizijom, misijom i općim poslovnim ciljevima/strategijom.

Kako bi neprofitne organizacije ostvarile svoje ciljeve i opstale na tržištu, moraju se naučiti koristiti metodama strateškog planiranja pri kreiranju marketinških aktivnosti.

[11] Dolnicar, S. i Lazarevski, K. (2009): Marketing in non-profit organizations: an international perspective, International marketing review, 26 (3), str. 275-291
[12] Easley, R.W., Madden, C.S. i Dunn, M.G. (2000): Conducting marketing science: the role of replication in the research process, Journal of business research, str. 48, 83-92
[13] Kotler, P. i Keller, K.L. (2012): Marketing management, Prenice Hall, Upper Sadle River, NJ, str.32.
[14] Dragnić, D. (2012): Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva, doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str.8-9

Prema Andearsenu i Kotleru[15] proces strateškog marketinškog planiranja u neprofitnoj organizaciji odvija se kroz četiri faze: analizu, strategiju, primjenu i kontrolu.

Neprofitni sektor bilježi značajan rast u posljednjih nekoliko godina, te se pred neprofitne organizacije stavljaju sve veći zahtjevi zbog kompleksnijeg okruženja i sve većeg broja dionika. Zbog karakteristike velikog broja dionika, svakoj je skupini dionika potrebno pristupiti različitom strategijom, što proces strateškog marketinškog planiranja čini još kompleksnijim.

Postoje različite tipologije od strane različitih autora koji pokušavaju identificirati tipologiju s univerzalnom primjenom ali ne postoji specifična tipologija za neprofitni sektor. Tako Dragnić u svojoj doktorskoj disertaciji utvrđuje postavke za oblikovanje konceptualnog modela, od kojih su najznačajnije one koje ukazuju na slabosti i nedostatke u definiranju, primjeni i/ili analizi (u teoriji, empiriji i/ili praksi), obzirom da su one postale polazište za generiranje novih rješenja, odnosno unaprjeđenog koncepta marketinških strategija subjekata malog gospodarstva.[16] Utvrđeno je da ne postoji cjeloviti pristup marketinškoj strategiji i da je većina tipologija s aspekta marketinga preopćenita i/ili nedovoljno precizna. Dragnić u svom doktoratu, u okviru koncepta nudi integriranu tipologiju marketinških strategija i metodologiju identificiranja istih, obuhvaćajući oboje nedostatke.

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

[15] Andreasen, A.R. i Kotler, P. (2008): Strategic marketing for nonprofit organizations, Prentice Hall, Upper Sadle River, NJ str.65.
[16] Dragnić, D. (2012): Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva, doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str.9.

1.2. Definiranje ciljeva istraživanja

Svrha ovog rada je unapređenje spoznaja, alata i primjene marketinga u neprofitnom sektoru u teoriji i praksi.

Ciljevi koji će doprinijeti ostvarenju su:

- Kritički prikaz postojećih teorijskih i empirijskih spoznaja iz područja neprofitnog sektora s naglaskom na marketinške strategije
- Ispitati primjenjivost tipologije integriranih marketinških strategija, prethodno potvrđene na subjektima malog gospodarstva, u neprofitnim organizacijama za korisnike
- Provjera primjenjivosti metodologije identificiranja vrsta marketinških strategija u neprofitnom sektoru
- Poticaj i preporuke za buduća istraživanja

1.3. Definiranje istraživačkih hipoteza/pitanja

Postavljanje istraživačkih hipoteza omogućava nam da valjano i usmjereno provedemo istraživanje, te donesemo valjane zaključke. S obzirom da je riječ o izviđajnom istraživanju, i s obzirom na ograničenja izviđajnog istraživanja, i nemogućnost da iz tri case studyja potvrdimo istraživačke hipoteze, formiramo istraživačka pitanja. Odgovori na ova pitanja su doprinos i smjernice za daljnja istraživanja odnosno definiranje hipoteza u budućim istraživanjima. Iz definiranog problema; predmeta i ciljeva istraživanja, proizlaze glavno istraživačko pitanje te pomoćna pitanja .

Glavno istraživačko pitanje glasi:

I.1.: Može li se tipologija integriranih marketinških strategija primijeniti u neprofitnom sektoru?

Pomoćna pitanja su:

I.1.1.: Može li se metodologija identificiranja vrsta marketinških strategija primijeniti u neprofitnim humanitarnim organizacijama s aspekta korisnika?

I.1.2.: Pripadaju li identificirane marketinške strategije koje neprofitne humanitarne organizacije primjenjuju prema korisnicima, tipologiji marketinških strategija?

1.4. Metode istraživanja

Pri izradi ovog diplomskog rada obrađivati će se teorijski i empirijski dio. Teorijski dio obuhvaća prikupljanje, analizu i kritičko promišljanje o postojećim teorijskim i empirijskim spoznajama. Za potrebe teorijskog dijela rada koristiti će se istraživanje za stolom (desk research). Obrada teorijskog dijela obuhvaća analizu knjiga, članaka i ostale stručne literature iz proučavanog područja.

Empirijski dio rada obuhvaća prikupljanje primarnih podataka metodom anketiranja i intervjua. Istraživanje će se provoditi putem strukturiranog intervjua s ekspertima, metodom studije slučaja na namjernom uzorku prema odluci istraživača. Prema odluci ispitivača u uzorak će ući uspješne humanitarne neprofitne organizacije koje koriste marketing u svom djelovanju.

Kod ispitivanja će se koristiti postojeći anketni upitnik korišten kod testiranja tipologije integriranih marketinških strategija, kao dio metodologije utvrđivanja marketinških strategija.

U obradi teorijskog i empirijskog dijela koristiti će se prvenstveno kvalitativne metode poput indukcije, dedukcije, analize i sinteze, deskripcije i komparacije i generalizacije.

1.5. Doprinos rada

Doprinos ovog rada ogledati će se u teorijskim i praktičnim doprinosima.

Glavni doprinosi su unapređenje spoznaja, alata i primjene marketinga u neprofitnom sektoru u teoriji i praksi.

Sama izrada ovog rada omogućiti će kritički prikaz postojećih teorijskih i empirijskih spoznaja iz područja neprofitnog sektora s naglaskom na marketinške strategije, te provjeriti primjenjivost metodologije marketinških strategija koja je prethodno potvrđena na subjektima malog gospodarstva. Jednako tako ovaj rad će doprinijeti mogućnosti primjene metodologije, identificiranja i vrsta marketinških strategija u neprofitnom sektoru.

Dobiveni rezultati mogu poslužiti kao smjernice neprofitnim organizacijama da kroz svoje djelovanje primjene određenu strategiju i na taj način pospješe svoje djelovanje. Jednako tako, rezultati istraživanja mogu služiti kao poticaj i preporuka za buduća istraživanja.

1.6. Struktura i sadržaj rada

Ovaj rad je podijeljen u sedam različitih cjelina koje smisleno i logički opisuju i razrađuju zadanu temu.

Prvi cjelina definira problem i predmet istraživanja, definira ciljeve i postavlja istraživačka pitanja. Također predstavlja metode istraživanja i opisuje doprinos samog rada znanstvenoj sferi.

Druga cjelina donosi teorijske i empirijske spoznaje o samom neprofitnom sektoru. S ciljem boljeg razumijevanja ova cjelina nam govori više o njegovoj problematici, vrstama i specifičnostima. Također opisuje marketing u neprofitnom sektoru s aspekta korisnika. U drugoj cjelini obrađujemo marketinšku strategiju, razgraničavamo opću i marketinšku strategiju, te problematiku tipologije marketinških strategija.

Treća cjelina započinje empirijsko istraživanje te predstavlja razradu konteksta istraživanja, metoda koje će se koristiti te približava uzorak pojedinačno po studiji slučaja. Donosi analitičku interpretaciju rezultata i najvažnije zaključke sumirane iz dosadašnjih teorijskih spoznaja kao i rezultata i spoznaja iz prethodno provedenog istraživanja.

Četvrtu cjelinu čini zaključak.

Na kraju ovog diplomskog rada, kao njegov sastavni dio, biti će prikazani prilozi, popis slika i tablica, korištena literatura, kao i njegov sažetak.

2. TEORIJSKE I EMPIRIJSKE ODREDNICE MARKETINŠKE STRATEGIJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

2.1. Osnovne odrednice neprofitnih organizacija

Neprofitne organizacije postoje da bi donijele promjene pojedincima i društvu.[17] Prema podacima o neprofitnom sektoru može se jasno vidjeti udvostručenje udjela neprofitnih organizacija u BDP-u razvijenih zemalja svako desetljeće, što nam govori o velikom broju neprofitnih organizacija koje imaju konkretne ciljeve i programe te na taj način ostvaruju i osnove za dodjelu financijskih sredstava.[18] Kako bi se bolje razumio neprofitni sektor i njegova važnost, u nastavku je dat pregled osnovnih definicija i pregled vrsta neprofitnih organizacija.

2.1.1. Definicija i vrste neprofitnih organizacija

Neprofitne organizacije su one organizacije koje djeluju u korist javnosti i nisu motivirane postizanjem profita.[19] Pod neprofitnim sektorom podrazumijevaju se pojedinci i organizacije koji pomažu da društvo postane zajednica odgovornih pojedinaca prema osobnom/obiteljskom napretku, ali i napretku zajednice.[20]

Prema brojnim definicijama neprofitnih organizacija vidljivo je da je riječ o većem broju organizacija koji nemaju istu svrhu postojanja niti isto područje djelovanja. Andreasen i Kotler [21] prema poreznom sustavu SAD-a daju klasifikaciju neprofitnih organizacija prema područjima:

- Umjetnost, kultura i društvo
- Obrazovanje
- Zaštita i unapređivanje okoliša i zaštita životinja
- Zaštita zdravlja
- Socijalne usluge
- Međunarodno djelovanje, vanjski poslovi
- Zaštita javnih interes i društvene koristi

[17] Drucker, P.F. (2006): Managing the non profit organization, Harper Collins Publishers, New York
[18] Sargeant, A., Shang, J. i suradnici (2010): Fundraising principles and practice, John Wiley & Sons, New Jeresy, str.15.
[19] http://legal-dictionary.thefreedictionary.com/Non-profit+organization [26.01.2016.]
[20] Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija (sveučilišni udžbenik), Školska knjiga, Zagreb, str.23.
[21] Andreasen, A.R. i Kotler, P. (2008): Strategic marketing for nonprofit organizations, Prentice Hall, Upper Sadle River, NJ str.25

- Vjerske slobode i pitanja
- Zaštita interesa članova određenih asocijacija
- Nepoznato i nekvalificirano

Od domaćih autora istaknuta je Pavičićeva[22] klasifikacija neprofitnih organizacija koja razdvaja državu i državne institucije, kao ishodno srodne organizacije, i osnovne organizacije tzv. „pravih" neprofitnih organizacija. Tako u osnovne neprofitne organizacije ubraja:

- Humanitarne organizacije
- Vjerske organizacije
- Znanstveno – istraživačke organizacije
- Obrazovne i odgojne organizacije
- Zdravstvenu i socijalnu zaštitu
- Kulturu i umjetnost
- Sport i rekreaciju
- Političke organizacije i sindikati
- Pokreti, udruženja i ideje

Postoje i druge slične klasifikacije prema području djelovanja budući da postoji veliki broj područja djelovanja neprofitnih organizacija. To proizlazi iz svrhe postojanja neprofitnih organizacija a to je ostvarenje ciljeva za opće dobro odnosno društveno dobro.

Neprofitne organizacije se, bilo vlastitim odabirom ili zbog prirode djelovanja, u mnogočemu razlikuju, a najznačajnije razlike proizlaze iz:[23]

- Razine korištenja volontera
- Razine profitne konkurencije
- Strukture izvora sredstava
- Prirodi ponašanja/pojave/događanja na koji organizacija želi utjecati.

Područje neprofitnog sektora je komplicirano i podložno različitim utjecajima što je vidljivo iz definicije i brojnih klasifikacija. Već na prvi pogled očigledno je da neprofitnu organizaciju krase mnoge specifičnosti koje je razlikuju od organizacija u profitnom sektoru. Različiti utjecaji iz vanjskog i unutrašnjeg okruženja oblikuju aktivnosti samih organizacija i tako utječu na efekte njihovog rada. To dovodi do potrebe objašnjavanja osnovnih specifičnosti neprofitnih organizacija kako bismo ih bolje razumjeli te lakše shvatili njihovo djelovanje.

[22] Pavičić, J.(2003): Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb, str.24.
[23] Andreasen, A.R. i Kotler, P. (2008): Strategic marketing for nonprofit organizations, Prentice Hall, Upper Salde River, str 25.

2.1.2. Specifičnosti neprofitnih organizacija

Neprofitne organizacije su definirane zakonom[24] te spadaju u posebnu poreznu grupu. Otuda i prva specifičnost a to je poseban pravni i porezni sustav.

U većini slučajeva neprofitne organizacije financiraju se putem donacija, subvencija, članarina i proračuna. Što znači da organizacije nisu ovisne o plaćanjima korisnika, nego da to za njih rade neki drugi dionici. Jedna od ključnih razlika između profitnih i neprofitnih organizacija su neopipljivi odnosno teško mjerljivi rezultati. Teško je mjeriti njihov učinak, odnosno postaviti mjere uspješnosti njihova djelovanja u društvu za razliku od profitnih organizacija gdje možemo na osnovu njihovog rezultata lako odrediti njihovu organizacijsku uspješnost – ostvareni profit. Također zbog mnogo različitih područja djelovanja, koja su često jako različita i neusporediva, teško je napraviti usporedbe među neprofitnim organizacijama.

Neprofitnim organizacijama nije cilj uvećavanje kapitala, jer se njihova uspješnost mjeri kvalitetom konkretne usluge koja je pružena.[25]

Neprofitne organizacije karakterizira veliki broj dionika (tablica 1.)[26], gdje u svojevrstan sukob dolaze interesi različitih skupina dionika. Tu se javlja i poseban problem zbog specifičnog načina upravljanja. Ne postoji jedinstvena odgovornost voditelja ili menadžera prema vlasniku kao što je to u profitnom sektoru. Ovdje se odgovornost usmjerava na sve sudionike u društvu koji imaju određeno moralno pravo, prema kojem mogu pred organizaciju postaviti određene zahtjeve.[27] Neki od tipičnih dionika neprofitnih organizacija su prikazani u Tablici 1.

U slučaju da organizacija nema utvrđene ključne dionike i ako ne upravlja uspješno njihovim očekivanjima, sporno bi moglo biti povjerenje javnosti u organizaciju i njezin menadžment, što je ključan čimbenik postizanja rezultata u neprofitnom sektoru.[28]

Jednako tako u neprofitnom se sektoru očekuje viša razina moralnosti u ponašanju i djelovanju nego što je to slučaj u profitnom sektoru, ponajviše zbog svrhe njihovog postojanja, ciljeva same organizacije kao i zbog same srži neprofitnog sektora. Zbog „implicitnog društvenog dogovora“[29] neprofitne organizacije mogu očekivati porezna

[24] http://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama [20.04.2016.]
[25] Meler, M.(2003): Neprofitni marketing, Ekonomski fakultet Osijek, str 52.
[26] Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija (sveučilišni udžbenik), Školska knjiga, Zagreb, str.35.
[27] Ibid, str.34.
[28] 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.
[29] Ibid, str. 207.

oslobođenja i druge olakšice, kao i donacije i druge oblike potpora budući da organizacija služi općem dobru.

Također kod neprofitnih organizacija istaknuta je i dominacija usluga u poslovanju.

Tablica 1: Tipični dionici neprofitnih organizacija

1. Upravni odbor (upravno vijeće) 2. Klijenti (korisnici) 3. Članovi organizacije 4. Zaposlenici 5. Volonteri 6. Zajednica/opća javnost 7. Individualni donatori 8. Korporacije i drugi institucionalni donatori 9. Fondacije koje podupiru organizaciju	10. Upravna i politička tijela koja reguliraju rad neprofitnih organizacija u određenoj državi 11. Druga državna tijela i organi lokalne uprave i samouprave koji financiraju projekte i/ili djelovanje neprofitnih organizacija 12. Mediji 13. Dobavljači proizvoda i usluga 14. Drugi važni društveni akteri

Izvor: Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija (sveučilišni udžbenik), Školska knjiga, Zagreb, str.35.

