

# Neprofitni marketing nasuprot neetične prakse poduzeća

---

Levicki, Ines

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:465548>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-13**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**INES LEVICKI**

**NEPROFITNI MARKETING NASUPROT  
NEETIČNE PRAKSE PODUZEĆA**

Diplomski rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**INES LEVICKI**

**NEPROFITNI MARKETING NASUPROT  
NEETIČNE PRAKSE PODUZEĆA**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303059720, redovita studentica**  
**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Neprofitni marketing**  
**Znanstveno područje: Društvene Znanosti**  
**Znanstveno polje: Ekonomija**  
**Znanstvena grana: Marketing**  
**Mentor: izv. prof. dr. sc. Ariana Nefat**

Pula, prosinac 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

\_\_\_\_\_

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



**IZJAVA**  
o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu  
Jurja Dobrile  
u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
2. Marketing neprofitnih organizacija .....	3
2.1. Povijest nastanka marketinga neprofitnih organizacija .....	3
2.2. Definiranje marketinga neprofitnih organizacija .....	3
3. Neprofitne organizacije .....	7
3.1. Neprofitni sektor .....	7
3.2. Definicija neprofitnih organizacija .....	8
3.3. Klasifikacija neprofitnih organizacija .....	12
3.3.1. Klasifikacija prema djelatnostima .....	12
3.3.2. Oblici prema osnivaču .....	14
3.3.3. Pravni oblici neprofitnih organizacija u Hrvatskoj .....	15
3.4. Međusobne razlike neprofitnih organizacije .....	19
3.5. Razlike između profitnih i neprofitni organizacija .....	20
3.6. Problemi i suradnja u rješavanju problema neprofitnih organizacija .....	23
3.6.1. Problemi neprofitnih organizacija .....	23
3.6.2. Sektorska i međusektorska suradnja u rješavanju problema .....	24
4. Strategija i primjena marketinga u neprofitnim organizacijama .....	28
4.1. Marketinški splot neprofitnih organizacija .....	30
4.1.1. Proizvod/Ponuda .....	30
4.1.2. Cijena .....	32
4.1.3. Distribucija/ Mjesto .....	35
4.1.4. Promocija .....	36
4.2. Primjena marketinga u neprofitnim organizacijama .....	40
5. Zaposlenici i volonteri neprofitnih organizacija .....	43
6. Financiranje neprofitnih organizacija .....	45
7. Primjeri konfliktnih ciljeva i područja marketinškog djelovanja profitnih i neprofitnih organizacija .....	48
7.1. Marketing profitne organizacije nasuprot marketinga neprofitne organizacije na primjeru sigurnosti i prava ljudi .....	49
7.1.1. Coca-Cola .....	49
7.1.2. The Praxis Project .....	51
7.2. Marketing profitne organizacije nasuprot marketinga neprofitne organizacije na primjeru zaštite životinja .....	53

7.2.1. Maybelline .....	53
7.2.2. Nefitna dobrotvorna organizacija PETA .....	55
7.3. Marketing profitne organizacije nasuprot marketinga nefitne organizacije na primjeru zaštite okoliša.....	58
7.3.1. Calvin Klein.....	58
7.3.2. Greenpeace.....	61
8. Zaključak .....	64
Literatura .....	66
Popis slika .....	69
Popis tablica .....	70
Sažetak.....	71
Summary .....	72

## 1. UVOD

Suvremeno doba odnosno 21. stoljeće najnaprednije je razdoblje od čovjekova nastanka. Ovo je razdoblje materijalizma, u kojem je interes većine ostvariti što veću zaradu tj. dobit odnosno profit, što je više moguće. Multinacionalne kompanije vladaju, te indirektno diktiraju potrošnju, zdravlje i kvalitetu života kupaca diljem svijeta.

Način života nametnut je od strane društva odnosno moćnika koji njime upravljaju. Pojedincima ostaje na izbor koji će proizvod ili uslugu kupiti i/ili koristiti, a problem nastaje što ne postoji pitanje hoće li, žele li išta od toga učiniti, već svaki pojedinac to mora učiniti kako bi se uklopio u društvo i nametnuti suvremeni način života.

Već nakon rođenja pojedinca se počinje usmjeravati i uskraćivati njegova sloboda razmišljanja, krenuvši od najmanje dobi, igračaka, crtića i tome slično, svaki kutak na planetu Zemlji, a da pritom nije stvoren od strane prirode već čovjekove kreacije je brendiran/markiran, te od najmanjih nogu vrši utjecaj na psihologiju svakog pojedinca. Cilj svake velike kompanije je pridobiti svakog pojedinca od što ranije dobi, te ga zadržati kao lojalnog kupca do kraja njegovog života.

