

# Primjena marketinga u neprofitnim organizacijama

---

**Uremović, Ivan**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:*

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek /  
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:151:935474>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2022-12-02**



Sveučilište Josipa Jurja  
Strossmayera u Osijeku

**Fakultet  
agrobiotehničkih  
znanosti Osijek**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Faculty of Agrobiotechnical  
Sciences Osijek - Repository of the Faculty of  
Agrobiotechnical Sciences Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK

Ivan Uremović

Preddiplomski sveučilišni studij Poljoprivreda

Smjer Agroekonomika

## **Primjena marketinga u neprofitnim organizacijama**

Završni rad

Osijek, 2019.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA ŠTROSSMAYERA U OSIJEKU

FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK

Ivan Uremović

Preddiplomski sveučilišni studij Poljoprivreda

Smjer Agroekonomika

## **Primjena marketinga u neprofitnim organizacijama**

Završni rad

Povjerenstvo za ocjenu završnog rada:

1. prof.dr.sc.Ružica Lončarić, mentor
2. dr.sc. Jelena Kristić, član
3. Sanja Jelić Milković, mag.ing.agr., član

Osijek, 2019.

## TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Završni rad

Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek

Preddiplomski sveučilišni studij Poljoprivreda, smjer Agroekonomika

Ivan Uremović

### **Primjena marketinga u neprofitnim organizacijama**

**Sažetak:** Ovaj rad se bavi poimanjem i važnošću marketinga u neprofitnim organizacijama. Detaljno je istražen i opisan pojam volonterstva koje se ističe kao jedna od najbitnijih stavki neprofitnih udrugajer jespecifičnost neprofitnih organizacija dobrovoljni rad . Volonteri su osobe koje obavljaju posao za dobrobit drugih bez financijske naknade. Razlozi za uključivanje u dobrovoljni rad obično su moralne prirode i ovise o individualnom pristupu sustavu vrijednosti. U glavnom djelu rada utvrđena je strategija razvoja i nastanka neprofitne organizacije. Neophodno je financirati ovakve udruge obzirom da su one neprofitne ali Iako je cilj i svrha osnivanja neprofitne organizacije rad za općekorisno dobro kao što je zauzimanje za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštita okoliša i prirode, te ostvarivanje humanitarnih, socijalnih, odgojno obrazovnih, znanstvenih ili drugih ciljeva, a sve to bez namjere stjecanja dobiti ili drugih koristi za svoje članove i druge pravne osobe, sam pojam neprofitnosti ne znači da organizacija ne smije obavljati djelatnosti koje donose prihode. Međutim, svaki prihod koji ostvari kroz gospodarsku djelatnost mora se utrošiti isključivo za obavljanje i unapređenje svoje neprofitne djelatnosti.

**Ključne riječi:** marketing,volonterizam, udruga, financiranje, neprofitno

**Rad sadrži:** 27 stranica, 6 slika, 14 literaturnih navoda

Završni rad je pohranjen u knjižnici Fakulteta agrobiotehničkih znanosti Osijek i digitalnom repozitoriju završnih i diplomskih radova Fakulteta agrobiotehničkih znanosti Osijek

---

## BASIC DOCUMENTATION CARD

Josip JurajStrossmayer University of Osijek

BSc Thesis

Faculty of Agrobiotechnical Sciences in Osijek

Undergraduate university study Agriculture, course Agroecconomics

Ivan Uremović

### **Marketing apply in nonprofit organizations**

**Summary:** This paper deals with the notion and importance of marketing in nonprofit organizations. The concept of volunteerism has been thoroughly researched and described, which stands out as one of the most important items of non-profit organizations and the specificity of non-profit organizations is voluntary work. Volunteers are people who do work for the benefit of others without financial compensation. The reasons for engaging in voluntary work are usually moral in nature and depend on an individual approach to the value system. In the main part of the paper, a strategy for the development and emergence of a non-profit organization is established. It is necessary to fund such associations, since they are non-profit organizations, but while the purpose and purpose of establishing a non-profit organization is to work for a common good, such as advocacy for the protection of human rights and freedoms, protection of the environment and nature, and the realization of humanitarian, social, educational, scientific or other goals, all without the intention of profit or other gain to its members and other legal entities, the very notion of not-for-profit does not mean that an organization must not engage in revenue-generating activities. However, any income generated through an economic activity must be spent solely on the pursuit and promotion of its non-profit business.

**Key words:** marketing,volunteerism,association,financing,nonprofit

**The paper contains:** 27 pages,6 pictures,14 references

BSc Thesis is archived in Library of Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek and in digital repository of Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. MATERIJALI I METODE</b> .....	2
<b>3. POJAM NEPROFITNIH ORGANIZACIJA</b> .....	3
3.1. Volonterizam.....	4
<b>4. MARKETING</b> .....	6
4.1. Marketing neprofitnih organizacija.....	8
4.2. Marketing miks neprofitnih organizacija.....	9
<b>5. STRATEGIJA RAZVOJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA</b> .....	12
5.1. Planiranje.....	12
5.2. Ciljevi.....	13
<b>6. FINANCIRANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA</b> .....	14
<b>7.UDRUGA ZELENA AKCIJA</b> .....	17
7.1. Vizija.....	17
7.2. Misija.....	18
7.3. Ciljevi.....	18
7.4. Projekti.....	19
7.5. Financiranje.....	20
<b>8. ORGANIZACIJA - SAVEZ DRUŠTAVA NAŠA DJECA HRVATSKE</b> .....	21
8.1. Projekti i aktivnost.....	21
8.2. Financiranje.....	22
<b>9. ZAKLJUČAK</b> .....	23
<b>10. POPIS LITERATURE</b> .....	24