2.2. Specifičnosti marketinga neprofitnih organizacija

Uz osnovne specifičnosti koje su vezane uz djelovanje i organizaciju neprofitnih organizacija, posebne specifičnosti javljaju se i u primjeni marketinga u istima. Marketing neprofitnih organizacija je skup aktivnosti kojima se osmišljava i pospješuje planiranje, provedba, distribucija i komuniciranje djelovanja organizacija koje ostvaruju neki određeni javni interes, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita.[30]

Nužnost primjene marketinga u svemu što nas okružuje je neupitno ali u neprofitnom sektoru ne postoje pravila, teorije i/ili strategije koji bi se mogli uspješno i univerzalno primijeniti i implementirati.[31] Temeljna strategija marketinga neprofitnih organizacija predstavlja obuhvatan, dovoljno širok i općenit niz prioriteta, vizija i ciljeva koje organizacija svjesno oblikuje i usvaja kako bi na temelju nje mogla učinkovito oblikovati ukupne marketinške napore i djelovanje te ostvariti svoju misiju.[32]

Polazište za marketing neprofitnih organizacija nalazi se u profitnom sektoru. Karakteristika korištenja marketinške koncepcije u profitnom sektoru je ostvarivanje profita, dok bi za sve

[30] Pavičić, J. (2003): Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb, str.31.
[31] Najev Čačija, Lj. (2014): Utjecaj aktivnosti marketinga na uspješnost fundraisinga humanitarnih neprofitnih organizacija, doktorski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str.2.
[32] Pavičić, J.(2003): Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb, str.47.

neprofitne organizacije trebale primarno biti usmjerene na ostvarivanje poželjne općedruštvene koristi. U profitnom sektoru ciljne grupe su: kupci, dobavljači, posrednici, opća javnost i zaposleni, dok su u neprofitnoj organizaciji to korisnici, donatori, sponzori, opća javnost, zaposleni i volonteri. U profitnoj organizaciji vrijednosti koje su predmet marketinške razmjene u pravilu su standardne i transparentne, a u neprofitnoj su nestandardne i netransparentne.[33]

Marketing neprofitne organizacije je prije svega usmjeren na misiju organizacije i njeno ispunjenje iz čega proizlaze i ciljevi djelovanja neprofitne organizacije.[34] Suvremeni marketing neprofitnih organizacija bi trebao poštovati i identitet određene sredine, moralne i kulturne norme te razvoj cijeloga društva.[35]

Neprofitni sektor iz godine u godinu sve više raste, kako zbog sve većih zahtjeva različitih dionika tako i zbog kompleksnosti okruženja. Iz tog razloga neprofitne organizacije su primorane koristiti se metodama strateškog planiranja.[36] Prema Andreasenu i Kotleru [37] proces strateškog marketinškog planiranja obuhvaća 4 faze. Prva faza je **analiza** internog i eksternog okruženja, zatim ide **strategija** (definiranje misije i ciljeva, definiranje osnovne marketinške strategije kroz segmentaciju tržišta, izbor ciljnog segmenta, pozicioniranje i definiranje marketing miksa), **primjena** (definiranje taktika, definiranje mjera uspješnosti performansi, primjena strategije, te evaluacija performansi) te na posljetku **kontrola**.

Neprofitne organizacije karakterizira zahtjev za istodobnim zadovoljavanjem interesa višestrukih dionika,[38] (engl., stakeholders/constituencies), pa se i njihova učinkovitost ocjenjuje s više stajališta. Jednako tako, organizacija se susreće sa problemom sukobljenih interesa različitih dionika. Između velikog broja dionika – korisnika, donatora, države, zaposlenika i volontera... organizacija mora obratiti veliku pozornost na njihove želje i potrebe koje su u tom trenutku prioritet za organizaciju.[39]

---

[33] Ibid, str.30.

[34] Drucker, P.E.(1989): What business can learn from non-profits, Harvard Business Review, July-August

[35] Mihanović, Z.(2005): Posebnosti marketinškog koncepta i odgojna funkcija marketinga u kulturi i umjetnosti, s posebnim naglaskom na HNK Split, Zbornik XIX, kongresa CROMAR-a „Marketinške paradigme za 21.stoljeće“, Zagreb

[36] Najev Čačija, Lj. (2014): Utjecaj aktivnosti marketinga na uspješnost fundraisinga humanitarnih neprofitnih organizacija, doktorski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str.3.

[37] Andreasen, A.R. i Kotler, P. (2008): Strategic marketing for nonprofit organizations, Prentice Hall, Upper Sadle River, NJ str.65.

[38] Padanyi, P. i 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.

[39] Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija (sveučilišni udžbenik), Školska knjiga, Zagreb, str.23.

Prema teoriji višestrukih dionika (engl. multiple constituences) Hermana i Renza [40] neprofitne organizacije uspostavljaju odnose s velikim brojem dionika od kojih su najvažniji **korisnici, donatori, javnost, zaposlenici/volonteri i konkurencija**, pri čemu bi za svaku grupu dionika trebale biti razvijene posebne marketinške strategije. Ipak kao najvažnije skupine dionika izdvajaju se korisnici i donatori. Svako djelovanje organizacije prvenstveno je usmjereno ka zadovoljavanju potreba krajnjih korisnika, što se očito vidi i kroz misiju i ciljeve organizacija.[41] Teško je za očekivati da će neprofitne organizacije imati razvijene posebne strategije prema svakoj skupini dionika. Budući da su korisnici i donatori jedni od najvažnijih skupina dionika, javlja se potreba da se barem prema ovim skupima razvija planirana i odvojena strategija, ali da aktivnosti prema istima, istovremeno budu i komplementarne.[42]

2.2.1. Marketing neprofitnih organizacija s aspekta korisnika

Budući da su korisnici svrha postojanja neprofitnih organizacija njima ćemo u ovom radu obratiti posebnu pozornost. Stvaranje općeg dobra kroz orijentaciju na korisnike i zadovoljenje njihovih potreba bi trebala biti osnova djelovanja neprofitnih organizacija.[43] Prije samog djelovanja potrebno je provesti analizu kako internu i eksternu tako i pojedinačnu analizu korisnika. Analiza korisnika provodi se kroz četiri faze:[44]

- Razumijevanje društvenog, političkog, ekonomskog i socijalnog okruženja
- Razmatranje sadašnjih i potencijalnih korisnika na temelju segmentacije ukupne razmatrane populacija
- Analize ponašanja
- Utvrđivanje potreba i želja grupa korisnika

Promatrajući korisnike kao ključne dionike neprofitnih organizacija, segmentacija predstavlja aktivnost dijeljenja različitih skupina korisnika ili mogućih korisnika u manje skupine sa

[40] Herman, R.D. i Renz, D.O. (2004): More theses of nonprofit organizational effectiveness: results and conclusions from a panel study, International society for third sector research sixth international conference, July 11-14, Toronto, Canada i Herman, R.D. i Renz, D.O., (1998.): Nonprofit Organizational effectiveness: Contrast Between Especially Effective and Less Effective Organizations, Nonprofit management & leadership“, 9 (1), 23-38.

[41] Najev Čačija, Lj. (2014): Utjecaj aktivnosti marketinga na uspješnost fundraisinga humanitarnih neprofitnih organizacija, doktorski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str.9.

[42] Ibid. Str. 10.

[43] Ibid. Str. 35.

[44] Pavičić, J., Alfirević, N. i Aleksić, Lj. (2006): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmedia, Zagreb, str. 51.

sličnim ili jednakim obilježjima i potrebama pri čemu je njen krajnji cilj stvaranja homogenih grupa koje imaju sljedeće karakteristike:[45]

- Prepoznati segmenti reagiraju jednako ili vrlo slično na marketinške aktivnosti organizacije
- Prepoznati segmenti međusobno se razlikuju po ponašanju
- Prepoznati segmenti moraju biti dovoljno važni i veliki, da bi se mogli opravdati uloženi resursi (financijski, vremenski) u oblikovanje prilagođenih marketinških aktivnosti baš za njih
- Segmenti moraju biti obuhvatni, taj. svi prepoznati segmenti zajedno daju sliku nesegmentiranog tržišta.

Najčešći kriteriji segmentacije su geografska/geodemografska segmentacija, psihografska segmentacija i segmentacija prema ponašanju. Nakon uspješne segmentacije organizacija odabire privlačne segmente čime oni postaju njezini ciljni segmenti i prema njima organizacija usmjerava svoje napore oko postizanja željenog pozicioniranja. Naizgled su koraci segmentacije, ciljanja i pozicioniranja slični kao u profitnom sektoru. U neprofitnom sektoru sve polazi od korisnika, izbor korisnika je svrha i polazište za osnivanje neprofitnih organizacija. Korisnik postaje i misija i s obzirom na korisnike definira se i marketing miks.

Pravilna kombinacija elemenata marketinškog miksa je ključna da se na željeni način promjene ponašanja korisnika i ostvare ciljevi stvaranja općeg dobra.[46] U neprofitnom sektoru često ne postoji opipljivi proizvod ili jasno definirana usluga, pa se mogu sagledati kroz tri razine:[47]

- Temeljni proizvod/usluga (rješava korisnikov problem)
- Stvarni proizvod/usluga (opipljivi čimbenik kojeg organizacija pruža kupcu tj. prepoznatljivi način rješavanja problema
- Uvećani proizvod/uslugu (niz povezanih proizvoda i usluga koji nude dodatne koristi i ispunjavaju potrebe korisnika/kupaca iznad njihovih očekivanja).

Bitno je naglasiti kako i u neprofitnom sektoru proizvod prolazi kroz faze životnog vijeka proizvoda: uvođenje, rast, zrelost i opadanje, te kako organizacije moraju voditi računa o fazi svog proizvoda kako bi što bolje odgovorili na potrebe svojih korisnika.

[45] Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija (sveučilišni udžbenik), Školska knjiga, Zagreb, str.111.
[46] Luca, N.R. i Suggs, L.S. (2010): Strategies for the social marketing mix: a systematic review, Social Marketing Qusrterly, 16 (4), 122-149.
[47] Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija (sveučilišni udžbenik), Školska knjiga, Zagreb, str.149.

Određivanje cijena u neprofitnom sektoru je poseban problem jer korisnici najčešće ne snose sve troškove za pribavljene proizvode i usluge već to rade za njih donatori, volonteri, sponzori, država i drugi koji financiraju neprofitne organizacije.[48] Veliki dio organizacija svoje usluge i proizvode daje korisnicima besplatno ili uz vrlo male naknade. Zato u neprofitnom sektoru cijena sadržava i sva ostala odricanja korisnika, potrebna da bi se došlo do ponuđenog proizvoda/usluge, a što se odnosi na žrtve koje se povezane sa psihološkom dobrobiti i percipiranim društvenim položajem.[49]

Mjesto ili kanal distribucije govori kako će organizacija dosegnuti svoje kupce/korisnike, odnosno gdje će se obaviti marketinška razmjena između organizacije i njezinih ciljnih skupina bilo izravnim kontaktom ili preko jednog ili više posrednika.[50] Posrednici odnosno marketinški kanali obavljaju distribuciju odnosno približavaju proizvode/usluge neprofitne organizacije njezinim krajnjim korisnicima.[51] Njihov je temeljni zadatak otkloniti ograničenja što ih krajnji korisnici imaju u pristupanju marketinškoj ponudi neprofitne organizacije, te bi trebali imati sljedeća obilježja:[52]

- Usredotočenosti na stvarne potrebe kupaca/korisnika
- Fleksibilnost/prilagodljivost posebnim zahtjevima kupaca/korisnika
- Usredotočenost na ostvarivanje ciljeva organizacije
- Uzajamno okrenuti suradnji svih uključenih u marketinški kanal.

Promocija podrazumijeva postojanje komunikacije s ciljnim skupinama, a sam pojam komuniciranja podrazumijeva prijenos poruke od izvora do primatelja komunikacijskim kanalima.[53] Temeljna obilježja komuniciranja su poruka, sudionici komunikacije i komunikacijski kanali/mediji.[54] Temeljni ciljevi marketinške komunikacije su informiranje dionika, podsjećanje dionika na društvene probleme, rješenja problema i uvjeravanje dionika da prihvate marketinšku ponudu organizacije dok ciljevi ovise i o dioniku kojem se komunikacija obraća.[55] Tako je cilj komunikacije s korisnikom prihvaćanje proizvoda/usluge i

[48] Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija (sveučilišni udžbenik), Školska knjiga, Zagreb,. str 152.
[49] Ibid, str 152.
[50] Pavičić, J. (2003): Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb
[51] Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija (sveučilišni udžbenik), Školska knjiga, Zagreb, str.158.
[52] Pavičić, J., Alfirević, N. i Aleksić, Lj. (2006): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmedia, Zagreb, str. 181.
[53] Alfirević.N., Pavičić, J., i Vlašić, G. (2004): Marketinška komunikacija i upravljanje novim medijima, ZaMieNET, Zagreb.
[54] Kotler, P., Lee, N. (2007): Marketing u javnom sektoru, Mate, d.o.o. Zagreb, str.138.
[55] Pavičić, J., Alfirević, N. i Aleksić, Lj. (2006): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmedia, Zagreb, str. 163.

njihovo preferiranje u odnosu na konkurenciju odnosno da prihvate ideje i promijene svoje ponašanje.[56]

Iz svega dosada navedenog, kao i ograničenih sredstava, jačanja konkurencije i brojnih drugih vanjskih i unutarnjih čimbenika koji utječu na organizaciju, nužna je primjena marketinga u neprofitnom sektoru. Aktivnosti marketinga u profitnom sektoru najčešće se spominju u kontekstu procesa definiranja marketinške strategije, i to kao sastavnice same strategije.[57]

2.3. Problematika marketinških strategija

2.3.1. Marketinške strategije u neprofitnom sektoru

Zbog sporadične i ad hoc primjene marketinga u neprofitnom sektoru te nepovezanosti aktivnosti koje se unutar organizacije niti ne smatraju marketinškima, brojna domaća i inozemna iskustva iz prakse upućuju na potrebu sustavnog planiranja, oblikovanja, primjene i kontrole marketinških aktivnosti,[58] odnosno na potrebu primjene marketinške strategije ili strategije marketinga[59] u neprofitnom sektoru.

Uvidom u dostupnu literaturu, nije pronađeno jasno razgraničenje i definiranje marketinških strategija ni tipologije specifičnih marketinških strategija u neprofitnom sektoru.

Budući da je profitni sektor polazište za marketing neprofitnih organizacija, pretpostavimo da su načela i strategije profitnog sektora primjenjive u neprofitnom sektoru. Zbog lakšeg razumijevanja, razmotrimo ponajprije problematiku definicija i razgraničenja marketinških strategija u profitnom sektoru.

2.3.2. Pojam i definiranje marketinške strategije

Marketinška koncepcija samo je jedna od poslovnih koncepcija i orijentacija koje se međusobno razlikuju prema ključnim obilježjima poslovne filozofije. Osim marketinške koncepcije, redom kako su se razvijale, ubrajamo i koncepciju proizvodnje, koncepciju proizvoda, koncepciju prodaje, koncepciju marketinga, koncepciju potrošača i koncepcija društveno odgovornog marketinga.[60]

---

[56] Ibid, str.163.
[57] Kotler, P. i Keller, K.L.: (2012): Marketing management, Prenice Hall, Upper Sadle River, NJ, str.32.
[58] Pavičić, J. (2003): Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb, str.45.
[59] Ibid, str.45.
[60] Kotler P., Keller, K. L. (2007): Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb, I Buble, M. I dr.: Strateški menadžment, sinergija nakladništvo, Zagreb

Koncepcija marketinga temelji se na osluškivanjima potreba potrošača, tržišta kao i same konkurencije. Javlja se zbog pojačane pojave konkurencije i zbog izjednačavanja ponude s potražnjom.

Kao razvojna varijanta koncepcije marketinga javlja se društvena marketinška koncepcija ili koncepcija društveno odgovornog marketinga. Prema ovoj koncepciji uspjeh poduzeća ovisi o uspješnosti određivanja želja ciljnog tržišta uz stalnu brigu o društvenoj prihvatljivosti. Ova koncepcija teži uravnoteženju potreba i želja potrošača, profita poduzeća te zahtjeva društva.

Marketinška orijentacija je za razliku od koncepcije koja se definira kao vrsta poslovne filozofije, je dio kulture poslovnog subjekta. Iako je prvenstveno usmjerena na koncepcijsku razinu, implicitno uključuje i stratešku i operativnu razinu. Sadrži tri ključne sastavnice: orijentaciju na kupca, konkurentsku orijentaciju te međufunkcionalnu koordinaciju poslovnog subjekta.