Suvremeni način življenja indirektni je nalik modernog ropstva, odnosno kompanije nas čine lojalnima kako bi svoj novac potrošili kod njih, isti taj novac za koji smo potrošili dio svog života kako bi ga zaradili, indirektno rečeno masa ljudi u današnjem svijetu predstavlja radnu snagu mega kompanija.

Većinski dio pojedinaca koji je svjestan situacije u kojoj se nalaze odnosno utjecaja velikih kompanija uglavnom podlegnu pritisku, psihologiji mase koja ga okružuje. Dok oni najtrezveniji, koji unatoč svemu imaju svoje čvrste i jasne stavove čine onu nekolicinu osnivača i/ili aktivista u neprofitnim organizacijama. Takve organizacije u središtu imaju čovjeka, njegovu slobodu izbora, zdravlje i sve ono što bi bilo bitno u normalnim životnim okolnostima da ne postoji svijet u kojem profit vlada nad razumom.

Neprofitne organizacije nisu novost u 21. stoljeću, one su sve brojnije u novije vrijeme. Za razliku od profitnih organizacija čiji je primarni cilj ostvarenje profita, neprofitne se



organizacije bore za postizanje kvalitetnijeg života pojedinaca, odnosno postizanje nekog javnog interesa. Takvim je organizacijama iznimno važno da javnost čuje za njih, da čuju, razumiju i podrže njihovu svrhu postojanja odnosno cilj zbog kojeg djeluju ali i područje u kojem djeluju.

Svrha ovog diplomskog rada jest detaljno razraditi temu „Neprofitni marketing nasuprot neetične prakse poduzeća“ odnosno obraditi teorijski dio vezan za neprofitne organizacije i njihovo poslovanje, te opisati i razraditi primjere konfliktnih ciljeva i područja marketinškog djelovanja profitnih i neprofitnih organizacija.

U prvom dijelu ovog diplomskog rada, nakon uvoda obuhvatit će se pojam neprofitne organizacije, njezina klasifikacija, te njezini oblici koji se dijele na ustanove, udruge, zaklade i fondacije, te problemi i suradnja u rješavanju problema neprofitnih organizacija koja se zapravo odnosi na probleme s kojima se susreću neprofitne organizacije ali i suradnju putem koje nastoje riješiti stvorene, a tako i potencijalne probleme.

U drugom poglavlju nastavit će se sa marketingom neprofitnih organizacije, njezinom poviješću kao i njezinim obilježjima. Također u tom će se poglavlju opisati i razlike između profitnih i neprofitnih organizacija, strategija marketinga, te marketinški splet samih neprofitnih organizacija.

U trećem poglavlju navode se zaposlenici i volonteri neprofitnih organizacija koji će se opširnije razraditi, te nakon njih slijedi detaljno opisivanje financiranja neprofitnih organizacija.

U četvrtom dijelu odnosno na samom kraju razradit će se primjeri konfliktnih ciljeva i područja marketinškog djelovanja profitnih i neprofitnih organizacija gdje su navedena tri primjera: prvi primjer odnosi se na Coca-Colu i The Praxis Project, drugi primjer odnosi se na Maybelline i Neprofitnu dobrotvornu organizaciju Peta, a treći se primjer odnosi na Calvin Klein i neprofitne ekološke organizacije Greenpeace.

## **2. Marketing neprofitnih organizacija**

### **2.1. Povijest nastanka marketinga neprofitnih organizacija**

Povijesno gledano, sama ideja neprofitnog marketinga oživila je u niza knjiga, te članaka između 1969. i 1973. godine. U njima autori definiraju marketing kao uvjeravajuće aktivnosti čije djelovanje nadilazi samu prodaju proizvoda. Tijekom 1970-ih i 1980-ih godina ideja o marketingu postala je sve prihvaćenija u javnosti, te se marketinška koncepcija počela usvajati u sve više uslužnih djelatnosti poput zdravstva, umjetnosti, rekreacija, obrazovanja, biblioteka i drugih. Neprofitni se marketing 1980-ih počeo širiti na organizacije kao što su vladine agencije i transakcije u kojima se ne provode novčane razmjene kao i što nema proizvoda ili usluga (npr. nasilje nad djecom). Područje neprofitnog marketinga 1990-ih razvija se kroz četiri polja, a ona su: rast društvenog marketinga radi težnje za poboljšanjem društvenog blagostanja, pojavljivanje neprofitnog marketinga u razvijenim i nerazvijenim zemljama svijeta, korporacijska uključenost u neprofitni sektor, te etika u neprofitnom sektoru, u smislu etičnosti poduzeća kao i etičnosti neprofitnih organizacija u međusobnim odnosima

Jedan od gurma suvremenog menadžmenta, Peter Drucker, još je 1954. godine napisao da je jedina opravdana svrha suvremenih poslovnih organizacija stvaranje zadovoljnih klijenata. Od toga se trenutka može govoriti o rađanju suvremenog marketinga i marketinške orijentacije, koja u centar pozornosti svake organizacije-bez obzira kojem sektoru ona pripadala-stavlja kupce/korisnike i njihove želje i potrebe<sup>1</sup>.