## 1. UVOD

Moderno društvo predstavlja savršenu okolinu za razvoj mnogih inovacija i pokreta. U razvijenim zemljama bogatu i dugu tradiciju imaju neprofitne organizacije koje pripadaju važnim čimbenicima političkih ali i društvenih događanja. Egzistiraju kako bi pomogle i obogatile društvo te stvorile ne samo materijalno već i društveno bogatstvo. One povezuju ljude s istomišljenicima. Takve organizacije traže područja društvene dobrobiti koja nisu u potpunosti pokrivena te upravo u njima i djeluju. U zakonima Republike Hrvatske ne postoji jedinstvena definicija neprofitnih organizacija već se pobliže pojašnjavaju različiti oblici neprofitnih organizacija. Neprofitnost iz samog naziva se odnosi na zabranu ostvarivanja prihoda radi stjecanja osobne dobiti, dobiti članova te drugih fizičkih ili pravnih osoba. Svaki prihod tijekom poslovanja se troši isključivo na obavljanje i poboljšanje djelatnosti, tj. reinvestiranjem natrag u organizaciju, zbog ostvarenja ranije utvrđenih ciljeva statutom same organizacije. Osim definiranja i pojašnjenja vrsta neprofitnih organizacija, kod neprofitnih organizacija su veoma bitni pravni aspekti i specifičnosti vezane uz njihovo poslovanje. Uz neprofitne organizacije često se spominje marketing s naglaskom na neprofitni. Samim time postavlja se pitanje može li marketing biti neprofitan. Preko mnogih marketinških aktivnosti se neprofitne organizacije ističu, građani ih zamjećuju, ali i budući sponzori. Kada se govori o promociji organizacija, potrebno je staviti naglasak i na lobiranje / zagovaranje. Uz pomoć dobrih lobista, neprofitne organizacije jačaju svoj utjecaj u društvu i pred vlasti te samim time i omogućuju pozitivnu okolinu za daljnje djelovanje.

Cilj istraživanja rada je pojmovno određivanje neprofitnih organizacija, primjena marketinga u istim te na konkretnim primjerima prikazati vizije, misije i ciljeve neprofitnih organizacija.

## **2. MATERIJALI I METODE**

U radu je korištena recentna literatura iz predmetnog područja – neprofitne organizacije, marketing neprofitnih organizacija, strategija razvoja neprofitnih organizacija, financiranje neprofitnih organizacija i primjeri iz prakse.

U radu su korištene standardne metode analize, sinteze, indukcije, dedukcije, komparacije i kompilacije.

### 3. POJAM NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Na samom početku bitno je istaknuti da organizacije mogu biti profitne i neprofitne. Temeljna razlika između te dvije vrste organizacija je u tome što je cilj profitnih organizacija stvaranje profita i povećanje postojećeg kapitala, dok cilj neprofitnih organizacija nije stvaranje profita već ostvarenje interesa društva. Da bi smo sam pojam neprofitne organizacije detaljnije objasnili i učinili razumljivijim polazimo od činjenice da se nastanak i razvitak neprofitnih organizacija može usko povezati s pripadnosti zajednici, kao grupi ljudi koji su povezani društvenim i drugim vezama i ovise jedni o drugima. Bez spomenutog osjećaja pripadnosti zajednici ne bi se mogla ni generirati potreba da se ta zajednica nastoji očuvati ili razvijati, da se štite i pomažu pojedini njezini članovi i slično. Za razliku od profitnih organizacija, organizacije koje nastoje ostvariti neki određeni interes, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarenje profita, smatraju se neprofitnim organizacijama. Izraz neprofitna organizacija ne znači nužno da promatrana organizacija ne ostvaruje profit, one također mogu ostvariti određeni profit, ali ako ga ostvare ne ulažu ga u ponovno uvećanje kapitala već u različite dobrotvorne ciljeve (Pavičić, 2003.). Umjesto da ostvarenu zaradu koriste za uvećanje kapitala, one je uglavnom koriste za rad i unaprjeđenje svoje organizacije. Uspješnost njihovog poslovanja i ostvarenja postavljenih ciljeva ne može se mjeriti profitom, nego kvalitetom konkretne usluge koja je pružena (Meler, 2003.). U svijetu ne postoji jedinstvena klasifikacija neprofitnih organizacija. Iako među postojećim standardnim klasifikacijama postoji dosta razlika, za potrebe razmatranja marketinga u neprofitnom sektoru moguće je neprofitne organizacije jednostavno klasificirati na sljedeći način :

- Humanitarne organizacije
- Vjerske institucije
- Znanstveno istraživačke institucije
- Obrazovne i odgojne institucije
- Institucije za zdravstvenu i socijalnu zaštitu
- Institucije kulture i umjetnosti
- Sportske organizacije
- Političke organizacije i sindikati



### 3.1. Volonterizam

Neprofitna djelatnost koja je osobito važna za neprofitne organizacije, a naglašava humanu paradigmu društva je volonterizam ili dobrovoljni rad. Takav oblik rada se slobodno poduzima i čini se na dobrobit drugih, te obavljanje takve vrste posla se ne naplaćuje. Dragovoljni rad (ili francuska posuđenica volonterstvo, volontarijat) je rad osobe koja obavlja posao za dobrobit drugih bez financijske naknade. Najčešća vrsta dragovoljnoga rada je sudjelovanje u aktivnostima nevladinih organizacija, pojedinačno ili kao dio dragovoljnoga društva ili dragovoljne skupine. Razlozi za uključanje u dragovoljni rad su obično moralne prirode i ovise o individualnom pristupu sustavu vrijednosti. Uključuje se uglavnom radi pružanja pomoći drugim ljudima, kako bi se promijenio svijet koji ih okružuje na bolje. Osobe koje obavljaju tu vrstu djelatnosti nazivaju se volonteri. Oni donose temeljnu kvalitativnu razliku civilnog društva i različitih društvenih potreba. Razlozi za uključivanje u dobrovoljni rad su osjećaj samoostvarenja, društveni angažman, druženje, osjećaj pomoći, razvoj kompetencija, učenje o nekom području i slično. Uspješna uključenost volontera nije samo stvar slučaja već rezultat predanog rada menadžmenta. Menadžment je zaslužan za razradu pitanja planiranja, definiranja i razvoja ovakvih oblika programa. Također menadžeri rade na motivaciji volontera, a neke od strategija kojima se služe su: posebne nagrade, priznanja i diplome, nagradna druženja, objava u medijima, spominjanje u godišnjem izvješću, te postavljanje novih, izazovnih zadataka. Volonteri u pravilu daju svoje slobodno vrijeme za određenu aktivnost. Čak i ljudi zaposleni u nekim poduzećima poput banke, osiguravajućih društava itd. sudjeluju u volontiranju jer na poslu sve postane rutina, nemaju izazova, odgovornosti i sl. Ključni razlozi za uključivanje u volonterski rad su:

- Osjećaj samoostvarenja
- Altruizam
- Druženje, zajedništvo s ljudima
- Stvaranje
- Društveni angažman

Volonterstvo je u Republici Hrvatskoj definirano Zakonom o volonterstvu. Taj Zakon definira volonterstvo kao „dobrovoljno ulaganje osobnog vremena, truda, znanja i vještina kojima se obavljaju usluge ili aktivnosti za dobrobit druge osobe ili za opću dobrobit, a obavljaju ih osobe na način koji je predviđen ovim Zakonom, bez postojanja uvjeta isplate novčane nagrade ili potraživanja druge imovinske koristi za obavljeno volontiranje osim ako ovim Zakonom nije drugačije određeno“ (Horvat, 2008.). Zakon definira odnose između



## 4. MARKETING

Kako bi smo se mogli bazirati na definiranje neprofitnog marketinga kao ključne teme ovog rada, potrebno je definirati izvorni oblik marketinga. Budući da marketing kao filozofija, znanost i praktična aktivnost postoji u svim ljudskim djelatnostima, poznate su razne definicija kojima se nastoji odrediti njegova uloga, zadaća i sadržaj u društvu, kod gospodarskih i izvangospodarskih subjekata i svakog pojedinca. Najšire prihvaćena definicija marketinga, koju je potvrdila i Američka udruga za marketing glasi: "Marketing je proces planiranja i izvedbe koncepcije, promocije, distribucije i određivanja cijene ideja, robe i usluga radi kretanja razmjene koja zadovoljava individualne i organizacijske ciljeve" (Pavičić, 2003.). Što znači da su sve aktivnosti koje su potrebne u kreiranju uspješnog proizvoda dio marketinga. Marketing se temelji na razmjeni dobara koja se odvija na tržištu između najmanje dvije strane pri čemu jedna strana ima nešto što druga strana nema odnosno želi i obrnuto. Razlikujemo tri osnovne vrste proizvoda koje se razmjenjuju na tržištu, a to su: fizički proizvod, usluga i ideja tvrde Previšić i Ozretić Došen (2004.). Kada govorimo o marketingu svakako je bitno spomenuti njegovu strategiju. Strategija marketinga predstavlja usklađivanje: 1. ciljeva organizacije i/ili njezinih izdvojenih aktivnosti; 2. osnovnih elemenata marketinškog miksa; proizvoda, cijene, distribucije i promocije; 3. ciljnih tržišnih segmenata i 4. raspoloživih resursa organizacije. Stoga, ako se sve navedeno obuhvatilo u jedinstvenoj definiciji, a ona glasi: Strategija marketinga predstavlja mogućnost da svi zainteresirani sudionici spoznaju osnovne dugoročne marketinške ciljeve na ciljnom tržištu, jednako kao i mogućnosti za njihovo ostvarenje u danom okruženju uz kvalitetno osiguravanje potrebnih resurs.



Slika 2: Marketing plan

Izvor: <https://rboa.com/how-to-build-a-strategic-marketing-plan-for-2019-part-3-of-4/>

#### **4.1. Marketing neprofitnih organizacija**

Neprofitne organizacije imaju sve značajniju ulogu u društvu, a uspješnost njihova djelovanja uvelike ovisi o uspješnosti neprofitnog marketinga kojeg (ne)primjenjuju (Previšić i Ozretić Došen, 2004.). Neprofitni marketing objedinjuje društveni marketing i marketing neprofitnih organizacija. Postupno prenošenje marketinga iz domene gospodarskih u domenu izvangospodarskih aktivnosti, započeta je prvenstveno u zdravstvu, kulturi i školstvu, a zatim i u političkim krugovima te socijalnim ustanovama i dobrotvornim organizacijama. Glavni razlog tome je bila njihova nedjelotvornost u obavljanju predviđenih aktivnosti i kontrola države koja ih je u tome sputavala (Meler, 2003.). Primjena marketinga u neprofitnim organizacijama može biti višestruko korisna, no ipak se može izdvojiti pet osnovnih razloga za marketing. Njegovom pravilnom primjenom omogućuje se:

- Identificiranje svih sudionika u djelovanju organizacije i utvrđivanju njihovih potreba
- Uspješnije zadovoljavanje utvđenih potreba sudionika
- Kvalitetnije osiguranje resursa za djelovanje i osiguranje financijske stabilnosti
- Snižavanje troškova djelovanja
- Osmišljavanje programa komunikacije organizacije s okruženjem

Sudionici u procesu marketinga neprofitnih organizacija su istovremeno i ciljane grupe prema kojima se usmjerava marketinška aktivnost. Postoje četiri osnovne grupe sudionika/ciljanih grupa za marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija:

- Korisnici – oni radi kojih neprofitne organizacije djeluju
- Donatori – oni koji financiraju djelovanje
- Posrednici – oni pomoću kojih se omogućuje ili pospješuje povezivanje s korisnicima
- Zaposlenici/volonteri – oni koji djeluju u sklopu neprofitne organizacije

Marketinške se aktivnosti u neprofitnim organizacijama mogu provoditi na dva načina:

U sklopu planirane strategije marketinga kojima se osmišljavaju kratkoročne marketinške aktivnosti u skladu s postavljenim dugoročnim ciljevima i raspoloživim resursima (zaposlenicima i volonterima, financijskim sredstvima, vremenom...) Kao sporadične,

izdvojene i nepovezane aktivnosti usmjerene ostvarivanju kratkoročnih ciljeva (to je vrlo često slučaj u praksi, a može biti riječ o, primjerice, prigodnoj akciji prikupljanja sredstava za korisnike, tiskovnoj konferenciji ili angažiranju poznate estradne zvijezde za snimanje TV spota).