Bitno je uočiti i razlike između strateškog i taktičkog djelovanja. Po definiciji se jasno razlikuju. Taktička razina je niža od strateške i služi njenom provođenju. Taktike i taktički elementi se u literaturi (empiriji, ali i teoriji) često nazivaju strategijama, što ne doprinosi jasnoći i jednoznačnosti.[61] U praksi je taj problem još i češći, budući da se menadžeri velikim dijelom, umjesto strateškoj posvećuju taktičkoj i operativnoj razini poslovanja(strategiju proizvoda, strategija cijena...). Tome doprinose i rastuća dinamika tržišta i tehnologije te stalni zahtjevi za poboljšanjem produktivnosti, kvalitete i brzine reagiranja. Navedeno je rezultiralo razvojem upravljačkih tehnika i alata čija je primjena potisnula strateško upravljanje. [62]

Kako bismo razjasnili pojam marketinške strategije i razdvojili ga od brojnih pojmova koji se često nazivaju samim strategijama, donosimo objašnjenja povezanih pojmova.

Strategija je najčešće definirana kao način usklađivanja poslovnog subjekta s okruženjem, ali pri tom razlikujemo strategiju u užem i u širem smislu. Strategija u širem smislu nam govori koji su dugoročni marketinški ciljevi i koje su smjernice za njihovo ostvarenje, dok strategija u užem smislu predstavlja same smjernice za ostvarenje postavljenih marketinških ciljeva.[63]

[61] Dragnić, D. (2012): Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva, doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

[62] Porter, M.E.(1996): What is Strategy?, Harvard Business Review, studeni/prosinac, str. 61-78.

[63] Kotler P., Keller, K. L. (2007): Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb, i Buble, M. i dr.: Strateški menadžment, sinergija nakladništvo, Zagreb

Definiranje marketinške strategije u užem smislu podrazumijeva definiranje vrste marketinške strategije, kao detaljno razrađene opcije određene generičke marketinške strategije, odnosno kao optimalne kombinacije svih strateških marketinških dimenzija[64]

- Izbor ciljnog tržišta/segmenta
- Pozicioniranje na ciljnom tržištu/segmentu
- Primjena specifičnih marketinških modela

Izbor optimalne marketinške strategije temelji se na procjeni efektivnosti i efikasnosti, te prihvatljivom omjeru rizika i sigurnosti, budući da je poslovni subjekt suočen s više mogućih strateških opcija.[65] Literatura nudi mnoštvo tipologija ali nigdje nisu sustavno razvrstane.

2.3.3. Problematika tipologije marketinških strategija

Kod tipologije marketinških strategija javljaju se dvije krajnosti, generičke tipologije koje su preopćenite i nedovoljno precizne s aspekta marketinga i nedostatak cjelovitog pristupa marketinškoj strategiji, odnosno fragmentarna usredotočenost na njene sastavnice/dimenzije. Najpoznatija generička tipologija marketinških strategija je „Porterova“ koja definira tri uspješne generičke strategije:

- „niskih troškova“
- „diferencijacije“ i
- „fokusiranja“,

Kod strategija „niskih troškova“ i „diferencijacije“ glavni kriterij za podjelu je konkurentska prednost dok je kod strategije „fokusiranja“ uveden novi kriterij – ciljni segment (niša). Prve dvije strategije nisu definirane prema ciljnom segmentu a treća strategija je dodatno definirana prema kriteriju konkurentnosti.

Pored Porterove strategije često se koristi i generička tipologija Milesa i Snowa, koja definira tri uspješna poslovna subjekta: „probitačne“, „čuvare“ i „analitičare“ i jedan neuspješni „reaktivni“. Ova tipologija uz marketinške obuhvaća i dimenzije ostalih poslovnih područja. Sa stajališta marketinga tu se nalazi i glavna kritika odnosno njena nepreciznost i preopćenitost. Uz ovu zamjerku javljaju se i još dvije značajne zamjerke: hibridnost „analitičke“ strategije (što otežava razlikovanje iste) i usmjerenost tipologije na ono što bi poslovni subjekt trebao napraviti, a ne ono što uistinu i čini.

Kao odgovor na tipologije sveobuhvatnih strategija koje su preopćenite i neprecizne, javljaju se mnoge fragmentirane vrste strategija koje su zbog svoje nepovezanosti i neusklađenosti

[64] Buble, M. i dr. (2007): Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo, Zagreb
[65] Dragnić, D. (2012): Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva, doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 70.

„strategija“ pojedinih marketinških sastavnica neprimjenjive u praksi i mogu biti neprimjerene za poslovne subjekte.

Metodološka slabost provedenih istraživanja ogleda se u vrlo ograničenom broju varijabli i pitanjima s jednim izborom pri identificiranju strategija. Dok je nedovoljna zastupljenost longitudinalnih istraživanja slabost empirijskih istraživanja. Sve ovo dovodi u pitanje preciznost i dubinu spoznaja, pouzdanost i usporedivost rezultata, a time se i otežava generalizacija koja je potrebna za razvoj marketinške teorije, posebno u dijelu marketinških strategija. [66]

Pregledom dostupne literature uočena je unaprjeđena tipologija marketinških strategija koja odgovara na sve nedostatke dosada postavljenim modela. Autorica Daša Dragnić u skladu s „grounded theory“ metodom, razvija novi dinamički konceptualni model marketing strategija, oblikovan kao rješenje identificiranih nedostataka postojećih modela i njihovih sastavnica.[67]

2.3.4. Tipologija integriranih marketinških strategija

Unutar spomenutog dinamičkog konceptualnog modela generirana je tipologija integriranih marketinških strategija omogućava cjelovito i precizno definiranje i identificiranje vrsta marketinških strategija kao ključni korak u modeliranju marketinških strategija. Tipologija je definirana kroz sistematizaciju svih strateških i taktičkih marketinških dimenzija: segmentacijom/izborom ciljnog tržišta i diferencijacijom i pozicioniranjem uz dodatak specifičnih strateških marketinških pristupa. Ovom tipologijom omogućeno je jedinstveno korištenje tipologije umjesto dosadašnje potrebe kombiniranja generičkih i većeg broja fragmentiranih strategija. Dodatno za potrebe identificiranja i definiranja integriranih marketing strategija, Dragnić je razvila odgovarajuću metodologiju.

Razradom unaprijeđene tipologije nastale su dvije vrste generičkih strategija: „intezivna“ i „selektivna“.

Intenzivna marketinška strategija može se definirati kao „masovna“ strategija koju karakterizira usmjerenost na ciljno tržište i sve kupce istim standardnim proizvodom. U slučaju ove strategije cijena je standardna i relativno niska (načelo standardizacije i „ekonomije obujma“). Distribucija je također intenzivna i „masovna“ te na taj način osigurava maksimalnu tržišnu pokrivenost i dostupnost.

[66] Dragnić, D. (2012): Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva, doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
[67] Ibid. Str 77.

Tablica 2. Tipologija integriranih marketinških strategija – generička razina (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** - mogu i individualni i/ili poslovni kupci - veliki obuhvat[68] tržišta (nacionalno – ino – globalno)	- **usmjerenost na određene/ciljne segmente** - jedan ili više segmenata, niša -> ključni element za identificiranje strategija izvedene razine - mogu i induvidualni i/ili poslovni kupci - može biti usmjerena na svaki obuhvat tržišta (lokalno – regionalno – nacionalno – ino – globalno)
2. PROIZVOD / USLUGA	- **standardan/masovan 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 asortiman; 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** (cjenik) - okrenutost troškovima, proizvodnji... - rabat – prvenstveno za količine mogu i ostale osnovice - niske pogodnosti plaćanja (ovisno o snazi konkurencije)	- **visoka/viša cijena** (u odnosu na intezivnu) - može i standardizirana ugovorima - okrenutost vrijednostima, zadovoljstvu kupaca... - rabat – prvenstveno za lojalnosti! I ostale osnovice - visoke pogodnosti plaćanja (ovisno o snazi kupaca i konkurencije

[68] Ocjena veličine tržišta može se temeljiti na relativnom odnosu veličine poslovnog subjekta i tržišta koje opslužuje

Tablica 2.: Tipologija generičkih marketinških strategija (nastavak sa prethodne stranice)

STRATEŠKE DIMENZIJE MARKETINGA sastavnice i pristupi -	GENERIČKE MARKETINŠKE STRATEGIJE	
	INTEZIVNA MARKETINŠKA STRATEGIJA (načelo „ekonomije objuma"/maksimiziranja prodaje)	**SELEKTIVNA MARKETINŠKA STRATEGIJA** (načelo maksimiziranja profita po jedinici proizvoda)
4. DISTRIBUCIJA/ LOKACIJA	**- intezivna (široka, masovna) distibucija** - posrednički kanali - značaj izloženosti - lokacija – frekventnost, dostupnost => ključni element uspješnosti prodaje	**- selektivna/ekskluzivna distribucija** - posrednička ili vlastita - značaj prodajnog osoblja/usluga - lokacija – posebna obilježja
5. PROMOCIJA	**- promocija manjeg intenziteta** **- masovna** **- „jeftina"**, unapređenje prodaje	**- promocija jačeg intenziteta** **- usmjerena** - osobna prodaja, direktni marketing, specijalizirani mediji, sajmovi
6. konkurentska prednost/atributi pozicioniranja	Mogu različiti elementi/kombinacije: - posebno DA: odnosi/uvjeti dobavljača, tehnologija, produktivnost/ekonomičnost - 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- interni, CRM, PRM, udruživanje)	CRM – **NE**; ostalo – može	Može (ne mora)

Izvor: Dragnić, D. (2012): Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva, doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

Selektivna marketinška strategija usmjerena je na određene ciljne segmente/tržišta specijaliziranim/prilagođenim proizvodom zbog čega je i cijena relativno viša. Selektivnost i ekskluzivnost povećava vrijednost proizvoda i zahtjeva usmjereniju, specijaliziraniju i intenzivniju promociju. Glavno načelo je maksimiziranje profita po jedinici proizvoda.

Kod daljnje razrade marketinških strategija, tipologija izvedene razine obuhvaća jednu intenzivnu – „nediferenciranu potpunu pokrivenost" i šest selektivnih marketinških strategija – „potpune specijalizacije", „specijalizacije tržišta", „specijalizacije proizvoda", „selektivne specijalizacije", „kombinirane specijalizacije" i „diferencirane potpune pokrivenosti" (Tablica 2.).

Marketinška strategija nediferencirane potpune pokrivenosti (I 1) ima sva obilježja strateških sastavnica generičke intenzivne marketinške strategije, no ne postoji prava diferencijacija ni po pitanju tržišta/kupca i po pitanju proizvoda/marketinškog miksa. Istom ponudom subjekt izlazi na cijelo tržište odnosno na sve kupce.

Marketinška strategija potpune specijalizacije (S 1) je koncentrirana po pitanju tržišta i po pitanju proizvoda/marketing miksa. Riječ je o jednom tržištu/ciljnom segmentu i „jednom" proizvodu/marketing misu.

Za razliku od ove dvije strategije koje su potpuno koncentrirane, poslovni subjekt može primjenjivati koncentrirano - diferencirani pristup jedne od dvije sljedeće strategije. **Marketinška strategija specijalizacije tržišta (S 2)** koncentrira se na „jedno" tržište/ciljni segment i za njega diferencira svoju ponudu te na taj način postaje specijalist za određeno tržište/segment kupaca.

Marketinška strategija specijalizacije proizvoda (S 3) specijalizira određeni proizvod većem broju tržišta/ciljnih segmenata koji se mogu razlikovati po razini srodnosti. I ove dvije strategije preuzimaju sva ostala obilježja strateških sastavnica generičke selektivne strategije.

Marketinška strategija selektivne specijalizacije (S 4) je multiplikacija potpunih specijalizacija. Poslovni subjekt cilja određena tržišta/ciljne segmente i svakom od njih nudi različit, prilagođen proizvod/marketing miks – „svakom svoje".

Kod **marketinške strategije kombinirane specijalizacije (S 5)** poslovni subjekt nudi više proizvoda/marketinških mikseva na više tržišta/segmenata i intenzivno koristi pristup „cross selling" – za postojeća tržišta/segmente uvode se novi proizvodi, za postojeće proizvode traže se nova tržišta/segmenti. Za ovu se strategiju može reći da je kombinacija strategija specijalizacije tržišta i specijalizacije proizvoda.

Tablica 3: Tipologija integriranih marketinških strategija – izvedena razina

GENERIČKE MARKETINŠKE STRATEGIJE	IZVEDENE MARKETINŠKE STRATEGIJE (obzirom na stupanj diferencijacije i specijalizacije tržišta i marketing miksa)	RAZLIKOVNE STRATEŠKE DIMENZIJE	
		TRŽIŠTE/KUPCI	MARKETING MIKS
INTEZIVNA	**I 1- nediferencirana potpuna pokrivenost** (proizvodno uža ili šira)	cijelo nesegmentirano tržište, svi kupci	manji broj srodnih proizvoda/marketing mikseva - ista ponuda za cijelo tržište
SELEKTIVNA	**S 1 - potpuna specijalizacija** (obostrano uska)	"jedan" segment/tržište	"jedan" proizvod/marketing miks
	S 2 - specijalizacija tržišta (tržišno uska)	"jedan" segment/tržište	više (srodnih ili nesrodnih) proizvoda/marketing mikseva
	S 3 - specijalizacija proizvoda (proizvodno uska)	više segmenata/tržišta (srodnih ili nesrodnih)	"jedan" proizvod/marketing miks
	S 4 - selektivna specijalizacija (obostrano široka)	više segmenata/tržišta (srodnih ili nesrodnih)	više (srodnih ili nesrodnih) proizvoda/marketing mikseva -"svakom svoje"
	S 5 - kombinirana specijalizacija (obostrano široka)	više segmenata/tržišta (srodnih ili nesrodnih)	više (srodnih ili nesrodnih) proizvoda/marketing mikseva - "cross selling"
	S 6 - diferencirana potpuna pokrivenost (proivodno uža ili šira)	cijelo, segmentirano tržište, svi segmenti	veći broj (~srodnih) proizvoda/marketing mikseva - "svakom svoje - za svakog ponešto"

Izvor: Dragnić, D. (2012): Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva, doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

Marketinška strategija diferencirane potpune pokrivenosti (S 6) poslovni je subjekt usmjeren na cijelo ali segmentirano tržište, odnosno na sve segmente i svakom od njih nudi prilagođen proizvod/marketinški miks – „svakom svoje – za svakog ponešto“. Mogu se razlikovati po preciznosti usmjeravanja određenog proizvoda/marketinškog miksa točno određenom segmentu.

Individualizirani marketing i marketing odnosa i suradnje (RM), kao strateški pristupi/dimenzije definiranja marketinških strategija mogu primijeniti u svakoj od navedenih vrsta selektivnih marketinških strategija.

Predložena tipologija marketinških strategija ne razrađuje obostrano nesrodne strategije (nesrodne s aspekta i tržišta/segmenata i proizvoda), jer se u tim slučajevima najčešće radi o potpuno odvojenim poslovima/poslovnim jedinicama za koje poslovni subjekt definira samostalne marketinške strategije, odnosno jednu od vrsta definiranih ovom tipologijom.

Dinamička povezanost vrsta marketinških strategija potvrdila je njenu dinamičku dimenziju. Poslovni subjekt svoj početni rast ostvaruje „penetracijom“ – povećanjem prodaje postojećeg proizvoda/asortimana na postojećem tržištu/kupcima – čime jača/razvija svoju postojeću marketinšku strategiju. U daljnjim fazama rasta poslovni subjekt može uvoditi nove proizvode/ponudu ili/i nova tržišta (segmente ili geografska područja) a to su opcije „razvoja proizvoda“ ili/i „razvoja tržišta“, odnosno „diversifikacija“ što dovodi do daljnjeg jačanja/razvoja postojeće ili do razvoja nove vrste marketinške strategije. U razvoju i uvođenju novih marketinških strategija postoje određena ograničenja prvenstveno na razini generičkih strategija. Jednom odabrana i izgrađena generička strategija se teško mijenja jer njena promjena zahtjeva promjene temeljnih odrednica poslovnog subjekta, jer su osnovne postavke generičke strategije usklađene s poslovnom koncepcijom, orijentacijom i kulturom, misijom i vizijom kao i ostalim funkcijskim strategijama poslovnog subjekta.