### **2.2. Definiranje marketinga neprofitnih organizacija**

„Imajući na umu već iskazane posebnosti neprofitnih organizacija, može se reći da je marketing neprofitnih organizacija skup aktivnosti kojima se osmišljava i pospješuje planiranje, provedba distribucija i komuniciranje djelovanja organizacija koje ostvaruju neki određeni javni interes, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarenje profita“.<sup>2</sup> Izvori marketinga neprofitnih organizacije također se pronalaze u marketingu profitnog

---

<sup>1</sup> Ibidem, str. 62.

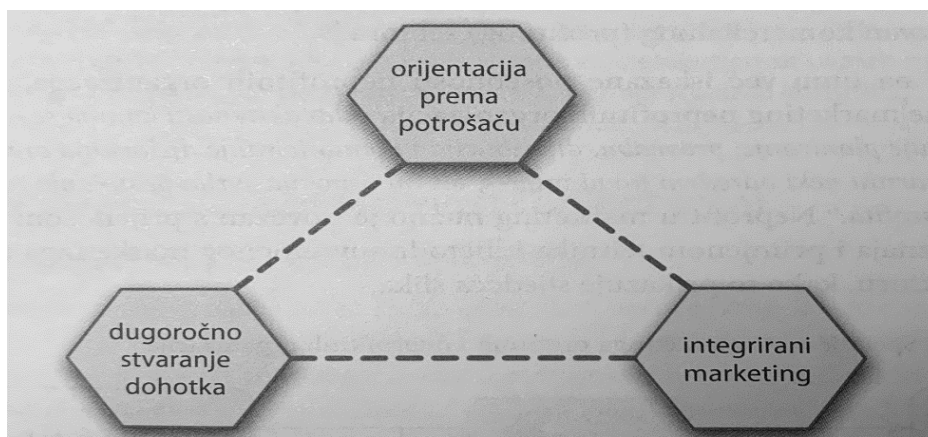
<sup>2</sup> Alfirević, N. et al., Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Zagreb, Školska knjiga, 2013., str. 64.

sektora. Razmišljanje o primjeni marketinga kao same discipline ili pak marketinške orijentacije prešao je iz profitnog sektora u javni ali i neprofitni sektor, odnosno prema društvu općenito.

Neprofitni se marketing odnosi na sve aktivnosti koje obavljaju pojedinci kao i organizacije radi postizanja željenih ciljeva, koji se razlikuju od uobičajenih poput ostvarivanja dobiti, tržišnog udjela i sličnih. Neprofitni je marketing primarno okrenut ka postizanju opće društvene koristi. Ciljna skupina su mu donatori, zaposlenici odnosno volonteri, korisnici, te opća javnost. Pojam neprofitnog marketinga predstavlja vrlo veliku, raznoliku skupinu entiteta koja uključuje, između ostaloga, karitativne, socijalne, političke, kulturne, filantropske, obrazovne, zdravstvene, i vladine entitete.<sup>3</sup>

Marketing neprofitnih organizacija usmjeren je na misiju kao i njezino ispunjenje, iz čega proizlaze ciljevi kojim se vodi neprofitna organizacija, kao i traženje mogućih rješenja. Marketing danas, trebao bi poštovati interes sredine u kojem organizacija djeluje, kao i moralne te kulturne norme ali i razvoj društva u cijelosti. Na slici 1 prikazana je marketinška koncepcija neprofitnih organizacija.

*Slika 1. Marketinška koncepcija*



Izvor: Alfirević N., Pavičić J., Čačija N.,Lj., Mihanović Z., Matković J.,Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, str. 55.

<sup>3</sup> Meler, M. *Neprofitni marketing*, Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2003., str. 50.