Slika 3: Kontrola marketing odlučivanja

Izvor:<http://www.efos.unios.hr/organizacija-provedba-marketinga/wp-content/uploads/sites/135/2013/04/Kontrola-marketinga.pdf>

#### 4.2. Marketing miksa neprofitnih organizacija

Marketinški proces u neprofitnim organizacijama sastoji se od četiri ključna elementa marketing miksa, a autori Alfirević i sur. (2013.) ih definiraju:

- Produkcija, usluga
- Cijena
- Distribucija
- Promocija

Prije samog određivanja marketing miksa bitno je planiranje. Planiranjem se stvara jasna slika organizacije u budućnosti te se izabire odgovarajuća strategija. Strategija obuhvaća misiju, viziju, prioritete i ciljeve, a sve se određuje alatima za istraživanje tržišta i vanjskih doticaja. Njihovim korištenjem dobiva se jasna slika snaga, slabosti, prilika i prijetnji te što

se želi ostvariti izabranom strategijom i koji će rezultat donijeti pozitivne reakcije. Prilikom uspostavljanja ravnoteže između primjene marketinga i društvene odgovornosti kako bi se zadovoljile potrebe i želje proizvodom ili uslugom pokušavajući ih zadovoljiti na najbolji mogući način sa dugoročnim rezultatima stvara se štetnost za korisnika i društvo. Ne dobiva se jasna slika koji se proizvod ili usluga nude i koje su koristi za korisnika. Često se događa da korisnik mijenja mišljenje jer ne može shvatiti bit marketinške ponude. Proizvod koji se nudi korisnicima (ibidem) pruža različite vrste korisnosti:

- Temeljni proizvod – ono što će riješiti problem koji kupac ili korisnik ima iako toga ne mora biti svjestan
- Stvarni proizvod – opipljivi, korisnik ili kupac ga dobivaju od organizacije kao način rješavanja svoje potrebe ili problema
- Uvećani – niz povezanih proizvoda ili usluga

Osvojanje novih tržišta i uvođenje novih proizvoda jedna je od mogućnosti rasta i razvoja neprofitnih organizacija. Stvaranjem veće ponude može se zadovoljiti širi spektar potreba, želja i rješenja problema. Problem je u tome što neprofitne organizacije nemaju previše sredstava za takav potez već sve ovisi o dobroj istraženj okolini, mogućnostima donatora, simpatizerima i najvažnije o samoj prihvaćenosti nove ideje. Idealna kombinacija niskih troškova i visoke korisnosti govore o tome kako prilagoditi cijenu, tj. na koji način donatorima, sponzorima smanjiti korištenje usluga organizacije, a da se korist koja je krajnji cilj ne umanjuje već da se ona poveća. U neprofitnim organizacijama cijena je povezana s psihološkom dobrobiti i percipiranim društvenim položajem (Lešić,2015.). Određuje se u skladu s interesima dionika. Problem se javlja u manjku financijskih institucija koje bi financirale takav način poduzetništva. Potrebno je stvoriti alternativne financijske institucije koje bi poticale rast i razvoj i pripomogle u određivanju cijena . Distribucija je pokrivanje mjesta, tj. mjesto ili kanal gdje će se obaviti marketinška razmjena prema ciljnoj skupini. Dijeli se na izravnu i neizravno, odnosno putem jednog ili više posrednika. Distribucijski sustav mora biti organiziran na način da duljina čekanja korisnika na uslugu bude što manja i da je prilagođen obilježjima i navikama korisnika. Modernim načinom života uspostavljene su veze na daljinu bez osobnog kontakta sa volonterima ili zaposlenicima organizacije. Najčešće su uočene elektroničkim putem komunikacije. Prije svega potrebno je istražiti troškove, pa zbog toga treba pronaći mjeru između ograničenih resursa i kvalitete usluga . Promocija kao četvrti element marketing miksa podrazumijeva prijenos poruke od izvora do primatelja putem komunikacijskog kanala. Prijenos se može izvršiti putem različitih medija

koji moraju biti u skladu sa porukom kako bi se ona prenijela na razumljiv način i kako bi se ostvarili ciljevi te povratna veza koja je najvažnija stavka cijelog procesa. Temeljni ciljevi koji se sredstvima ili promocijskim miksom žele prenijeti su bitni za cijelu organizaciju. Podsjećanjem, informiranjem i uvjeravanjem te povezivanjem marketinških aktivnosti u zajedničku cjelinu poruka koja se prenosi sadržajno je prihvatljivija u javnosti.



Slika 4: Marketing mix

Izvor: <https://bankaveka.wordpress.com/2013/02/13/305/>



## **5. STRATEGIJA RAZVOJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA**

Strategija je pojam koji potječe od riječi strategus iz starogrčkog jezika, a obilježavala je pojedinca koji ima visoki vojni čin. Tijekom vremena, sve do sredine druge polovice 18. stoljeća, riječ strategija odnosila se na vojnu i političku vještinu organiziranja i vođenja ratova, te način dolaska i zadržavanja na vlasti. S vojnog aspekta strategija se definira kao znanost o planiranju i usmjeravanju vojnih operacija. Ekonomisti su riječ strategija preuzeli iz vojne terminologije te tijekom godina razvili pristup po kojem se poslovanje poduzeća više ne može temeljiti samo na proizvodnim mogućnostima, već i na poštivanju uvjeta koje stvara okolina. Strategija predstavlja način na koji se trebaju koristiti pojedini resursi da bi se iskoristile prednosti pogodnih okolnosti za minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka. Strategijski menadžment se definira kao proces kojim menadžeri postavljaju misiju organizacije, temeljne dugoročne ciljeve organizacije, razvijaju strategije za postizanje tih ciljeva te poduzimaju sve potrebno za provedbu planova kojima se žele ostvariti postavljeni ciljevi. Proces strateškog menadžmenta je skup analiza i odluka koje mogu povećati vjerojatnost da će poduzeće izabrati dobru strategiju. Angažman menadžera se ogleda u seriji etapa koje započinju s analizom okoline pa se nastavljaju na postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju strategije, pa do kontrole i evaluacije postojeće strategije. Postoje ključna pitanja strategijskog menadžmenta:

- Gdje se nalazimo sada?
- Gdje želimo stići ? (čemu težimo?)
- Na koji način ćemo to postići?

### **5.1. Planiranje**

Planiranje se može promatrati kao formalni proces utvrđivanja ciljeva i izbor strategija adekvatnih za ostvarenje tih ciljeva. U procesu planiranja najprije se utvrđuje vizija neprofitne organizacije iz koje se deducira njena misija kojom se ostvaruje vizija. Iz misije se potom izvode ciljevi za ostvarenje kojih se formulira adekvatna strategija koju treba predočiti u planove i budžete. Planiranje premošćuje jaz između onoga gdje se organizacija nalazi i onoga gdje se želi naći u budućnosti. Planiranje traži da upravljačke strukture organizacije svjesno odrede smjerove djelovanja, tj. da izvrše izbor između više alternativnih pravaca. U procesu menadžmenta sve funkcije se stapaju i nezamislive su jedna bez druge,

a planiranje je prethodnica svim ostalim menadžerskim funkcijama. Pokušaj kontroliranja je na primjer besmislen ako ne postoje planovi jer ne postoji način da se utvrdi ide li organizacija tamo gdje želi ako prije toga ne zna gdje želi biti. Učinkovitost plana se odnosi na stupanj do kojega on ostvaruje svrhu ili ciljeve, a uspješnosti (efikasnost) plana na njegov doprinos svrsi i ciljevima u usporedbi s troškovima i drugim čimbenicima potrebnim za njegovo formuliranje i izvođenje. Planovi su efikasni ako ostvaruju svoju svrhu uz razumne troškove koji se mjere ne samo vremenom, novcem ili proizvodnjom već i stupnjem individualnog i grupnog zadovoljstva.

## **5.2. Ciljevi**

Cilj se definira kao rezultat koji se želi postići. To je željeno buduće stanje koje se očekuje da će organizacija ostvariti u određenom vremenskom razdoblju. To je važna krajnja točka prema kojoj su usmjerene organizacijske i individualne aktivnosti. Pitanje koje se često postavlja je postoji li u organizaciji jedan ili više ciljeva. Prevladava mišljenje da svaka organizacija ima dva temeljna cilja a to su opstanak i razvoj. Prvi je onaj što proizlazi iz postojanja organizacije, a drugi je onaj čijim se postizanjem omogućava kontinuitet djelovanja organizacije. U svojoj hijerarhiji ciljevi rangiraju od onih najopćenitijih do onih specifičnih. Na vrhu piramide je svrha koja je i sama mnogostruka. A aspekta organizacije najznačajnija je misija kojom se definira razlog postojanja organizacije. Iz misije se izvode ukupni ciljevi organizacije (dugoročni, strategijski) koji se dalje raščlanjuju po nižim organizacijskim jedinicama sve do pojedinaca članova organizacije. Dobro definirana misija osnova je za razvoj ciljeva na svim narednim razinama, te ako se misija dobro ne definira tada nije moguće dobro definirati ni ciljeve na nižim razinama. Iz misije se najprije izvode strategijski ciljevi tj. ciljevi poduzeća kao cjeline koji označavaju dugoročne namjere koje organizacija želi ostvariti, te se odnose na duži vremenski period obično 5-10 godina. Na temelju strategijskih ciljeva definiraju se taktički ciljevi kao rezultati koje trebaju postići niže organizacijske cjeline. Ovi ciljevi se odnose na to što niže organizacijske jedinice moraju učiniti da bi se ostvarili strategijski ciljevi poduzeća, te se odnose na kraći vremenski period od 1-5 godina.

## 6. FINANCIRANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Konačni prijedlog Zakona o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija podnesen je u srpnju 2014 godine. Hrvatski sabor je 3. listopada 2015. godine donio Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija, a stupio je na snagu 1. siječnja 2015. godine. Navedenim Zakonom definirani su obveznici primjene Zakona. Obveznici su strane i domaće udruge i njihovi savezi, ustanove, zaklade, fundacije, umjetničke organizacije, komore, sindikati te sve druge pravne osobe čiji glavni cilj nije stjecanje dobiti. Točnije, Zakonom su uređeni okviri financijskog poslovanja i elementi računovodstvenog sustava neprofitnih organizacija, i to načela sustava financijskog poslovanja, izrada i izvršavanje financijskih planova, izvještavanje o potrošnji proračunskih sredstava, računovodstvena načela i poslovi, poslovne knjige i knjigovodstvene isprave, popis imovine i obveza, načela iskazivanja imovine, obveza i vlastitih izvora te priznavanja prihoda, rashoda, primitaka i izdataka, financijsko izvještavanje, revizija godišnjih financijskih izvještaja, javna objava godišnjih financijskih izvještaja, nadzor nad financijskim poslovanjem i računovodstvom i druga područja koja se odnose na financijsko poslovanje i računovodstvo neprofitnih organizacija( <http://www.zakon.hr/z/746/Zakon-o-financijskom-poslovanju-i-računovodstvu-neprofitnih-organizacija>.)