Tablica 4: Dinamička razrada marketinških strategija – opcije smjera rasta i način provođenja

MARKETINŠKE STRATEGIJE	SMJER RASTA (I opcija)	SMJER RASTA (daljnje opcije)	SMJER RASTA (dodatna opcija)	OBLIK/NAČIN PROVOĐENJA
I 1 - nediferencirana potpuna pokrivenost	**penetracijom** => daljnji razvoj postojeće marketinške strategije	uvođenjem novih proizvoda (srodnih, ograničeni broj) na isto tržište (razvojem proizvoda) ili/i geografskim širenjem na nova tržišta (razvojem tržišta) => daljnji razvoj I1 - nediferencirane potpune pokrivenosti	**diversifikacijom** (srodnom i/ili nesrodnom) => diversicirani poslovi vrlo često dobivaju vlastitu/ samostalnu marketinšku strategiju	**vlastitim razvojem/ ulaganjem I/ILI udruživanjem** (vertikalnim i/ili horizontalnim) (potpunim i/ili djelomičnim)
S 1 - potpuna specijalizacija		uvođenjem novih proizvoda za isto tržište (razvojem proizvoda) => S2 - specijalizacija tržišta ili uvođenjem novih tržišta za isti proizvod (razvojem tržišta) => S3 - specijalizacija proizvoda ili uvođenjem novih specijalizacija proizvod i tržište (diversifikacijom) => S4 - selektivna specijalizacija		
S 2 - specijalizacija tržišta		uvođenjem novih proizvoda za isto tržište (razvojem proizvoda) => daljnji razvoj S2 - specijalizacije tržišta uvođenjem novih tržišta za iste proizvode (razvojem tržišta) => (kombinacija S2 i S3) = S5 - kombinirana specijalizacija(uz zadržavanje srodnosti može voditi ka S6 - diferenciranoj potpunoj pokrivenosti)		
S 3 - specijalizacija proizvoda		uvođenjem novih tržišta za isti proizvod (razvojem tržišta) => daljnji razvoj S3 - specijalizacije proizvoda - uvođenjem novih proizvoda za ista tržišta (razvojem proizvoda) => (kombinacija S2 i S3) = S5 - kombinirana specijalizacija (uz zadržavanje srodnosti može voditi ka S6 - diferenciranoj potpunoj pokrivenosti		
S 4 - selektivna specijalizacija		uvođenjem novih specijalizacija proizvod i tržište (diversifikacijom) => daljnji razvoj S4 - selektivne specijalizacije (u slučaju srodne, daljnjom srodnom diversifikacijom može voditi ka S6 - diversificiranoj potpunoj pokrivenosti)		
S 5 - kombinirana specijalizacija		uvođenjem novih proizvoda za isto tržište i novih tržišta za isti proizvod => daljnji razvoj S5 - kombinirane specijalizacije (uz zadržavanje srodnosti može voditi ka S6 - diversificiranoj potpunoj pokrivenosti)		
S 6 - diferencirana potpuna pokrivenost		uvođenjem novih proizvoda i/ili tržišta (srodnom diversifikacijom) => daljnji razvoj S6 - diferencirane potpune pokrivenosti		

Izvor: Dragnić, D. (2012): Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva, doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

U empirijskom dijelu rada provedene je kvalitativno istraživanje kako bi se ponudili odgovori na istraživačka pitanja. Kvalitativna metodologija istraživanja u ovom je slučaju odabrana zato što je cilj bio postići dublji uvid i razumijevanje tipologije marketinških strategija neprofitnom sektoru.

3.1. Metodologija istraživanja

Kako Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić[69] ističu, kod kvalitativnih istraživanja, u centru pozornosti nisu rezultati i zaključci, već proces, njegova suština, karakteristike, eventualne prednosti i nedostatci, a sam proces zaključivanja je induktivan (tj. proces se kreće od detalja do zaključka). Osim metode indukcije, zaključci su formirani uz pomoć metode sinteze (koja predstavlja postupak povezivanja izdvojenih elemenata i procesa u jedinstvene cjeline), metode analize (odnosi se na raščlanjivanje složenih pojmova na njihove jednostavnije sastavne dijelove), metode klasifikacije (sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne); metode deskripcije (postupak jednostavnog opisivanja činjenica i procesa te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza), metode kompilacije (preuzimanje nekih dijelova tuđih opažanja i zaključaka) te komparativne metode (postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, utvrđivanje njihovih sličnosti i različitosti)[70].

Sve navedene metode korištene su za dubinsko analiziranje jedinica u namjernom uzorku pomoću metode studije slučaja. Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić[71] navode kako je studija (analiza) odabranih slučajeva podrazumijeva korištenje različitih metoda kako bi se detaljno analizirao jedan iii više odabranih slučajeva koji se odnose na istu ili sličnu temu odnosno problem istraživanja. Također, navedene autorice[72] ističu kako je potrebno kada god je moguće, analizirati više slučajeva, a ne samo jedan, primjenjujući jednaku logiku povezivanja podataka i pretpostavki i jednake kriterije za interpretiranje rezultata Stoga, za namjerni uzorak odabrano je više, točnije 3 humanitarne neprofitne organizacije koje koriste marketing u svom djelovanju, a to su: „Moje dijete“, „Naša dica“ i „MoSt. Odlukom ispitivačice, u namjernom uzorku su odabrane takve organizacije koje su uspješne u svom djelovanju da bi se došlo do što bogatijih i iscrpnijih informacija da bi se pristupom studije

[69] Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N.(2010): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, MEP, Zagreb, str 18
[70] http://www.pfst.unist.hr/uploads/MZIR-Prilog_Predavanju4.pdf [20.06.2016.]
[71] Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N.(2010): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, MEP, Zagreb, str 94
[72] Ibid, str. 95.

slučaja formirali što bolji i precizniji zaključci. Podatci su prikupljeni strukturiranim upitnikom o čemu je više riječi u narednom pod poglavlju. Potrebno je samo spomenuti da je provedeno intervjuiranje prema pitanjima strukturiranog upitnika.

3.1.1. Upitnik kao instrument utvrđivanja

Korišteni instrument u istraživanju je strukturirani anketni upitnik koji je izradila Dragnić za potrebe doktorske disertacije, a u ovom istraživanju koristit će se blago modificirana varijanta tog postojećeg upitnika (Prilog 1). Zbog specifičnosti neprofitnog sektora upitnik je prilagođen, ne mijenjajući pri tome smisao i svrhu svakog pojedinog pitanja/odgovora. Strukturirani intervju je odabran u svrhu prikupljanja najviše moguće preciznih odgovora prema istom kriteriju za sve ispitanike što ih čini transparentno međusobno usporedivima za analizu.

Na upitniku su izvršene tri razine prilagodbe, čiji je pregled vidljiv u Tablici 17.:

1. **razina** – pitanja i odgovori ostaju isti
2. **razina** – u pitanjima i odgovorima je prilagođena terminologija zbog specifičnosti neprofitnog sektora (npr. kupac = korisnik)
3. **razina** – pitanja i odgovori su mijenjani zbog specifičnosti neprofitnog sektora i razumljivost (npr. pitanje u vezi cijene je prilagođeno budući da se ovdje radi o neprofitnim organizacijama kojima ostvarivanje profita nije prvi cilj te su cijene znatno prilagođenije korisnicima nego li kod proizvodnih poduzeća kupcima gdje je za poduzeća bitno ostvariti profitnu).

Bitno je naglasiti da bit ostaje ista. Bez obzira na promjene i modifikacije instrumenta istraživanja, smisao pitanja i odgovora nije se mijenjao.

U prvom dijelu upitnika postavljena su općenita pitanja (1.-5.) o djelatnosti, godini početka djelovanja, poslovanju, strukturi, načinu poslovanja i rasta. U pitanju 6. se utvrđuje dinamika rezultata djelovanja organizacija kroz stope rasta/pada prihoda, broja zaposlenih, broja volontera i financijskog rezultata. Navedeno se ispituje za razdoblja od prve tri godine njihovog djelovanja, u razdoblju od 2009-2012. (odnosno u krizi), u trenutnom razdoblju(2013 do 2016.) te u njihovim najboljim godinama u poslovanju prema njihovoj procjeni. Ostatak upitnika strukturiran je tako da se ispituju elementi zavisnih i nezavisnih varijabli također za prethodno spomenuta razdoblja. U ovim se pitanjima obrađuje varijabla vrsta marketinških strategija kroz sljedeće dimenzije marketinške strategije:

1. Tržište/kupci (pitanja 13,14,15,20)
2. Proizvod/usluga (pitanja 18,19, 20, 21, 22, 23, 24 i 25)

3. Cijena (pitanja 27, 28, 29, 30, 31)
4. Distribucija/lokacija (pitanja 32, 33, 34)
5. Promocija (pitanja 36,37, 38)
6. Konkurentska prednost/ atributi pozicioniranja (17, 18)
7. Individualizirani marketing (pitanje 20)
8. Marketing odnosa i suradnje (pitanja 15, 17, 34, 35)
9. Smjer/način rasta (pitanja 5, 13, 14, 21)

Pomoću obilježja elemenata strateške dimenzije utvrđuju se generičke vrste marketinških strategija i to na način:

- Tržište/kupci
  a) „intezivna“ – tržište: cijelo bez segmentacije i vrsta i veličina kupaca: svi/samo individualni ili svi/samo poslovni ili individualni i poslovni;
  b) „selektivna“ – tržište: segmentirano, sve razine specijalizacije
- Proizvod/usluga
  a) „intezivna“ – ponuda: standardizirana, i konzistentnost: ocjena veća od 2 i kvaliteta: sve osim vrhunske/više od konkurencije i inovativnost: svi osim najviši stupanj i marka: sve opcije marke proizvoda, i dodatne usluge: ocjena manja od 4
  b) „selektivna“ – ponuda: prilagođena, sve razine specijalizacije, i kvaliteta: sve osim niska/niža od konkurencije
- Cijena
  a) „intezivna ili selektivna“ – sve što nije postavljeno kao isključivo obilježje selektivne strategije
  b) „selektivna“ – visina cijena: najviši razred i/ili viša od konkurencije ili vrijednost: veća ili ista kvaliteta i veća cijena ili vrsta cijena: ugovorne, ili čimbenici utjecaja: vrijednost/specifičnost proizvoda, ili pogodnosti plaćanja: ocjena 5/iznimne pogodnosti
- Distribucija
  a) „intezivna ili selektivna“ – sve što nije postavljeno kao isključivo obilježje selektivne strategije;
  b) „selektivna“ – ako ciljevi distribucije: kontrola kvalitete prodajne usluge i/ili povećanja imidža

- Ostale strateške dimenzije
    a) „intezivna ili selektivna“ – sve što nije postavljeno kao isključivo obilježje selektivne strategije
    b) „selektivna“ – ako individualizirani marketing: da ili marketing odnosa i suradnje

Ovdje dolazimo do sljedeće faze gdje se identificira/mjeri vrsta generičkih marketinških strategija. Riječ je o „intezivnoj“ ako su tržite/kupci „intezivni, i proizvod „intezivan“, a cijena i distribucija te ostale strateške dimenzije nisu selektivne. Strategija je „selektivna“ ako su tržište i kupci „selektivni, i proizvod „selektivan“ i cijena i distribucija i ostale dimenzije „selektivne“ ili „intezivne ili selektivne“. Na posljetku definiranje vrsta marketinških strategija predložene tipologije opisano je u Tablici 3.

3.2. Karakteristike uzorka

Proces prikupljanja podataka proveden je u vremenskom razdoblju od nešto manje od mjesec dana. Prvo ispitivanje kod obavilo se kod neprofitne humanitarne organizacije „Moje dijete“. Intervju je proveden 09.05.2016. s početkom u 9:30 h, a završeno je u 11:00h te je trajao sat vremena i trideset minuta. Proveden je u Solinu u prostorijama udruge, a odgovore je ustupila voditeljica udruge Ljubica Milković. Ispitivanje kod organizacije „Naša dica“ provedeno je 27.05.2016. s početkom u 16:00, a završilo je u16:45h te je trajalo dakle 45 minuta. Provedeno je u prostorijama udruge u Kaštel Novom - Rudine, a na pitanja je odgovarala predsjednica udruge Gordana Burić. Kod udruge „Most“ istraživanje je provedeno 02.06.2016. s početkom u 09:00 i završetkom u 09:50 h te je trajalo 50 minuta. Intervju je odrađen u prostorijama udruge u Splitu, a odgovore je dala Đordana Barbarić.

Ispitivanje je provedeno na namjernom uzorku neprofitnih humanitarnih organizacija. Obuhvaćene su 3 neprofitne humanitarne organizacije, a u Tablici 6 su prikazane osnovne karakteristike intervjuiranih organizacija. Organizacije koje su uključene u ovo istraživanje Organizacije koje su uključene u ovo istraživanje su:

- Moje dijete Solin – Organizacija 1 (O1)
- Naša dica Rudine – Organizacija 2 (O2)
- MoSt – Organizacija 3 (O3).

Dakle, kako je opisano, podatci su prikupljeni kombinacijom anketiranja i intervjua te je u nastavku prikazana analiza dobivenih rezultata pomoću kojih su izvedeni zaključci istraživanja.

Tablica 5: Podatci o intervjuiranim organizacijama

KATEGORIJA	Organizacija 1 (O1)	Organizacija 2 (O2)	Organizacija 3 (O3)
Primarno područje djelovanja	Humanitarno djelovanje, zdravstvena i socijalna zaštita, obrazovanje i odgoj	Humanitarno djelovanje (djeca s poteškoćama u razvoju), obrazovanje i odgoj	Humanitarno djelovanje (ranjive skupine)
Godina početka djelovanja	2003.	2008.	1998.
Osnivači organizacije	Fizičke osobe	Fizičke osobe	Fizičke osobe
Način djelovanja	Potpuno samostalno	Potpuno samostalno	Potpuno samostalno
Način ostvarenja rasta/razvoja	Vlastiti rast/razvoj	Vlastiti rast/razvoj	Vlastiti rast/razvoj

Izvor: Rezultati istraživanja autorice

Uočljivo je da se organizacije jedino osjetnije razlikuju po godini početka djelovanja. O1 je uspostavljena 2003. S druge strane O2 je osnovana pet godina kasnije (2008.), a O3 pet godina ranije (1998.) te od navedenih organizacija je ostvarila najduže djelovanje. Manje razlike uočljive su u primarnom području djelovanja, no sve organizacije dijele kao zajedničko humanitarno djelovanje, a tek se razlikuju u detaljima. Tako O1 se ističe u zdravstvenoj i socijalnoj zaštiti te obrazovanju i odgoju. O2 također se ističe u obrazovanju i odgoju što joj je zajedničko s O1 te u pomaganju djece s poteškoćama u razvoju. O3 se brine za ranjive skupine u društvu. Za sve tri organizacije je karakteristično što su ih osnovale fizičke osobe, što djeluje potpuno samostalno i što način ostvarenja rasta/razvoja temelje isključivo na vlastitom rastu/razvoju.

Tablica 6: Kretanje poslovanja u pojedinim razdobljima

POKAZATELJ	Prihod					broj zaposlenih i suradnika			broj volontera			financijski rezultat (višak ili manja prihoda)			
PROSJEČNA RAZINA	**rast > od 10%**	**rast < od 10%**	**ista razina rast=0**	**pad < od 10%**	**Pad > od 10%**	**rast**	**sta razina rast=0**	**pad**	**Rast**	**sta razina rast=0**	**pad**	**rast viška**	**ista razina rast=0**	**pad viška**	**manjak**
Prve 3 godine	O2	O3	O1			O2	O1, O3		O3	O1, O2		O2	O1, O3		
U krizi 2009. - 2012.	O1, O2, O3					O1, O2, O3			O1, O2, O3			O1, O2, O3			
Trenutno 2013. - 2016	O1, O2, O3					O1, O3	O2		O1, O3	O2		O1, O3		O2	

Izvor: Rezultati istraživanja autorice

Kada su u pitanju pokazatelji poslovanja po pojedinim razdobljima (poslovanja za pojedinu organizaciju), može se uočiti dosta sličnosti između organizacija koja su sudjelovala u istraživanju. U prve tri godine poslovanja, prihodi se razlikuju za sve organizacije, no niti jedna nije bila „u minusu“. O1 je u prve tri godina poslovanja bila „na nuli“, O2 je ostvarivao prihode čak iznad 10%, a O3 su prihodi rasli na razini manjoj od 10% u prve tri godine poslovanja. Tijekom krize (2009.-2012.) te u trenutnom razdoblju (2013.-2016.) prihodi su za sva poduzeća rasli iznad 10%.

Broj zaposlenika i suradnika te broj volontera se slično kretao za ispitane organizacije. Za O1 u prve tri godine poslovanja zaposlenici i volonteri su bili na istoj razini te nisu rasli ni padali. O2 je u prve tri godine ostvarila rast po pitanju suradnika i zaposlenika, a O3 po pitanju volontera. S druge strane, za O2 volonteri su bili na istoj razini dok su za O3 zaposlenici i suradnici bili na istoj razini. U kriznom razdoblju sve tri organizacije ostvarile su rast u broju zaposlenih i suradnika te volontera. U trenutnom razdoblju za O2 obje kategorije (zaposleni i suradnici te volonteri) su ostali na istoj razini dok su za O1 i O3 nastavili rasti. Financijski rezultat koji se očituje kroz višak ili manjak prihoda je bio iznimno pozitivan za odabrane organizacije. O2 je u prve tri godine poslovanje te tijekom krize bilježila rast viška dok trenutno bilježi njegov pad. Za O1 i O3 financijski rezultat je u prvim godinama poslovanja bio na istoj razini, a u krizi i trenutno ostvaren je rast viška prihoda.

3.3. Analiza strateških i operativnih elemenata u različitim razdobljima djelovanja organizacije

U Tablici 7 prikazani su stavovi ispitanika vezani uz ciljeve koji predstavljaju strateški element poslovanja. Ponuđeni odgovori (tj. ciljevi) rangirani su u skladu s važnosti cilja (1=prvi, tj. najvažniji do 5, tj. eventualno 6 ako netko upiše dodatni, nenavedeni cilj). Odmah uz pitanje o kojim ciljevima je riječ, organizacije su ponudile odgovor i koliko su ciljevi ostvareni na Likertovoj skali od 1 do 5 (5 je najveća ocjena i predstavljala je više od planiranog/željenog dok je drugi kraj skale ocjena 1 koja je značila da su ciljevi ostvareni u vrlo malom obimu).

Tablica 7: Ciljevi i ostvarenje ciljeva

ORGANIZACIJA 1		**Prve tri godine**	**U krizi 2009.-2012.**	**Trenutno 2013.-2016.**	**Najbolje tri godine u nizu**
Ciljevi	rast prihoda/budžeta, financijski rezultat	4	**1**	4	2
	broj korisnika, programa, donatora	3	2	2	3
	zadovoljstvo korisnika, donatora, osnivača	**1**	4	3	4
	imidž, prepoznatost	2	3	**1**	**1**
	produktivnost, optimalizacija troškova	5	5	5	5
Ostvarenje ciljeva		**2**	**4**	**4**	**3**
ORGANIZACIJA 2		**Prve tri godine**	**U krizi 2009.-2012.**	**Trenutno 2013.-2016.**	**Najbolje tri godine u nizu**
Ciljevi	rast prihoda/budžeta, financijski rezultat	4	4	4	4
	broj korisnika, programa, donatora	2	2	2	2
	zadovoljstvo korisnika, donatora, osnivača	**1**	**1**	**1**	**1**
	imidž, prepoznatost	3	3	3	3
	produktivnost, optimalizacija troškova	5	5	5	5
Ostvarenje ciljeva		**X**	**X**	**X**	**X**
ORGANIZACIJA 3		**Prve tri godine**	**U krizi 2009.-2012.**	**Trenutno 2013.-2016.**	**Najbolje tri godine u nizu**
Ciljevi	rast prihoda/budžeta, financijski rezultat	5	5	4	5
	broj korisnika, programa, donatora	2	3	3	3
	zadovoljstvo korisnika, donatora, osnivača	**1**	**1**	2	**1**
	imidž, prepoznatost	3	2	5	2
	produktivnost, optimalizacija troškova	4	4	**1**	4
Ostvarenje ciljeva		**3**	**4**	**5**	**5**

Izvor: Rezultati istraživanja autorice

Što se tiče ciljeva poduzeća, za ispitanike je bilo ponuđeno pet potencijalnih ciljeva (koji se mogu vidjeti Tablici 7) te mogućnost da nadopišu dodatne specifične ciljeve ukoliko su ih imali, no niti jedna organizacija nije iskoristila tu mogućnost. Za O1 uočljivo je kako su tijekom vremena se mijenjali prioriteti ciljeva. Jedino su za ovu organizaciju produktivnost i optimalizacija troškova bili posljednji na listi prioriteta. Glavni cilj u prve tri godine poslovanja bio im je zadovoljstvo korisnika, donatora, osnivača da bi u kriznim godinama prioritet postao rast prihoda/budžeta te financijski rezultat. U trenutnom razdoblju najviše su usmjereni na imidž i prepoznatljivost, a to su bili i za najuspješnije tri godine svoga poslovanja (od 2013. do 2015.).

O2 je uvijek, u svim razdobljima, imala identično postavljene ciljeve. Ovoj organizaciji glavni cilj je konstantno zadovoljstvo korisnika, donatora, osnivača, a odmah do nalazi se broj korisnika, programa, donatora itd. Slično kao i s O1, i ovoj organizaciji posljednji na listi prioriteta su produktivnost i optimalizacija troškova. Zbog proceduralne pogreške prilikom provođenja intervjua, O2 nije pružila uvid u kategoriju ostvarenja ciljeva. Najuspješnije godine poslovanja za O2 su bile od 2010. do 2013.

O3 je u prve tri godine poslovanja te tijekom krize (ali i tijekom najboljih godina svoga poslovanja, a to je od 2013. do 2015.) imala poprilično ujednačene ciljeve. Glavni cilj je bio zadovoljstvo korisnika, donatora, osnivača itd. Na drugom i trećem mjestu su se izmijenili broj korisnika, programa, donatora itd. te imidž i prepoznatljivost. Najmanje važan cilj tijekom tih godina jest bio rast prihoda/budžeta te financijski rezultat. No, u trenutno razdoblju došlo je do promjene prioriteta. Cilj koji je u prethodnim godinama bio četvrti na listi prioriteta sada je glavni, a to je produktivnost i optimalizacija troškova. Zadovoljstvo korisnika, donatora, osnivača zadržalo je visoki prioritet i sada je drugi glavni cilj, no imidž i prepoznatljivost više nisu toliko važni O3 te im je to trenutno najmanje važan cilj. O3 je u prve tri godine svog djelovanja bila djelomično zadovoljna ostvarenim ciljevima, tijekom kriznog razdoblja u potpunosti su ostvarili sve svoje ciljeve dok su u trenutnom te najboljem razdoblju djelovanja premašili očekivanja pri realizaciji ciljeva.

Od operativnih elemenata usmjerenih na realizaciju poslovanja ispitane su kategorije menadžmenta, organizacije poslovanja te korištene tehnologije u poslovanju. Tablica 4 prikazuje odgovore. U menadžmentu, od ispitanih organizacija, jedino je za O3 u prve tri godine poslovanja jedna osoba odlučivala o svemu. U krizi je u O3 postojala podjela

odgovornosti i poslovanja, a tijekom najbolje tri godine i u trenutnom razdoblju u odlučivanju sudjeluje više osoba, baš kao i kod O2. Samo što u O2 u odnosu na O3 ovakav je trend bio i otpočetka, ali i tijekom krize. Za O1 je karakteristično što je u prve tri godine odlučivalo više osoba, no kasnije je uspostavljena podjela odgovornosti i ovlaštenja.

Organizacija poslovanja je kod svih ispitanih organizacija posložena tako da su u svim razdobljima (uz iznimku O1 u prve tri godine poslovanja) sve tri organizacije funkcionirale tako da postoje formirani odjeli/sektori. Za O1 i O2 određene poslove obavljaju i vanjski suradnici što ne vrijedi i za O3. U prve tri godine poslovanja u O1 i O3 poslovi su bili podijeljeni tako da "svi rade sve", tj. nije bilo stroge podjele poslova. Do podjele poslova da svatko radi svoj posao O1 je došla tijekom krize, a takav je model podjele poslova zadržala u najboljim godinama i trenutno. U O3 je tijekom krize postojala raspodjela poslova je za svaku akciju/projekt, a u najboljim godinama te trenutno u poslovanju i ovdje se primjenjuje sustav da svatko radi svoj posao, prema radnom mjestu. Za O2 je karakteristično da oni oduvijek zadržavaju isti model podjele poslova, a to je način raspodjele poslova za svaku akciju ili projekt. Karakteristika prevladavajuće tehnologije jest to da su sve tri organizacije u najbolje tri godine koristile tehnologiju od 1 do 5 godina starosti. O1 i O2 su započeli s novom tehnologijom (do 1 godine starosti). O1 je takvu tehnologiju zadržao i tijekom krize, no trenutno posluje s tehnologijom koja je starija od 5 godina.

Tablica 8: Operativni elementi poslovanja

		Prve tri godine	U krizi 2009.-2012.	Trenutno 2013.-2016.	Najbolje tri godine u nizu
Menadžment (način odlučivanja)	uglavnom jedna osoba odlučuje o svemu	O3			
	postoji podjela odgovornosti i ovlaštenja		O1, O3	O1	O1
	u odlučivanju često sudjeluje više osoba	O1, O2	O2	O2, O3	O2, O3
Organizacija poslovanja (podjela poslova)	formirani su odjeli/sektori	O2, O3	O1, O2, O2	O1, O2, O3	O1, O2, O3
	određene poslove obavljaju vanjski suradnici	O1, O2	O1, O2	O1, O2	O1, O2
	svatko radi svoj posao, prema radnom mjestu		O1	O1, O3	O1, O3
	raspodjela poslova je za svaku akciju/projekt	O2	O2, O3	O2	O2
	"svi rade sve", bez stroge podjele poslova	O1, O3			
Prevladavajuća tehnologija (metodologija, procesi i/ili oprema)	do 1 god starosti	O1, O2	O1, O3		
	od 1 do 5 god starosti		O2	O2, O3	O1, O2, O3
	preko 5 god starosti	O3		O1	

Izvor: Rezultati istraživanja autorice

S druge strane, tijekom krize, ali i trenutno, O2 i dalje posluje s tehnologijom od 1 do 5 godina starosti. Interesantno je da je O3 započeo sa zastarjelom tehnologijom u prve tri godine poslovanja da bi je obnovio tijekom krize (do 1 godina starosti) i trenutno, kao i O2, posluje s tehnologijom od 1 do 5 godina starosti.

U nastavku slijedi analiza odgovora ispitanih humanitarnih neprofitnih organizacija koja se odnose na njihove korisnike. Ispitanici su prvotno dali uvid kakvu strategiju imaju prema korisnicima.

Tablica 9: Strategija prema korisnicima

		Prve tri godine	U krizi 2009.-2012.	Trenutno 2013.-2016.	Najbolje tri godine u nizu
Strategija prema korisnicima	nastaje "po putu", kao reakcija na događaje	O1, O2, O3	O3		
	planira se unaprijed		O1, O2	O1, O2, O3	O1, O2, O3
	prilagođava se promjenama	O1, O2	O1, O2, O3	O2, O3	O2, O3
	utemeljena je na analizama i predviđanju		O3	O1, O3	O1, O3
	poznata je svima koji je provode	O2	O1, O2	O1, O2	O1, O2
	osnova je za sustavnu kontrolu				

Izvor: Rezultati istraživanja autorice

Znakovito je kako je za sve tri ispitane organizacije karakteristično to što je u prve tri godina strategija nastajala „po putu“, kao reakcija na događaje. Za O3 to je bio slučaj i tijekom krize dok su O1 i O2 već tada imale planiranu strategiju unaprijed. Za sve organizacije je karakteristično da u trenutnom razdoblju, kao i u najbolje tri godine u nizu (za svaku tvrtku) svog poslovanja strategiju planiraju unaprijed. U ovom pitanju bile su ponuđene i dodatne tvrdnje vezane uz strategiju, a odgovori su poprilično raznoliki. Tako u prve tri godine poslovanja O1 je strategiju prilagođavala promjenama, a isto je činila i u krizi. U trenutnom razdoblju (a to je bila odlika poslovanja i tijekom najbolje tri godine u nizu) strategiju je temeljila na analizama i predviđanju. U svim ponuđenim razdobljima (osim za prve tri godine) strategija je poznata svima koji je provode u O1. Kada je O2 u pitanju, ova organizacija je u svim razdobljima prilagođavala strategiju promjenama te je strategija uvijek bila poznata svima koji je provode. O3 je osim za prve tri godine poslovanja strategiju temeljila na analizama i predviđanju te prilagođavala promjenama. Za niti jednu organizaciju strategija barem do sada nije predstavljala osnovu za sustavnu kontrolu.

U Tablici 10 prikazani su podatci o korisnicima ispitanih humanitarnih organizacija. S aspekta geografskog obuhvata sve tri organizacije (u svim razdobljima) su surađivale i dalje

surađuju s lokalnim korisnicima. Što se tiče vrste korisnika, O1 i O2 imaju više sličnih skupina korisnika, a O3 više različitih skupina. Organizacijama je zajedničko i što su u svim razdobljima uvijek dogovarali uvjete suradnje i suradnju te stvarali „prijateljski“ odnos s korisnicima. Pozicija na tržištu otkriva da se O2 identificira kao jedina organizacija na „svom tržištu“. U prve tri godine poslovanja za sebe je to smatrala i O3, no ona je sada vodeća na svom tržištu, baš kao i O1 u svim godinama svog poslovanja. Prilikom analize korisnika bitno je uočiti da se prema tom kriteriju **sve tri organizacije mogu klasificirati prema selektivnoj marketinškoj strategiji** jer nisu usmjereni na cijelo tržište nego na više sličnih skupina (O1 i O2) ili više različitih skupina (O3).

Tablica 10: Pitanja o korisnicima i poziciji na tržištu

		Prve tri godine	U krizi 2009.-2012.	Trenutno 2013.-2016.	Najbolje tri godine u nizu
Korisnici s aspekta geografskog obuhvata (min 25% ukupnog broja korisnika po kategoriji)	lokalni (područje vlastite općine, županije)	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3
	regionalni (područje susjednih županija)				
	nacionalni (širom RH i/ili Zagreba)				
	Inozemni				
Vrste korisnika	jedna homogena skupina				
	više sličnih skupina	O1, O2	O1, O2	O1, O2	O1, O2
	više različitih skupina	O3	O3	O3	O3
Najčešći odnos s korisnicima	mi postavljamo uvjete				
	korisnici diktiraju uvjete				
	dogovaramo uvjete, suradnja	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3
Pozicija na važem „tržištu“	imamo vodeću poziciju	O1	O1, O3	O1, O3	O1, O3
	"borimo" se za vodeću poziciju				
	uglavnom "slijedimo" vodeće(g)				
	mogli bi reći da smo jedini na tom tržištu	O2, O3	O2	O2	O2

Izvor: Rezultati istraživanja autorice

U sljedećoj Tablici 11 koja se nalazi ispod teksta analizirana je situacija organizacija u uzorku u odnosu na konkurenciju. Sve tri organizacije istaknule su da nisu imale problema u smislu nepostojanja očite ili snažne prednosti u odnosu na konkurenciju u niti jednom razdoblju. Kao svoj glavne prednosti u prve tri godine djelovanja O1 ističe inovativnost, O2 kvalitetu proizvoda, fleksibilnost i brzinu prilagođavanja te odnos i suradnju s korisnicima (i donatorima). O3 je kao prednosti u prve tri godine djelovanja istaknula kvalitetu proizvoda, inovativnost te odnos i suradnju s korisnicima (i donatorima). U svim preostalim razdobljima poslovanja O1 kao svoje prednosti poglavito ističe kvalitetu proizvoda, stručnost/ljubaznost

djelatnika i suradnika te odnos/suradnju s korisnicima, donatorima, ali partnerima, volonterima, te javnošću. Kvalitetu proizvoda u kriznom, trenutnom te najboljem razdoblju poslovanja (zasebno za svaku od organizacija) ističu i O2 i O3. Nadalje, O2 kao prednosti pored kvalitete u navedenim razdobljima naglašava fleksibilnost i brzina prilagođavanja te odnos/suradnja s korisnicima, donatorima, dok s druge strane O3 navodi veći izbor te širu i dublju ponudu kao i suradnju s partnerima, volonterima i javnošću.