Zakonski obveznici su:

- Domaće i strane udruge i njihovi savezi
- Zaklade
- Fundacije
- Ustanove
- Umjetničke organizacije
- Komore
- Sindikati
- Sve udruge pravne osobe kojima temeljni cilj osnivanja i djelovanja nije stjecanje dobiti ,za koje iz posebnih propisa proizlazi da su neprofitnog karaktera

Djelomični obveznici Zakona su političke stranke i vjerske zajednice: primjenjuju se samo odredbe koje se odnose na dostavu izvještaja o potrošnji proračunskih sredstava, kontrolama na licu mjesta o utrošku proračunskih sredstava te financijski nadzor iz javnih izvora (<http://www.mfin.hr/hr/neprofitne-organizacije>.) Poslovanje neprofitne organizacije mora

biti utemeljeno na načelu javnosti i transparentnosti te na načelu dobrog financijskog upravljanja i kontrola. Financijsko upravljanje i kontrole sustav su unutarnjih kontrola kojima se osigurava sigurnost da će se u ostvarivanju ciljeva neprofitne organizacije sredstva koristiti namjenski, etično, ekonomično, djelotvorno i učinkovito. Sastavni dio sustava financijskog upravljanja i kontrole je samoprocjena. Samoprocjena je temelj kojim se provodi izvještavanje i pregled stanja organizacije. Provodi se temeljem upitnika koji ima određena pitanja iz područja financijskog upravljanja i kontrola. U upitniku je moguće odgovoriti potvrdno, te tada je potrebno navesti odgovarajuće dokaze ili negativno na postavljene tvrdnje. Upitnik samoprocjene sa sastoji od pet područja koje prati:

- Kontrolno okruženje
- Upravljanje rizicima
- Kontrolne aktivnosti
- Informacije i komunikacija
- Praćenje procjena

Navedene komponente ujedno predstavljaju metodološki okvir za provedbu financijskog upravljanja i kontrola. Pod kontrolnim okruženjem podrazumijeva se osobni i profesionalni integritet te etične vrijednosti zakonskih zastupnika i zaposlenika, rukovođenje i stil upravljanja, određivanje misije, vizije i ciljeva neprofitne organizacije, organizacijska struktura, uključujući dodjelu ovlasti i odgovornosti te uspostavu odgovarajuće linije izvješćivanja, praksu upravljanja ljudskim potencijalima i kompetentnost zaposlenika. Upravljanje rizicima cjelokupan je proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve neprofitne organizacije, te poduzimanja potrebnih radnji, posebice kroz promjenu sustava financijskog upravljanja i kontrola, a u svrhu smanjenja rizika. Kontrolne aktivnosti temelje se na pisanim pravilima i načelima, postupcima i drugim mjerama koje se uspostavljaju radi ostvarenja ciljeva neprofitne organizacije smanjenjem rizika na prihvatljivu razinu. Kontrolne aktivnosti moraju biti prikladne i pravodobne, a troškovi njihove uspostave ne smiju premašivati prihvatljivu razinu. Financijska izvješća i druga izvješća sadrže poslovne informacije koje omogućuju upravljanje i kontrolu poslovanja neprofitne organizacije. Informacije moraju biti odgovarajuće, ažurne, točne i dostupne radi učinkovite komunikacije na svim razinama neprofitne organizacije, izgradnje prikladnoga upravljačkog sustava informacija, s točno određenom ulogom svakoga zaposlenika uključenog u financijsko upravljanje i kontrole te dokumentiranja svih procesa i transakcija. Praćenje sustava financijskog upravljanja i kontrola obavlja se u svrhu

procjenjivanja njegova odgovarajućeg funkcioniranja i osiguranja njegova daljnjeg poboljšanja.

Imovinu određene neprofitne organizacije čine:

- Novčana sredstva koja je udruga stekla prilikom uplata članarina
- Dobrovoljni prilozi i darovi
- Novčana sredstva koja je udruga stekne obavljanjem djelatnosti kojima se ostvaruju ciljevi
- Obavljanjem gospodarskih djelatnosti
- Financiranjem programa i projekata udruge iz državnog proračuna i proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave
- Fondovi i/ili inozemni izvori
- Druga novčana sredstva stečena u skladu sa zakonom, njezine nepokretne i pokretne stvari, kao i druga imovinska prava

Neprofitna organizacija može raspolagati imovinom samo za ostvarenje ciljeva i obavljanje djelatnosti određenih statutom, u skladu sa zakonom. Iako je cilj i svrha osnivanja neprofitne organizacije rad za općekorisno dobro kao što je zauzimanje za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštita okoliša i prirode, te ostvarivanje humanitarnih, socijalnih, odgojno obrazovnih, znanstvenih ili drugih ciljeva, a sve to bez namjere stjecanja dobiti ili drugih koristi za svoje članove i druge pravne osobe, sam pojam neprofitnosti ne znači da organizacija ne smije obavljati djelatnosti koje donose prihode. Međutim, svaki prihod koji ostvari kroz gospodarsku djelatnost mora se utrošiti isključivo za obavljanje i unapređenje svoje neprofitne djelatnosti. Postupajući na taj način neprofitna organizacija može ostvarivati neograničeno visoki prihod od obavljanja profitne djelatnosti. Budući da je država već duže vrijeme svjesna kako većina udruga obavlja neke profitne djelatnosti te je gotovo nemoguće opstati samo na temelju neprofitnosti, one su uključene u sustav poreza na dobit. Zakon o porezu na dobit ne razmatra na koji način udruga koristi višak prihoda nad rashodima već se uzima u obzir činjenica da bi neoporezivanje udruge stavilo ju u povoljniji položaj na tržištu od poduzetnika koji je obveznik poreza na dobit i obavlja istu gospodarsku djelatnost. Neprofitna organizacija koja obavlja gospodarsku djelatnost obvezna je voditi dvojno knjigovodstvo.