Tablica 11: Pitanja o poziciji u odnosu na konkurenciju

		Prve tri godine	U krizi 2009.-2012.	Trenutno 2013.-2016.	Najbolje tri godine u nizu
Prednosti (u odnosu na konkurenciju) i/ili elementi prepoznatljivosti (na vašem „tržištu“)	još nismo stvorili dovoljno očite/snažne prednosti i/ili prepoznatljivost				
	kvaliteta (obilježja/koristi) proizvoda	O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3
	inovativnost/jedinstvenost proizvoda	O1, O3			
	tehnološka razina proizvoda, procesa				
	veći izbor, šira/dublja ponuda		O3	O3	O3
	dodatne usluge				
	stručnost/ljubaznost djelatnika/suradnika		O1	O1	O1
	ista ili viša kvaliteta/korist za nižu „cijenu“				
	distribucija-mjesto/način/vrijeme pružanja usluge				
	promocija (način/originalnost/količina...)				
	fleksibilnost i brzina prilagođavanja	O2	O2	O2	O2
	odnos/suradnja s korisnicima, donatorima	O2, O3	O1, O2	O1, O2	O1, O2
	suradnja s partnerima, volonterima, javnošću		O1, O3	O1, O3	O1, O3
	ostalo				
Intenzitet konkurencije na vašem „tržištu“ (za glavni/e proizvod/e)	nitko ne nudi isto što i mi	O2, O3	O2, O3	O2, O3	O2, O3
	neki nude isto što i mi	O1	O1	O1	O1
	mnogi/svi nude isto što i mi				
Marka (ime/brend) (prepoznavanje marke od strane korisnika)	nismo (iz)gradili ime/marku				
	(iz)građena je marka organizacije	O1, O2	O2, O3	O2	O2, O3
	(iz)građene su marke pojedinačnih programa/ projekata/aktivnosti	O3	O1	O1, O3	O1
	djelujemo pod markom našeg partnera				

Izvor: Rezultati istraživanja autorice

Kada je riječ o percipiranju konkurencije za njihov proizvod, organizacije O2 i O3 ističu da nemaju konkurencije, tj. da nitko ne nudi proizvod kao oni, a O1 navodi da postoje i neke druge organizacije koje nude isto što i O1. Pri objašnjenju snage marke (tj. prepoznavanju marke organizacije od strane korisnika) sve organizacije odbacuju tvrdnju da još nisu izgradile ime ili marku. O1 ističe da je u prve tri godine bila izrađena marka organizacije, a potom da su (iz)građene su marke pojedinačnih programa, projekata i aktivnosti. O2 u svim razdobljima (iz)građuje marku organizacije dok je O3 u prve tri godine izgrađivao marke pojedinačnih programa, projekata te aktivnosti. U kriznom razdoblju, ali i tijekom najbolje tri godine u nizu za ovu organizaciju izgrađivana je marka organizacije dok je u posljednjem periodu fokus ponovno na izgrađivanju pojedinačnih programa, projekata te aktivnosti.

Pitanja o proizvodu iznimno su bitna u procesu identificiranja marketinške strategije. Iz Tablice 12 je uočljivo da organizacije imaju vrlo slične odgovore po pitanju karakteristika proizvoda i da se odgovori ovisno o razdobljima načelno ne mijenjaju. Kada je u pitanju razina "specijalizacije" ponude i „tržišta, u svim razdobljima O1 i O3 ističu da se ponude razlikuju/prilagođavaju za svaku skupinu korisnika, tj. "tržište" dok O2 prilagođava ponudu svakom pojedinom korisniku. Dragnić[73] ističe da je ponuda selektivna kada je prilagođena, a budući da sve organizacije imaju prilagođenu ponudu (bilo skupini korisnika bilo pojedinom korisniku), s ovog aspekta zaključujemo **da je ponuda svih organizacija u istraživanju selektivna.** Također, organizacije su trebale odgovoriti na kakva je ponuda s aspekta širine (broj vrsta proizvoda) i dubine proizvoda (broj varijanti proizvoda unutar pojedine vrste). Samo je O1 u prve tri godine imala usku i plitku ponudu koja je u svim ostalim razdobljima prerasla u široku i duboku. Takva je konstantno ponuda od O3 dok je ponuda od O2 uska i duboka. Nadalje, bilo je potrebno ocijeniti međusobnu povezanost/sličnost proizvoda s aspekta „nabave", „proizvodnje"/tehnologije, „prodaje"/pružanja itd. Ocjena se davala na Likertovoj skali od 1 (povezanost ne postoji) do 5 (potpuna povezanost). O1 je u prve tri godine istaknula malu (ocjena 2) povezanost proizvoda koja je u svim ostalim razdobljima postala velika (ocjena 3). Za O3 je međusobna povezanost proizvoda samo u prve tri godina bila velika (ocjena 3) dok je u svim ostalim razdobljima okarakterizirana kao vrlo velika (ocjena 4). O2 je konstantno tijekom svog poslovanja imala veliku međusobnu povezanost svojih proizvoda (ocjena 4).

[73] Dragnić, D. (2012): Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva, doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str 120.

Za sve organizacije (u svim razdobljima poslovanja) prevladavaju proizvodi koji su prilagođeni/specijalizirani za određene skupine korisnika. Što se tiče razine kvalitete proizvoda, ona je uvijek za sve organizacije (u svim razdobljima) uvijek na visokoj razini (koja je viša od konkurencije).

Tablica 12: Pitanja o proizvodu

		Prve tri godine	U krizi 2009.-2012.	Trenutno 2013.-2016.	Najbolje tri godine u nizu
razina "specijalizacije" ponude i „tržišta“	'specijalizirana' ponuda za jednu specifičnu skupinu korisnika/“tržište“				
	ista 'specijalizirana' ponuda za više skupina korisnika/“tržišta“				
	više ponuda za jednu specifičnu skupinu korisnika/“tržište“				
	ponude se razlikuju/prilagođavaju za svaku skupinu korisnika/“tržište“	O1, O3	O1, O3	O1, O3	O1, O3
	ponuda se prilagođava svakom pojedinom korisniku	O2	O2	O2	O2
	pokrivamo cijelo „tržište“/sve skupine korisnika, prilagođenim ponudama za svaku				
	istom ponudom pokrivamo cijelo „tržište“/sve korisnike (ne razlikujemo ih po skupinama)				
ponuda za korisnike: - širina (broj vrsta proizvoda) - dubina (broj varijanti proizvoda unutar pojedine vrste)	uska i plitka (moglo bi se reći jedan proizvod)	O1			
	uska i duboka	O2	O2	O2	O2
	široka i plitka				
	široka i duboka	O3	O1, O3	O1, O3	O1, O3
međusobna povezanost/sličnost proizvoda (s aspekta „nabave“, „proizvodnje“/tehnologije, „prodaje“/pružanja…)		O1-**2** O2-**4** O3-**3**	O1-**3** O2-**4** O3-**4**	O1-**3** O2-**4** O3-**4**	O1-**3** O2-**4** O3-**4**
prevladava(ju) proizvod(i) koji su	standardan(ni) / masovan(ni)				
	prilagođen(i) / specijaliziran(i) za određenu(e) skupinu(e) korisnika	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3
razina kvalitete / vrijednosti (svih/većine) proizvoda za korisnike	vrhunska (i/ili viša od konkurencije)			O3	
	visoka (i/ili viša od konkurencije)	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2	O1, O2, O3
	srednja (i/ili ista kao konkurencije)				
	niska (i/ili niža od konkurencije)				
korisnicima nudite proizvode koji su	potpuna novost (svima) i "mlađi" od 3 god	O3			
	djelomična novost (nekima) i "mlađi"od 3 god	O1, O2	O1, O2, O3	O2, O3	O2, O3
	nisu novost (nikome) i "stariji" su od 3 god			O1	O1
ponuda dodatnih usluga/koristi korisnicima		O1-**2** O2-**4** O3-**5**	O1-**3** O2-**3** O3-**5**	O1-**3** O2-**3** O3-**5**	O1-**3** O2-**3** O3-**5**

Izvor: Rezultati istraživanja autorice

Samo je O3 istaknula da u trenutnom razdoblju pruža vrhunsku kvalitetu (više od konkurencije). Dragnić[74] navodi kako se proizvod/usluga mogu smatrati selektivnim ako je razina kvalitete sve osnim niska/niža od konkurencije što ovdje nikako nije slučaj **pa je kvaliteta još jedan kriterij po kojem se zaključuje da je proizvod selektivan** (sukladno generičkim vrstama marketinške strategije).

Kada je riječ o inovativnosti proizvoda O1 je tijekom prve tri godine poslovanja i tijekom krize nudila proizvode koji su djelomična novost (nekima) i "mlađi" su od 3 godine. U trenutnom razdoblju i u razdoblju od tri najbolje godine poslovanja u nizu korisnicima nude proizvode koji nisu novost (nikome) i "stariji" su od 3 god. O2 u svim razdobljima nudi proizvode koji su djelomična novost (nekima) i "mlađi"od 3 god. Takvu vrstu proizvoda tijekom krize i trenutno nudi i O3, ali je ova organizacija u prve tri godine poslovanja korisnicima nudila proizvode koji su potpuna novost (svima) i "mlađi" od 3 god.
U konačnici, ispitane organizacije su ponudile ocjenu i o dodatnim proizvodima/uslugama koje pružaju korisnicima na Likertovoj skali od 1 (ne nude se dodatni proizvodi) do 5 (potpuna ponuda dodatnih proizvoda). U prve tri godine svog poslovanja O1 je nudila jako malu (ocjena 2) ponudu dodatnih proizvoda, a O2 veliku (ocjena 4). U preostalim razdobljima O1 i O2 nude osnovnu ponudu (ocjena 3) dodatnih proizvoda. O3 svojim korisnicima nudi potpunu ponudu (ocjena 5) dodatnih proizvoda.

U nastavku slijede informacije o cijenama u ispitanim organizacijama. Cijena za korisnike O1 i O2 se svodi na djelomičnu participaciju, članarinu koju plaćaju, te je razina cijene ista kao i kod konkurencije. Što se tiče vrsta cijena, one se pretežno dogovaraju od slučaja do slučaja i kod O1 (ova organizacija ima i standardne cijene u vidu unificiranih članarina koje su za sve uvijek iste, ali i različite članarine ovisno statusu u organizaciji, aktivnostima i vrsti projekata) i kod O2, a kod ovih organizacija glavni utjecaj na formiranje cijena za korisnike imaju troškovi dok je za O1 bitan segment i vrijednost / specifičnost proizvoda. Kod ovih organizacija nema postoji razlika u cijenama pa na niti osnova za specijalni status, tj. cijenu (specijalnih cijena nema nego na ugovorene cijene ako su različite utječu prvenstveno troškovi). O3 je istaknula da svoje proizvode korisnicima pruža bez naknade, te da je njihova razina cijene jednaka kao i kod konkurencije. Riječ je o pretežito dogovorenim cijenama na čije formuliranje utječu zakonske norme i vrijednost / specifičnost proizvoda.

[74] Dragnić, D. (2012): Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva, doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str 120.

Tablica 13: Pitanja o cijeni

		Prve tri godine	U krizi 2009.-2012.	Trenutno 2013.-2016.	Najbolje tri godine u nizu
razina „cijena“ za korisnike (za većinu proizvoda) i u odnosu na konkurenciju	puna cijena				
	djelomična participacija, članarina...	O1, O2	O1, O2	O1, O2	O1, O2
	bez naknade	O3	O3	O3	O3
	viša od konkurencije				
	ista kao kod konkurencije	O1, O2,O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3
	niža od konkurencije				
vrsta „cijena“	pretežito standardne, po „cjeniku“				
	pretežito dogovorne/od slučaja do slučaja	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3
utjecaj na formiranje / promjenu „cijena“ za korisnike	Troškovi	O1, O2	O1, O2	O1, O2	O1, O2
	vrijednost / specifičnost proizvoda	O1, O3	O1, O3	O1, O3	O1, O3
	stanje / promjene potražnje				
	sistem "paketa"				
	intenzitet i (re)akcije konkurencije				
	osvajanje „tržišta“, rast				
	iskorištenje kapaciteta, likvidnost...				
	zakonske norme	O3	O3	O3	O3
osnova za specijalni status/“cijenu“	ne postoji razlika u „cijenama“	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3
	količina potreba/“kupnje“				
	vrsta odnosa (stari/novi, (ne)član..)				
	zakonske norme				

Izvor: Rezultati istraživanja autorice

Na temelju odgovora **može se zaključiti kako cijene imaju elemente intenzivne generičke strategije** (ista razina kao i kod konkurencije te ne postojanje razlike u cijenama što sprečava osnovu za specijalni status/cijenu proizvoda). Ali, također **i element selektivne generičke strategije, a to su pretežno ugovorene cijene.**

Što se tiče distribucije korisnicima ona je za sve tri organizacije (i u svim razdobljima) prema načinu i mjestu prodaje/pružanja usluga uvijek vlastita. Ciljevi/koristi takve distribucije za O1 leže u kontroli kvalitete prodajne usluge te povećanju imidža/vrijednosti proizvoda. O1 je naglasila da tijekom prve tri godine nije imala ciljeve u distribuciji međutim prethodno navedeni ciljevi su se isprofilirali s vremenom.

Tablica 14: Pitanja o distribuciji

		Prve tri godine	U krizi 2009.-2012.	Trenutno 2013.-2016.	Najbolje tri godine u nizu
distribucija korisnicima (način i mjesto prodaje/ pružanja usluga)	Vlastita	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3
	jedan posrednik				
	veći broj posrednika				
ciljevi/koristi takve distribucije	intenzivno/široko pokrivanje „tržišta“				
	što direktniji kontakt s „kupcima“/korisnicima	O2, O3	O2, O3	O2, O3	O2, O3
	kontrola kvalitete prodajne usluge		O1	O1	O1
	povećanje imidža/vrijednosti proizvoda	O3	O1, O3	O1, O3	O1, O3
	dostupnost mjesta kupnje/korištenja	O3	O3	O3	O3
	prilagođenost vremena kupnje/korištenja				
	ekonomičnost, uštede, brži obrtaj, likvidnost		O1	O1	O1
najčešći odnos s posrednikom(cima)	nemamo ih / nisu značajni	O1, O2	O1, O2	O1, O2	O1, O2
	mi postavljamo uvjete				
	posrednik(ci) postavlja(ju) uvjete				
	dogovaramo uvjete, suradnja	O3	O3	O3	O3
najčešći odnos sa suradnicima, partnerima	nisu značajni za naše djelovanje				
	mi postavljamo uvjete	O1	O1	O1	O1
	oni postavljaju uvjete				
	dogovaramo uvjete, suradnja	O2, O3	O2, O3	O2, O3	O2, O3

Izvor: Rezultati istraživanja autorice

Ciljevi/koristi koje od vlastite distribucije ima O2 su što direktniji kontakt s „kupcima“/korisnicima. Za O3 ciljevi/koristi od takve distribucije su također što direktniji kontakt s „kupcima“/korisnicima, povećanje imidža/vrijednosti proizvoda te dostupnost mjesta kupnje/korištenja. Dragnić[75] ističe da su obilježja prema kojemu se određuje je li neka strategija intenzivna ili selektivna s aspekta distribucije kontrola kvalitete i/ili povećanje imidža. Ako organizacija ima neko od ovih obilježja, onda s aspekta distribucije **marketinška strategija jest selektivna. U ovom radu to je slučaj za organizacije O1 i O3.** S druge strane O2 nema isključivo obilježje selektivne strategije (u elementu distribucije). **Stoga je s ovog aspekta marketinška strategija za nju intenzivna.**

[75] Dragnić, D. (2012): Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva, doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str.120.

Vezano za distribuciju ispitani su i najčešći odnos s posrednikom(cima) te najčešći odnos sa suradnicima i partnerima. O1 i O2 nemaju (ili za njih nisu značajni) odnosni s posrednicima. O3 gradi suradnju te dogovara uvjete i s posrednicima i sa suradnicima te partnerima. U odnosima sa suradnicima i partnerima O1 postavlja uvjete, a O2 kao i O3 uvjete dogovara te uspostavlja suradnju.

Tablica 15: Pitanja o promociji

		Prve tri godine	U krizi 2009.-2012.	Trenutno 2013.-2016.	Najbolje tri godine u nizu
usmjerenost promocije	Korisnicima	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3
	Donatorima	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3
	Javnosti	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3
	„interno“ – suradnicima, volonterima…	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3
oblici promocije prema korisnicima	oglašavanje na TV, (jumbo) plakatima				
	oglašavanje na radiju, dnevnom tisku, letci	O3	O3	O3	O3
	oglašavanje u spec.časopisima, katalozi				
	nagradne igre, kuponi, izlošci...				
	sajmovi, prezentacije...	O2	O1, O2, O3	O1, O2, O3	O1, O2, O3
	osobna „prodaja“ / kontakti	O1, O3			
	direktna pošta, mailing, telemarketing	O1	O1	O1	O1
	internet (web stranica, banneri...)	O2	O1, O2	O1, O2	O1, O2
	lobiranje, odnosi s javnošću	O1	O1, O3	O1, O3	O1, O3
	usmena predaja, preporuke drugih	O2, O3	O2	O2	O2
provođenje promocije prema korisnicima	Samostalno	O1, O3	O1, O3	O1, O3	O1, O3
	u suradnji s partnerima, posrednicima...				
	Kombinirano	O2	O2	O2	O2

Izvor: Rezultati istraživanja autorice

Analiza posljednjeg elementa marketinškog miksa (promocije) prikazana je u Tablici 15. Uočljivo je da su sve tri organizacije (i u svim razdobljima poslovanja) promociju usmjerile svim ponuđenim skupinama: korisnicima, donatorima, javnosti te internim suradnicima, volonterima i sl. Oblici komunikacije koje koriste ispitane organizacije su raznoliki. O1 je u prve tri godine poslovanja koristila osobnu prodaju, direktnu poštu, mailing, telemarketing te lobiranje i odnose s javnošću. U preostalim razdobljima poslovanja zadržala je direktnu poštu, mailing, telemarketing te lobiranje i odnose s javnošću dok je osobna prodaja zamijenjena sajmovima i prezentacijama kao oblikom promocije. O2 konstantno koristi sajmove, prezentacije, Internet (web stranica) te preporuke drugih i usmenu predaju kao oblike

promocije. O3 je u prve tri godine poslovanja koristila oglašavanje na radiju, dnevnom tisku, tiskanje letaka itd., potom osobnu prodaju te usmenu predaju te preporuke drugih. Od oblika promocije koje je koristila u prve tri godine poslovanja zadržala je samo oglašavanje a preostala dva oblika zamijenila sajmovima i prezentacijama te lobiranjem i odnosima s javnošću. Način provođenja promocije prema korisnicima za O1 i O3 je samostalan, a za O2 kombiniran (dio provode samostalno, a dio u suradnji s partnerima i posrednicima).