## 7. UDRUGA ZELENA AKCIJA

Zelena akcija je nevladino, nestranačko, neprofitno i dobrovoljno udruženje građana i građanki za zaštitu okoliša, osnovano 1990.g., sa sjedištem u Zagrebu. Svojim radom žele doprinijeti unaprjeđenju sustava zaštite okoliša na lokalnoj, nacionalnoj i globalnoj razini na način da potičemo promjene kroz kampanje, nenasilne direktne akcije, projekte, sudjelovanje javnosti u donošenju odluka i sl. Cilj njihovog djelovanja je zaštita okoliša i prirode te poticanje razvoja prema niskougličnom društvu pri čemu se vodimo principima društvene pravde i sistemske promjene. Najveću pažnju pridaju aktivnostima usmjerenima na poticanje sudjelovanja javnosti u donošenju odluka o okolišu te na poboljšanje kvalitete života u Hrvatskoj. Također dijele informacije, iskustvo i stručnost u području zaštite okoliša drugim udrugama, pojedincima, zajednicama, školama, u Hrvatskoj i šire. Djelovanje udruge temelji se na radu volontera i volonterki, odnosno aktivista i aktivistkinja, koje podržava profesionalni tim. Zelena akcija nije povezana s niti jednom političkom strankom ([https://zelena-akcija.hr/hr/o\\_nama](https://zelena-akcija.hr/hr/o_nama))

Zelena akcija je članica najveće mreže udruga za zaštitu okoliša na svijetu *Friends of the Earth*.



Slika 5: Logo udruge Zelena akcija

Izvor: <https://www.radiodalmacija.hr/zelena-akcija-za-ukidanje-zakona-o-strateskim-investicijama/>

### **7.1. Vizija**

Zelena akcija teži ekološki i socijalno održivom društvu na lokalnoj i globalnoj razini u kojem građani i građanke kroz sudjelovanje i suradnju čuvaju prirodu i okoliš te postižu visoku kvalitetu života.

### **7.2. Misija**

Zelena akcija se odlučno i stručno suočava s izazovima i prijetnjama okolišu i zdravlju ljudi na lokalnoj, nacionalnoj i globalnoj razini mobilizirajući javnost za zaustavljanje uništenja eko sustava i klimatskih promjena. Zelena akcija postiže svoje ciljeve kroz nenasilne direktne akcije, kampanje, informiranje i obrazovanje, zajedničkim djelovanjem profesionalnog tima i volontera/ki te suradnjom s drugim organizacijama uz sudjelovanje javnosti. Temeljne vrijednosti Zelene akcije:

- Volonterizam
- Profesionalnost
- Solidarnost
- Ravnopravnost
- Dosljednost i vjerodostojnost
- Prihvatanje različitosti
- Ustrajnost
- Humor
- Odgovornost
- Zalaganje za opće dobro

### **7.3. Ciljevi**

Temeljni ciljevi udruge su zaštita okoliša i prirode te promocija održivog razvoja. Ostali ciljevi su poticanje i jačanje uloge javnosti u ostvarivanju ustavnog prava na zdrav okoliš i prirodu te odgovornosti koje iz njega prolaze i sudjelovanje u kreiranju, provedbi i praćenju javnih politika koje utječu na okoliš i prirodu.

Strateški ciljevi :

- Razvoj niskougljičnog društva utemeljenog na klimatskoj i društvenoj pravdi, obnovljivim izvorima energije i energetske učinkovitosti
- Zaštita prirodnih, zajedničkih i javnih dobara i javnih usluga sprečavanjem njihove devastacije, degradacije i privatizacije te zagovaranjem održivog upravljanja
- Jačanje okolišnog aktivizma i pokreta u Hrvatskoj i regiji
- Istraživanje i zagovaranje alternativnih smjernica, modela i praksi upravljanja zajedničkim i javnim dobrima i uslugama utemeljenih na ekološkoj održivosti, socijalnoj pravdi i solidarnosti
- Osigurati održivost organizacije kroz jačanje ljudskih kapaciteta i povećanje financijske stabilnosti
- Povećati vidljivost rezultata i rada Zelene akcije
- Sudjelovanje u zagovaranju i lobiranju za očuvanje i razvoj institucionalnog okvira i uvjeta djelovanja civilnog društva

#### **7.4. Projekti**

Udruga Zelena akcija sve svoje ciljeve ostvaruje kroz projekte. Kao značajniji ,navode se dva projekta :

- „Commun sense“

Cilj projekta je ojačati nevladine udruge i građane za aktivnosti zagovaranja u borbi protiv korupcije u upravljanju komunalnim uslugama i prostornim resursima te povećati suradnju udruga, građana i lokalnih vlasti u otvorenim i participativnim modelima upravljanja komunalnim uslugama i prostornim resursima. Projekt sufinancira Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske.

- „School of sustainability“

Projekt je financiran kroz EU program *Razvoj i podizanje svijesti* i omogućiti će provedbu raznih edukativnih aktivnosti u 20 zemalja članica EU, kao reakciju na najvažnija pitanja sa kojima se u današnje doba suočavaju ljudi cijelog svijeta, a vezana su za razvoj, okolišnu i socijalnu pravdu.





Slika 6 : Logo projekta

Izvor:[https://zelena-akcija.hr/hr/programi/info\\_centar\\_zelene\\_akcije/school\\_of\\_sustainability-vise](https://zelena-akcija.hr/hr/programi/info_centar_zelene_akcije/school_of_sustainability-vise)

## 7.5. Financiranje

Financiranje je uglavnom u obliku donatorskih vrijednosti. Neki od donatora su :

- Agencija za mobilnost i programe EU
- Balkan Trust For Democracy
- Europska Unija

## **8. ORGANIZACIJA- SAVEZ DRUŠTAVA NAŠA DJECA HRVATSKE**

Savez društava „Naša djeca“ Hrvatske je dobrovoljna, nevladina, neprofitna i humanitarna udruga građana. Savez je osnovan 1950. godine i od tada neprekidno djeluje ostvarujući sljedeće ciljeve:

- poticanje i provedba aktivnosti djece u slobodnom vremenu koje kod djece šire znanje, iskustvo, kreativnost, humanost i volonterstvo.
- pokretanje i koordinacija akcija koje doprinose zagovaranju, promociji i provedbi dječjih prava i aktivnog dječjeg sudjelovanja u lokalnoj zajednici.
- podrške i osnaživanja roditelja u odgoju i razvoju djece

Savez pokriva sljedeća područja djelovanja: dječja prava i aktivno dječje sudjelovanje, slobodno vrijeme djece i izvaninstitucionalni odgoj i obrazovanje djece, dječje stvaralaštvo, prevencija i zaštita zdravlja djece, edukacija odraslih, rad s roditeljima, humanitarne akcije, međunarodnu suradnju i partnerstva, kao i izdavačku djelatnost. Od mnogobrojnih akcija i aktivnosti Saveza DND četiri programa uvršteni su u „Nacionalnu strategiju za prava djece u Republici Hrvatskoj od 2014. do 2020. godine“. To su: akcija „Gradovi i općine – prijatelji djece“, „Za osmijeh djeteta u bolnici“, „Dječji forumi za ostvarivanje dječjih prava“ i „Dječja vijeća“ za promicanje aktivnog dječjeg sudjelovanja u lokalnoj zajednici. Veliki je doprinos Saveza na području promocije volonterskog rada s djecom i odgoja za voloniranje u Društvima Naša djeca gdje više od 4000 volontera godišnje provodi aktivnosti s djecom, a predstavnici Saveza članovi su Nacionalnog odbora za razvoj volonterstva Vlade RH. Vizija saveza je Društvo gdje odrastaju sretna i zadovoljna djeca, koja sudjeluju u odlukama koje ih se tiču i slobodno izražavaju svoje mišljenje, društvo u kojem se poštuju njihova prava i oni kao pojedinci dok kao misiju navode promociju dječjih prava i dječje dobrobiti diljem Hrvatske, ali i u Europi (<https://savez-dnd.hr/upoznajte-nas/>)

### **8.1. Projekti i aktivnosti**

S obzirom na široko područje djelovanja Saveza u slobodnom vremenu djece i promociji dječjih prava, neke aktivnosti s djecom i za djecu su :

- Dječji forumi za ostvarivanje prava djece
- Susreti Dječjih foruma sa saborskim zastupnicima, gradonačelnicima/načelnicima, poruke djece odraslima
- Susreti Dječjih foruma Hrvatske

- Projekt „Aktivno dječje sudjelovanje u lokalnoj zajednici – rad Dječjih vijeća“
- Naj-projekti Dječjih vijeća Hrvatske
- Susreti Dječjih vijeća Hrvatske
- Akcija “Gradovi i općine – prijatelji djece”
- Projekt „Županije – prijatelji djece“

## **8.2. Financiranje**

Financiranje saveza je kao kod većine neprofitnih organizacija donatorskog i sponzorskog tipa. Tvrтка može jednokratno donirati novčana sredstva za programe Saveza, a Savez će osigurati vidljivost. U svrhu promocije proizvoda uz pomoć logotipa Saveza DND-a, odredi se iznos svakog prodanog proizvoda za Savez DND-a.

Neki od donatora i sponzora su :

- Ariel
- Nivea
- Cedevida
- Dalekovod d.d.
- Hrvatska lutrija
- Siemens
- Ina d.d.

## 9. ZAKLJUČAK

Neprofitne organizacije imaju važnu ulogu unutar jedne društvene zajednice jer svojim djelovanjem doprinose ostvarenju određenih društvenih ciljeva. Od ključne važnosti za svaku neprofitnu organizaciju je provođenje marketinga. Neprofitni sektor naglašava da sve organizacije ne postoje radi ostvarivanja profita. Neprofitne organizacije ostvaruju profit, ali ga ne raspodjeljuju. Financiraju se od strane donacija vlade i privatnog poduzetništva, ali je potrebno naglasiti da ove organizacije djeluju neovisno o vladi i tržištu. Osnovni zadatak i uloga neprofitnih organizacija je da pomažu u humanizaciji života, čine društvo osjetljivim za važne teme, budu zaštita ugroženih socijalnih skupina, razviju komunikaciju i osjećaj zajedništva, pokreću važna društvena pitanja te budu utjecajan socijalni medij koji nije preblizu ali ni predaleko od vlasti. Postoji veliki broj neprofitnih organizacija, no današnje društvo je previše pasivno za poticanje takvih organizacija. Potencijal za rad neprofitnih organizacija u sektoru poljoprivrede je velik. Bitno je ulaganje u njihov rad, jer sposobnosti, vještine i znanje koje se vraća ulažući svoje ideje i mogućnosti je nezamjenjivo.

## 10. POPIS LITERATURE

1. Alfirević, N., Pavičić J., Najev Čačija Lj., Mihanović Z., Matković J. (2013.): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija. Školska knjiga, Zagreb.
2. Pavičić, J. (2003.): Strategija marketinga neprofitnih organizacija. Masmedia d.o.o., Zagreb
3. Meler, M. (2003): Neprofitni marketing, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
4. Horvat, M. (2008): Uvodno o Zakonu o volonterstvu: Zakonsko određenje volontiranja. Ministarstvo obitelji, branitelja i međugeneracijske solidarnosti i ECNL, Budimpešta.
5. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004): Marketing. Adverta, Zagreb.
6. Lešić, D. (2015.): Neprofitne udruge kao nositelj razvoja socijalnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, 5(2): 83-95.
7. <http://www.zakon.hr/z/746/Zakon-o-financijskom-poslovanju-i-računovodstvu-neprofitnih-organizacija>.
8. <http://www.mfin.hr/hr/neprofitne-organizacije>
9. [https://zelena-akcija.hr/hr/o\\_nama](https://zelena-akcija.hr/hr/o_nama)
10. <https://savez-dnd.hr/upoznajte-nas/>