S obzirom na to da je promocija usmjerena svim skupinama te se većinom koriste standardni oblici promocije koja se provodi samostalno (ili eventualno kombinirano), u **tom pogledu se identificiraju većinom elementi intenzivne marketinške strategije.** Ipak, s obzirom na primjere individualiziranog marketinga (npr. osobna prodaja, direktna pošta, mailing) te marketinga odnosa i suradnje s korisnicima i partnerima (putem sajmova, prezentacija, usmene predaje, preporuke drugih) **uočavaju se elementi i selektivne marketinške strategije.**

U nastavku je prikazana Tablica 16 u kojoj je prikazano korištenje poticajnih poslovnih mjera u poslovanju za sve tri organizacije.

Tablica 16: Korištenje poticajnih poslovnih mjera u poslovanju

		Prve tri godine	U krizi 2009.-2012.	Trenutno 2013.-2016.	Najbolje tri godine u nizu
korištenje poticajnih mjera u poslovanju (ako je primjenljivo)	poticajni krediti, garancije / jamstva				
	sufinanciranje i/ili olakšice za edukaciju, konzultantske usluge, istraživanje i razvoj	O1, O3	O1, O3	O1, O2, O3	O1, O3
	specifične mjere za zapošljavanje, tehnologiju, inovacije, izvoz, marketinške aktivnosti...	O1	O1	O1, O2, O3	O1
	specifične mjere za djelatnost, posebna područja, obilježja osnivača, forme udruživanja				
	poslovanje u poduzetničkim / poslovnim / slobodnim zonama				
	sredstva iz EU programa / fondova			O2, O3	

Izvor: Rezultati istraživanja autorice

Uočljivo je da je O1 konstantno (u svim razdobljima) koristila sufinanciranje i/ili olakšice za edukaciju, konzultantske usluge, istraživanje i razvoj te specifične mjere za zapošljavanje, tehnologiju, inovacije, izvoz, marketinške aktivnosti...Nadalje, O2 samo u trenutno razdoblju koristi poticajne mjere (sufinanciranje, olakšice, specifične mjere za zapošljavanje te sredstva

iz EU programa i fondova). O3 je u svim razdobljima koristila sufinanciranje i/ili olakšice za edukaciju, konzultantske usluge, istraživanje i razvoj dok samo u trenutno razdoblju iskorištava i poticajne mjere za zapošljavanje, tehnologiju, inovacije i sl. te sredstva iz EU fondova.

3.4. Analiza primjene upitnika

Istraživačica ovog rada je ocijenila, kod svih ispitanika, razumljivost pitanja (dakle, jesu li ispitanici bili sposobni razumjeti pitanje) i shodno tome, mogućnost za primjenu u neprofitnim organizacijama.

U sljedećoj tablici su prikazani rezultati zajedno sa kategorijom prilagodbe pitanja koja je opisana u dijelu o upitniku kao instrumentu istraživanja.

Ocjene su bile

"+" ispitanici razumjeli pitanje bez poteškoća

"+/-" ispitanici razumjeli pitanje nakon obrazloženja ispitivačice

"-" ispitanici nisu uspjeli razumjeli pitanje

Kako bi se izračunao ukupna razina "razumljivosti" upitnika kod ispitanika, ocjenama su dodijeljeni ponderi ("+" je dobio ponder 1, "+/-" ponder 0,5, "-" ponder 0). Iz Tablice 17 su uočljivi rezultati prema razumljivosti. Sve tri organizacije su razumjeli upitnik na iznimno visokoj razini, od oko 95% (O1 96,05%, a O1 i O2 94,74%), dok je ukupna ocjena razumljivosti 97,43%. Za niti jedno pitanje se nije dogodilo da ga ispitanici nisu mogli u potpunosti shvatiti. Nekoliko različitih pitanja su djelomično shvatili, a jedino pitanje koje je više organizacija imalo problem shvatiti jest 27. pitanje na kojem je svim organizacijama bilo potrebno pojašnjenje stoga u budućnosti jedino bi trebalo promisliti o boljoj formulaciji ovog pitanja. Istodobno ako pogledamo anketni upitnik vidimo da je riječ o pitanju o cijeni, te i tu možemo potražiti razlog njihovog ne razumijevanja. Budući da se pojam cijene prvenstveno veže uz profitni sektor te ga je na prvi pogled, teško zamisliti u neprofitnom.

U konačnici se može zaključiti da budući da su primjenjivost i razumljivost bili na razini većoj od 90% što je iznimno visoko i blizu potpunog (100%-tnog učinka) što potvrđuje da je upitnik primjenjiv i razumljiv humanitarnim organizacijama. Spomenimo još i da ne postoji zavisnost razine prilagodbe pitanja s njihovom razumljivosti.

Tablica 17: Primjenjivost i razumljivost upitnika kod organizacija

PITANJE	KATEGORIJA PRILAGODBE PITANJA	O1	O2	O3	UKUPNO
1.	2	+	+	+	+
2.	1	+	+	+	+
3.	3	+	+	+	+
4.	3	+	+	+	+
5.	1	+	+	+	+
6.	2	+/-	+	+	+
7.	2	+	+	+	+
8.	1	+	+	+	+
9.	3	+	+	+	+
10.	1	+	+/-	+	+
11.	1	+/-	+	+	+
12.	1	+	+	+	+
13.	1	+	+	+	+
14.	3	+	+	+	+
15.	1	+	+	+	+
16.	1	+	+/-	+	+
17.	3	+	+	+	+
18.	1	+	+	+	+
19.	1	+	+	+	+
20.	3	+	+	+	+
21.	1	+	+/-	+	+
22.	1	+	+	+	+
23.	1	+	+	+	+
24.	1	+	+	+	+
25.	2	+	+	+	+
26.	2	+	+	+	+
27.	3	+/-	+/-	+/-	+/-
28.	1	+	+	+/-	+
29.	1	+	+	+/-	+
30./31.	3	+	+	+/-	+
32.	2	+	+	+	+
33.	1	+	+	+	+
34.	1	+	+	+	+
35.	2	+	+	+	+
36.	2	+	+	+	+
37.	3	+	+	+	+
38.	1	+	+	+	+
39.	1	+	+	+	+
		96,05%	**94,74%**	**94,74%**	**97,43%**

Izvor: Rezultati istraživanja autorice

Ovime se potvrdno odgovara na istraživačko pitanje I.1.1. o tome da je moguće primijeniti metodologiju identificiranja vrsta marketinških strategija u humanitarnim organizacijama s aspekta korisnika.

3.5. Identificiranje vrste marketinških strategija u neprofitnim humanitarnim organizacijama s aspekta korisnika

U ovome dijelu, baziranom na prethodnoj analizi, u kojoj je sukladno usvojenoj metodologiji od Dragić za svaki element marketinškog miksa identificirana generička strategija. Saznanja i zaključci su prezentirani u Tablici 18.

Tablica 18: Identificiranje generičke marketinške strategije za ispitane organizacije

Organizacija	Element	Prve tri godine	U krizi 2009-2012	Trenutno 2013-2016	Najbolje 3 godine u nizu
ORGANIZACIJA 1	Tržište/kupci	**S**	**S**	**S**	**S**
	Proizvod	**S**	**S**	**S**	**S**
	Cijena	**I/S**	**I/S**	**I/S**	**I/S**
	Distribucija	**S**	**S**	**S**	**S**
	Ostale strateške dimenzije	**I/S**	**I/S**	**I/S**	**I/S**
Zaključak		**SGS**	**SGS**	**SGS**	**SGS**
ORGANIZACIJA 2	Tržište/kupci	**S**	**S**	**S**	**S**
	Proizvod	**S**	**S**	**S**	**S**
	Cijena	**I/S**	**I/S**	**I/S**	**I/S**
	Distribucija	**I/S**	**I/S**	**I/S**	**I/S**
	Ostale strateške dimenzije	**I/S**	**I/S**	**I/S**	**I/S**
Zaključak		**SGS**	**SGS**	**SGS**	**SGS**
ORGANIZACIJA 3	Tržište/kupci	**S**	**S**	**S**	**S**
	Proizvod	**S**	**S**	**S**	**S**
	Cijena	**I/S**	**I/S**	**I/S**	**I/S**
	Distribucija	**I/S**	**I/S**	**I/S**	**I/S**
	Ostale strat. Dimenzije	**I/S**	**I/S**	**I/S**	**I/S**
Zaključak		**SGS**	**SGS**	**SGS**	**SGS**

Legenda: I – intenzivna marketinška strategija, S – selektivna marketinška strategija, I/S – intenzivna ili selektivna, SGS – selektivna generička strategija

Izvor: Rezultati istraživanja autorice

Sukladno daljnjim uputama Dragnić[76] (prethodno opisanih u metodologiji) u prethodno su prvotno identificirane generičke marketinške strategije za sve tri analizirane organizacije, a potom su s obzirom na stupanj diferencijacije i specijalizacije tržišta i marketing miksa identificirane i izvedene marketinške strategije koje pripadaju tipologiji marketinških strategija.

Dragnić[77] ističe da se marketinška strategija identificira kao intenzivna ako su tržište i kupci okarakterizirani prema „intenzivnom" kriteriju, a cijena, distribucija i ostale dimenzije različite od selektivne strategije. S druge strane, selektivna strategija je ako su tržište/kupci „selektivni", a cijena i distribucija i ostale dimenziji „selektivni" ili „intenzivni ili selektivni". S obzirom na to da su kod sve tri organizacije upravo glavni kriterije (a to su tržište/kupci i proizvod) identificirani kao selektivni te da ostali elementi sadrže karakteristike i intenzivnih i selektivnih strategija, za sve tri organizacije se identificiraju generičke marketinške strategije.

U Tablici 3 prikazane su izvedene marketinške strategije i kriteriji za njihovo odlučivanje prema metodologiji od Dragnić. Na temelju kriterija prikazanih u toj tablici, utvrđuju se izvedene marketinške strategije. Intezivna strategija izbačena je iz razmatranja jer je sada već utvrđena (selektivna) generička strategija kod odabranih organizacija. Dakle, prema kriterijima iz Tablice 3 slijedi proces identifikacije izvedene selektivne marketinške strategije. Budući da sve tri organizacije imaju više sličnih ili različitih skupina (Tablica 9) što znači više segmenata (srodnih ili nesrodnih) sustavom eliminacije otpadaju strategije S1, S2 i S6. Prve dvije podrazumijevaju „jedan" segment/tržište, a posljednja cijelo tržište i sve segmente. S obzirom na to da svoju ponudu proizvoda karakteriziraju kao široku i duboku (O1 i O3) ili usku i duboku (O2) to znači da u svakom slučaju imaju više vrsta (ili barem varijanti proizvoda) kojeg nude različitim korisnicima. Uostalom, to su upitnikom i potvrdili gdje je ustanovljeno da se ponude razlikuju/prilagođavaju za svaku skupinu korisnika/"tržište" (O1 i O3), odnosno da se ponuda prilagođava svakom pojedinom korisniku (O2). Na temelju toga zaključuje se kako postoji više (srodnih ili nesrodnih) proizvoda/marketing mikseva koji se distribuiraju na više segmenata/tržišta (srodnih ili nesrodnih) po principu "svakom svoje". **Te se donosi zaključak o identificiranju selektivne S4 selektivne specijalizacije (obostrano široka) kod svih ispitanih organizacija.**

[76] Dragnić, D. (2012.): Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva", doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str.121.
[77] Ibid, str.121.

Time se potvrđuje prvo pomoćno pitanje da je metodologija identificiranja vrsta marketinških strategija primjenjiva. Također, potvrđuje se i drugo pomoćno istraživačko pitanje da identificirane marketinške strategije koje neprofitne humanitarne organizacije primjenjuju prema korisnicima pripadaju tipologiji integriranih marketinških strategija.

Ukoliko samo nakratko sagledamo cjelokupno istraživanje, vidimo da se u prvom dijelu potvrdno odgovara na istraživačko pitanje I.1.1. o tome da je moguće primijeniti metodologiju identificiranja vrsta marketinških strategija u humanitarnim organizacijama s aspekta korisnika. Prihvativši u drugom dijelu drugo pomoćno istraživačko pitanje da identificirane marketinške strategije koje neprofitne humanitarne organizacije primjenjuju prema korisnicima pripadaju tipologiji marketinških strategija, dolazimo do konačnog zaključka. Budući da je obrazložen potvrdan odgovor na dva pomoćna istraživačka **pitanja u konačnici se donosi zaključak kojim se potvrdno odgovara i na glavno istraživačko pitanje da je tipologija integriranih marketinških strategija primjenjiva je u neprofitnom sektoru.**

4. Zaključak

Neprofitni sektor postaje sve značajniji čimbenik u gospodarstvu svake države. Zbog svog sve većeg značaja i konkurencije koja se javlja, ovaj sektor postaje svjestan važnosti marketinga u svom djelovanju iako su i dalje prvenstveno usmjereni na prodajne i promotivne aktivnosti. Razlog tomu moguće leži u nedostatku teorije, kako i empirije koja pokriva navedeno područje te daje univerzalne i primjenjive marketinške strategije i tehnike. Istodobno niti u profitnom sektoru ne postoji cjelovit pristup marketinškoj strategiji ili su te cjelovite strategije nedovoljno precizne i preopćenite. Jedna od tipologija koja nastoji otkloniti sve nedostatke je tipologija integriranih marketinških strategija autorice Daše Dragnić. U ovom radu je testirana primjenjivost tipologije integriranih marketinških strategija u neprofitnim organizacijama sa aspekta jedna skupine ključnih dionika – korisnika, metodom studije slučaja na namjernom uzorku humanitarnih organizacija. Cilj ovog rada je kritički prikaz postojećih teorijskih i empirijskih spoznaja, ispitivanje primjenjivosti tipologije integriranih marketinških strategija te provjera primjenjivosti metodologije identificiranja i vrsta marketinških strategija. Osim teorijskog dijela u empirijskom dijelu su se prikupljali podaci prilagođenim upitnikom kreiranim za testiranje tipologije integriranih marketinških strategija. Istraživanje je provedeno na uzorku od 3 humanitarne organizacije: Moje dijete, Naša dica i MoSt. Istraživanje je bilo kvalitativno, a kao instrument istraživanja korišten je strukturirani upitnik u metodi studije slučaja. Istraživanje je pokazalo da je korišteni upitnik primjenjiv u neprofitnom sektoru zbog visoke stope razumljivosti što potvrđuje primjenjivost metodologije.

Empirijski je dokazano da je navedena tipologija primjenjiva u neprofitnom sektoru odnosno identificirane su vrste strategija. Zbog kombinacija odnosa kupaca, tržišta, proizvoda i ostalih elemenata marketinškog miksa u svim organizacijma ispala je 4S selektivna strategija.

Iako je ovo istraživanje prvo ovakvo istraživanje u neprofitnom sektoru, te se ujedno prvi put testira ponuđena tipologija integriranih marketinških strategija, te zbog malog uzorka, koji je ograničen na malo geografsko područje, i u kojem je obuhvaćena samo jedna vrsta neprofitnih organizacija, ovo istraživanje može poslužiti samo kao podloga za buduća istraživanja. Uz postojeća ograničenja, važno je spomenuti još i mogućnost pristrane i subjektivne ocjene uspješnosti rada organizacije, kao i usmjerenost na jedan aspekt primjene marketinških alata, tehnika i koncepata. U budućim istraživanjima predlaže se proširenje ovakvog istraživanja, na više organizacija, s više različitih područja djelovanja, uključujući i manje uspješne organizacije, kao i na veće geografsko područje, s aspekta više ključnih dionika kako bi se

precizno definirale svi strateški i taktički elementi te kako bi istraživanje dobilo kvantitativnu dimenziju. Uključujući kvantitativnu i kvalitativnu dimenziju istraživanje proširiti na druge sektore. Uz preporuku da se buduća istraživanja provode u skladu sa predloženom metodologijom, te se na taj način ostvari jednostavnija usporedivost rezultata, s nadom da se u konačnici ponude jasne i u praksi primjenjive metode i vrste marketinških strategija.

U konačnici, bez obzira na razna ograničenja, može se utvrditi da ovakvo istraživanje i ovakva razrađena tipologija integriranih marketinških strategija uspješno otklanja nedostatke postojećih modela i tipologija.

5. Popis tablica

Tablica 1: Tipični dionici neprofitnih organizacija 13
Tablica 2. Tipologija integriranih marketinških strategija – generička razina (nastavak na sljedećoj stranici) 22
Tablica 2.: Tipologija generičkih marketinških strategija (nastavak sa prethodne stranice) ... 23
Tablica 3: Tipologija integriranih marketinških strategija – izvedena razina 25
Tablica 4: Dinamička razrada marketinških strategija – opcije smjera rasta i način provođenja 27
Tablica 5: Podatci o intervjuiranim organizacijama 32
Tablica 6: Kretanje poslovanja u pojedinim razdobljima 32
Tablica 7: Ciljevi i ostvarenje ciljeva 34
Tablica 8: Operativni elementi poslovanja 36
Tablica 9: Strategija prema korisnicima 37
Tablica 10: Pitanja o korisnicima i poziciji na tržištu 38
Tablica 11: Pitanja o poziciji u odnosu na konkurenciju 39
Tablica 12: Pitanja o proizvodu 41
Tablica 13: Pitanja o cijeni 43
Tablica 14: Pitanja o distribuciji 44
Tablica 15: Pitanja o promociji 45
Tablica 16: Korištenje poticajnih poslovnih mjera u poslovanju 46
Tablica 17: Primjenjivost i razumljivost upitnika kod organizacija 48
Tablica 18: Identificiranje generičke marketinške strategije za ispitane organizacije 49

6. **Prilozi** - Prilog 1. Upitnik

1. Primarno područje djelovanja Vaše organizacije je:

- ☐ humanitarno (upišite područje):_____
- ☐ Vjersko
- ☐ obrazovanje i odgoj
- ☐ ostalo (upišite): _____
- ☐ zdravstvena i socijalna zaštita
- ☐ kultura i umjetnost
- ☐ sport i rekreacija
- ☐ javni sektor

2. Upišite godinu početka djelovanja Vaše organizacije: ☐

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

☐ fizičke osobe ☐ privatna poduzeća ☐ državne/javne organizacije, tijela

4. Vaša organizacija djeluje:

☐ kao podružnica ☐ u savezu ☐ potpuno samostalno

5. Vaša je organizacija ostvarivala rast/razvoj:

☐ vlastitim rastom/razvojem ☐ spajanjem/pripajanjem/udruživanjem ☐ kombinirano

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

POKAZATELJ	**prihod**					**broj zaposlenih i suradnika**			**broj volontera**			**financijski rezultat** (višak ili manja prihoda)			
PROSJEČNA RAZINA	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/ 2016															
Najbolje 3 god u nizu															

Strateški i operativni elementi u različitim razdobljima djelovanja Vaše organizacije [78] (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 2013-2016.	Najbolje 3 godine u nizu .....
7. ciljevi (prema značaju: 1=prvi (najvažniji) do 5 (odnosno 6)) upišite ga ako nije ponuđen	rast prihoda/budžeta, financijski rezultat				
	broj korisnika, programa, donatora..				
	zadovoljstvo korisnika, donatora, osnivača				
	imidž, prepoznatost				
	produktivnost, optimalizacija troškova				
8. ostvarenje ciljeva (5=više od planiranog/željenog, 4=u potpunosti, 3=najvećim dijelom, 2=djelomično, 1=vrlo malo)					
9. menadžment - način odlučivanja (jedna opcija)	uglavnom jedna osoba odlučuje o svemu				
	postoji podjela odgovornosti i ovlaštenja				
	u odlučivanju često sudjeluje više osoba				

[78] **preporuka za lakše i brže popunjavanje upitnika**: odgovorite prvo na sva pitanja za jedno razdoblje (15-tak min), zatim prijeđite na sljedeće (po 10-tak min); možete podijeliti popunjavanje upitnika unutar jednog/više dana

10.organizacija poslovanja 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				

11. prevladava tehnologija (metodologija, procesi i/ili oprema) (jedna opcija)	do 1 god starosti				
	od 1 do 5 god starosti				
	preko 5 god starosti				

12. strategija prema korisnicima 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				

13. vaši korisnici su (označite područja gdje imate min 25% ukupnog broja korisnika)	lokalni (područje vlastite općine, županije)				
	regionalni (područje susjednih županija)				
	nacionalni (širom RH i/ili Zagreba)				
	ino (upišite zemlju/regiju):				

14. vrste vaših korisnika	jedna homogena skupina				
	više sličnih skupina				
	više različitih skupina				
	svi su potencijalni korisnici				

15. najčešći odnos s korisnicima (jedna opcija)	mi postavljamo uvjete				
	korisnici diktiraju uvjete				
	dogovaramo uvjete, suradnja				
16. pozicija na vašem „tržištu" (od 13. i 14.) (jedna opcija)	imamo vodeću poziciju				
	"borimo" se za vodeću poziciju				
	uglavnom "slijedimo" vodeće(g)				
	mogli bi reći da smo jedini na tom tržištu				

17. prednosti (u odnosu na konkurenciju) i/ili **element prepoznatljivosti** (na vašem „tržištu") (ukoliko ih imate označite do 3 najznačajnije)	još nismo stvorili dovoljno očite/snažne prednosti i/ili prepoznatljivost				
	kvaliteta (obilježja/koristi) **proizvoda** [79]				
	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):				

[79] **proizvod** (u cijelom upitniku) = temeljni proizvod, predmet Vašeg djelovanja/ponude (materijalni proizvodi, usluge, ideje...)

18. intenzitet konkurencije na vašem „tržištu“ (za glavni/e proizvod/e) (jedna opcija)	nitko ne nudi isto što i mi				
	neki nude isto što i mi				
	mnogi/svi nude isto što i mi				
19. marka (ime/brend) (ukoliko korisnici prepoznaju Vašu marku/e, označite opciju/e)	nismo (iz)gradili ime/marku				
	(iz)građena je marka organizacije				
	(iz)građene su marke pojedinačnih programa/ projekata/aktivnosti				
	djelujemo pod markom našeg partnera				
20. razina "specijalizacije" ponude i „tržišta“ (jedna opcija - najbolji opis Vaše „tržišne“ orijentacije)	'specijalizirana' ponuda za jednu specifičnu skupinu korisnika/“tržište“				
	ista 'specijalizirana' ponuda za više skupina korisnika/“tržišta“				
	više ponuda za jednu specifičnu skupinu korisnika/“tržište“				
	ponude se razlikuju/prilagođavaju za svaku skupinu korisnika/“tržište“				
	ponuda se prilagođava svakom pojedinom korisniku				
	pokrivamo cijelo „tržište“/sve skupine korisnika, prilagođenim ponudama za svaku				
	istom ponudom pokrivamo cijelo „tržište“/sve korisnike (ne razlikujemo ih po skupinama)				
21. ponuda za korisnike: **- širina** (broj vrsta proizvoda) **- dubina** (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. međusobna povezanost/sličnost proizvoda (s aspekta „nabave“, „proizvodnje“/tehnologije, „prodaje“/pružanja…) (5=potpuna, 4=vrlo velika, 3=velika, 2=mala, 1=ne postoji)					
23. prevladava(ju) proizvod(i) koji su (jedna opcija)	standardan(ni) / masovan(ni)				
	prilagođen(i) / specijaliziran(i) za određenu(e) skupinu(e) korisnika				
24. razina kvalitete / vrijednosti (svih/većine) **proizvoda za korisnike** (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. korisnicima nudite proizvode koji su (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. ponuda dodatnih usluga/koristi korisnicima (5=potpuna, 4=velika, 3=osnovna, 2=mala, 1=ne nude se)					

27. razina „cijena“ a) za korisnike (za većinu proizvoda) **b)** (po jedna opcija za a) i b))	puna cijena				
	djelomična participacija, članarina...				
	bez naknade				
	viša od konkurencije				
	ista kao kod konkurencije				
	niža od konkurencije				

28. vrsta „cijena“ (jedna opcija)	pretežito standardne, po „cjeniku“				
	pretežito dogovorne/od slučaja do slučaja				

29. utjecaj na formiranje / promjenu „cijena“ za korisnike (do 3 najznačajnija)	troškovi				
	vrijednost / specifičnost proizvoda				
	stanje / promjene potražnje				
	sistem "paketa"				
	intenzitet i (re)akcije konkurencije				
	osvajanje „tržišta“, rast				
	iskorištenje kapaciteta, likvidnost...				
	zakonske norme				

30/31. osnova za specijalni status/“cijenu“ (ako postoje, označite ih prema značaju: od 1=najvažnija do 3)	ne postoji razlika u „cijenama“				
	količina potreba/“kupnje“				
	vrsta odnosa (stari/novi, (ne)član..)				
	zakonske norme				

32. distribucija korisnicima (način i mjesto prodaje/ pružanja usluga) (opcije sa min 25% „prodaje“)	Vlastita				
	jedan posrednik				
	veći broj posrednika				

33. ciljevi/korist takve distribucije (do 3 najznačajnije)	intenzivno/široko pokrivanje „tržišta“				
	što direktniji kontakt s „kupcima“/korisnicima				
	kontrola kvalitete prodajne usluge				
	povećanje imidža/vrijednosti proizvoda				
	dostupnost mjesta kupnje/korištenja				
	prilagođenost vremena kupnje/korištenja				
	ekonomičnost, uštede, brži obrtaj, likvidnost				

34. najčešći odnos s posrednikom(cima) (ako su značajni, jedna opcija)	nemamo ih / nisu značajni				
	mi postavljamo uvjete				
	posrednik(ci) postavlja(ju) uvjete				
	dogovaramo uvjete, suradnja				

35. najčešći odnos sa suradnicima, partnerima (ako su značajni, jedna opcija)	nisu značajni za naše djelovanje				
	mi postavljamo uvjete				
	oni postavljaju uvjete				
	dogovaramo uvjete, suradnja				

37. usmjerenost promocije (može više opcija)	korisnicima				
	donatorima				
	javnosti				
	„interno“ – suradnicima, volonterima…				

36. oblici promocije prema korisnicima (do najznačajnija)	oglašavanje na TV, (jumbo) plakatima				
	oglašavanje na radiju, dnevnom tisku, letci				
	oglašavanje u spec.časopisima, katalozi				
	nagradne igre, kuponi, izlošci...				
	sajmovi, prezentacije...				
	osobna „prodaja“ / kontakti				
	direktna pošta, mailing, telemarketing				
	internet (web stranica, banneri...)				
	lobiranje, odnosi s javnošću				
	usmena predaja, preporuke drugih				

38. provođenje promocije prema korisnicima (jedna opcija)	samostalno				
	u suradnji s partnerima, posrednicima...				
	kombinirano				

39. korištenje poticajnih mjera u poslovanju (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				

7. Popis literature

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija (sveučilišni udžbenik), Školska knjiga, Zagreb
2. Andreasen, A.R. i Kotler, P. (2008): Strategic marketing for nonprofit organizations Prentice Hall, Upper Sadle River, NJ
3. Bežovan, G.(2005): Civilno društvo, Globus, Zagreb
4. Bryson, J.M. (2011): Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement, Vol. 1., John Wiley & Sons, New Jersey
5. Bryson, J.M. i Alston, F.K. (2011): Creating Your Strategic plan: A workbook for Public and Nonprofit Organiations, Vol.3., Wiley.com
6. Crnjak – Karanović, B., Miočević, D., (2013): Osnove međunarodnog marketinga, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
7. Dolnicar, S. I Lazarevski, K. (2009): Marketing in non-profit organizations: an international perspective, International marketing review, 26 (3), 275-291.
8. Dragnić, D. (2012): Modeliranje efektivnih marketinških strategija subjekata malog gospodarstva, doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
9. Easley, R.W., Madden, C.S. i Dunn, M.G. (2000): Conducting marketing science: the role of replication in the research process, Journal of business research, 48, 83-92.
10. Gulati-Partee, G.(2001): A Primer On Nonprofit Organizations, Popular Government
11. Havelka, M. (1996): Nevladine humanitarne organizacije danas u Hrvatskoj – stanje, problemi i perspektive, Revija za socijalnu politiku, 3 (2), 127-133.
12. Kotler P., Keller, K. L. (2007): Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb
13. Kotler, P. (1999): Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena, kontrola, Informator, Zagreb
14. Kotler, P. I Keller, K.L.(2012): Marketing management, Prenice Hall, Upper Sadle River, NJ
15. Kulenović, Z., Slišković, M.: Metodologija znanstveno istraživačkog rada, dostupno na: http://www.pfst.unist.hr/uploads/MZIR-Prilog_Predavanju4.pdf

16. Najev Čačija, Lj. (2014): Utjecaj aktivnosti marketinga na uspješnost fundraisinga humanitarnih neprofitnh organizacija, doktorski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
17. Narodne novine: „Zakon o udrugama“, Narodne novine d.d., dostupno na http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/233067.html
18. 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.
19. Pavičić, J. (2003) : Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb
20. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (ur.) (2004): Marketing, Adverta, Zagreb
21. Primož, P.(2011): Cross-National Variations in the Importance of the Non-Profit Sector, Fakultet za upravu Sveučilišta u Ljubljani, Slovenija
22. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N.(2010): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, MEP, Zagreb

8. Sažetak – Summary

Neprofitni sektor postaje sve značajniji čimbenik u gospodarstvu svake države. Zbog svog sve većeg značaja i konkurencije koja se javlja, ovaj sektor postaje svjestan važnosti marketinga u svom djelovanju iako su i dalje prvenstveno usmjereni na prodajne i promotivne aktivnosti. Razlog tomu moguće leži u nedostatku teorije, kako i empirije koja pokriva navedeno područje te daje univerzalne i primjenjive marketinške strategije i tehnike. Istodobno niti u profitnom sektoru ne postoji cjelovit pristup marketinškoj strategiji ili su te cjelovite strategije nedovoljno precizne i preopćenite. **Predmet istraživanja** je tipologija marketinških strategija u neprofitnim organizacijama s aspekta jedne skupine ključnih dionika – korisnika, metodom studije slučaja na namjernom uzorku humanitarnih organizacija. **Cilj** ovog rada je kritički prikaz postojećih teorijskih i empirijskih spoznaja, ispitivanje primjenjivosti tipologije integriranih marketinških strategija te provjera primjenjivosti metodologije identificiranja i vrsta marketinških strategija. Istraživanje je bilo kvalitativno, a kao instrument istraživanja korišten je strukturirani upitnik u metodi studije slučaja. **Rezultati istraživanja** su pokazali da je korišteni upitnik primjenjiv u neprofitnom sektoru zbog visoke stope razumljivosti što potvrđuje primjenjivost metodologije te je empirijski dokazano da je navedena tipologija primjenjva u neprofitnom sektoru odnosno identificirane su vrste strategija.

Ključne riječi: neprofitne organizacije, marketing, strategija, korisnici

Summary

Non-profit sector is becoming an increasingly important factor in the economy of each country. Because of its growing importance and competition that occurs, this sector is becoming aware of the importance of marketing in their work, although they are still primarily focused on sales and promotional activities. The reason for this lies in the lack of possible theories of how and empirical data covering the specified area, and provides a universal and applicable marketing strategies and techniques. At the same time, in the profit sector, there is no holistic approach to marketing strategy and the overall strategy and insufficiently precise and too broad. The research topic is the typology of marketing strategies in non-profit organizations in terms of a set of key stakeholders - users, method of case studies on the deliberate pattern of humanitarian organizations. The purpose of this work is critical review of existing theoretical and empirical knowledge, testing the applicability of typology of integrated marketing strategies and test the applicability of the methodology and identifying types of marketing strategies. The study was qualitative, and as an instrument of research used a structured questionnaire in the case study method. The results showed that the questionnaire used is applicable in the non-profit sector because of high rates of intelligibility which confirms the applicability of the methodology and empirically proven to be listed typology applied in the nonprofit sector and identified the types of strategies.

Keywords: nonprofit organizations, marketing, strategy, users