Orijentacija prema potrošaču govori o tome da su želje i potrebe korisnika u središtu samog interesa, te težnja svih subjekata da svoju ponudu učine različitom i da se na taj način diferenciraju od konkurencije. Dugoročno ostvarivanje dohotka/profita odnosno ostvarenje nefinancijskih ciljeva odnosi se na postizanje dugoročnih ciljeva svih subjekata tako da se želje, interesi i potrebe svih korisnika zadovolje i ostvare na odgovoran i legalan način. Integrirani marketing odnosi se na spajanje svih aktivnosti povezanih sa korisnicima, koji zahtijevaju koordinaciju s ostalim funkcijama u organizaciji.

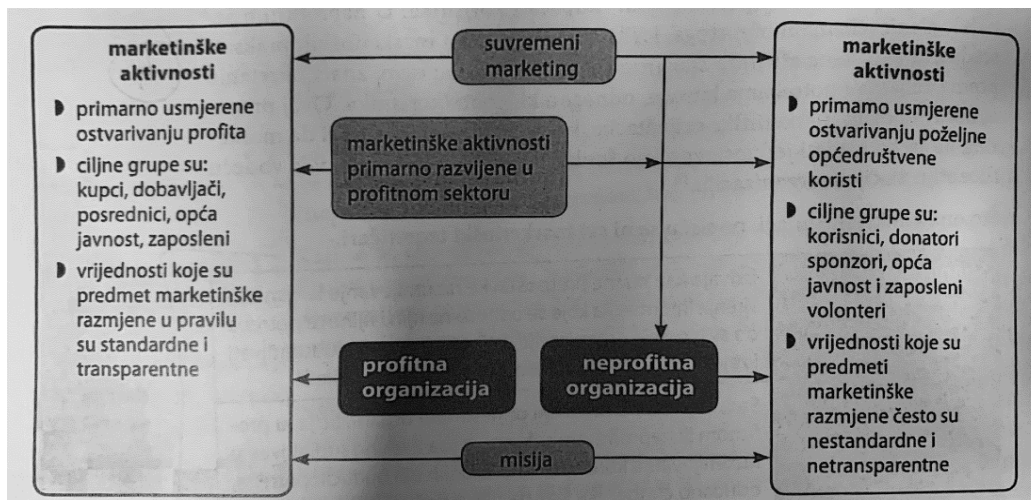
Učinkovitost upravljanja odnosima s dionicima izravno utječe na povjerenje javnosti, odnosno ugled organizacije. Također, visok ugled će pomoći organizaciji u zadovoljavanju zahtjeva korisnika, dobivanju sredstava na javnim natječajima za financiranje projekata, privlačenje donatora, članova i volontera te učinkovitijem sklapanju partnerstva s drugim organizacijama.<sup>4</sup>

Slika broj 2 prikazuje kako je neprofitni marketing većinskim dijelom povezan sa spoznajom, te primjenom različitih tehnika i metoda koje se nalaze u marketingu profitnog sektora, no glavna im je razlika u postavljanju različitih temeljnih ciljeva, koji su s jedne strane odnosno kod neprofitnih organizacije ostvarenje koristi za društvo i/ili zajednicu u kojoj djeluju, dok s druge strane odnosno kod profitnih organizacija to je ostvarenje profita.

---

<sup>4</sup> Padanyi, P., Gainer, B., *Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies into Consideration*, *Journal of Marketing Theory & Practice*, vol.12, no.2, 2004., str. 43.-57

Slika 2. Specifičnosti marketinga profitnih i neprofitnih organizacija



Izvor: Alfirević N., Pavičić J., Čačija N.,Lj., Mihanović Z., Matković J.,Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, str. 64.

### 3. Neprofitne organizacije

#### 3.1. Neprofitni sektor

Nastanak i razvoj neprofitnog sektora prvenstveno se može povezati s koncepcijom društvene odgovornosti (brigom za funkcioniranje i prosperitet zajednice), ali i s pripadnošću zajednici kao grupi ljudi koji su povezani društvenim i drugim vezama i ovise jedni o drugima.<sup>5</sup>

Dakle, neprofitni sektor kao integrativni dio cjeline društveno-ekonomskog sustava treba promatrati cjelovito u okviru političko-ekonomskih, ali i društveno-financijskih datosti određene zemlje i njenog povijesnog položaja i globalnih uvjetovanosti. Međutim, mogli bi se složiti sa zaključcima koje je dao jedan od najznačajnijih teoretičara ekonomske uloge neprofitnih organizacija Weisbrod (1994.), gdje prema Bežovanu (1995:198). Weisbrod preporučuje da je za razvoj neprofitnog sektora potrebno:

1. Neprofitni sektor treba ojačati da osigurava kolektivna dobra
2. Neprofitni sektor treba se više baviti osnovnim djelatnostima radi kojih je osnovan
3. Neprofitne organizacija i profitne organizacije ne smiju se povezivati jer to vodi zlouporabama
4. Poreznom politikom treba stimulirati donacije
5. Treba preispitati subvencije koje organizacije imaju u poštanskom primjerku
6. Treba razviti statistički program informacija za praćenje rada neprofitnih organizacija

Neprofitni je sektor važan dio društva kojem je bitan kriterij društvene prihvatljivosti. „Pod neprofitnim sektorom podrazumijevaju se pojedinci i organizacije koji pomažu da društvo postane zajednica odgovornih pojedinaca orijentiranih prema osobnom/obiteljskom napretku, ali i napretku zajednice“.<sup>6</sup> Upravo te neprofitne organizacije čine neprofitni sektor (treći sektor), koji zapravo predstavlja postojanje

---

<sup>5</sup> Pavičić, J. *Strategije marketinga neprofitnih organizacija*, Zagreb, Masmedia, 2003., str. 16

<sup>6</sup> Alfirević, N. et al., *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2013., str. 23

određene sfere djelovanja građana pojedinaca ili skupina kroz različite vrste organizacija, neprofitnih ili nevladinih institucija. Treći sektor ne ovisi o prvom sektoru odnosno državi.

### 3.2. Definicija neprofitnih organizacija

Zašto neprofitne organizacije postoje? Postoje tri glavna objašnjenja njihove uloge u civilnom društvu. Teorija javnih dobara tvrdi da postoje jedinstvene vrste usluga za pružanje usluga koje vlada ne nudi. Vlada pruža usluge do razine koja zadovoljava medijan birača; neprofitni sektor osigurava ostalo. Teorija neuspjeha ugovora usredotočena je na privatni sektor tvrdeći da se ne može vjerovati neprofitnoj dobiti za neprofitnu organizaciju koja se temelji na onome što donatori odluče podržati ili pojedinci spremni platiti. Na kraju, postoji teorija o subvencijama koja kaže da, u glavnom, vlada određuje što neprofitne organizacije nude svojim poreznim olakšicama, potporama i drugim subvencijama.<sup>7</sup>

Sam naziv neprofitna organizacija govori o tome kako su to organizacije koje ne ostvaruju, odnosno čiji primarni cilj nije ostvarenje prihoda tj. profita, no u slučaju da ga ostvare, one ga ne koriste kako bi povećale kapital organizacije, već je namijenjen za postizanje humanitarnih ciljeva, podmirenje operativnih troškova, te ostvarenje društvene koristi.

Sljedećom definicijom neprofitnih organizacija daje se određenje neprofitnih organizacija u kontekstu djelovanja neprofitnog sektora s naglaskom na njihov sociološki karakter. DiMaggio i Anheier (1990:13) postavljaju sociološko određenje neprofitnih organizacija i neprofitnog sektora odgovarajući na pitanja: zašto postoje neprofitne organizacije i koju razliku čine neprofitne organizacije? Autori, u svom radu „The sociology of nonprofits organizations and sectors“ donose 3 ključne pretpostavke koje su rezultat njihova istraživanja i zaključuju da:<sup>8</sup>

1. Korijeni i ponašanje neprofitnih organizacija odnose se na institucionalne faktore i državne politike kao i društvene procese i funkcije korisnosti.

---

<sup>7</sup> Andereassen, R., A. i P. Kotler, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, New Jersey, Prentice Hall, cop. 1996., str. 4

<sup>8</sup> Marić, I., *Menadžment neprofitnih organizacija*, Zagreb, Ekonomski fakultet, 2018., str. 20.

2. Razumijevanje korijena neprofitnog sektora i razlika u ponašanju između neprofitnih organizacija i profitnih kao i državnih organizacija zahtijeva perspektivu održivosti.
3. Neprofitne organizacije nemaju jednostavno povijesno i nacionalno značenje; funkcije neprofitnog sektora, korijeni i ponašanje odnose se na specijalna prava određenja, kulturno nasljeđe i državnu politiku u različitim nacionalnim društvima.

Neprofitne se organizacije često osnivaju iz razloga što žele promijeniti ono što smatraju lošim ili pak nedovoljno dobrim u društvu i iz tog razloga poduzimaju različite društvene akcije. Proizlaze iz društvenog aspekta, imaju socijalni i društveni utjecaj, te potiču društvene vrijednosti kako bi smanjili socijalne probleme. Za neprofitne organizacije veliku ulogu igraju pravni aspekti i obilježja odnosno specifičnosti vezane za njihovo poslovanje.

Neprofitne organizacije u osnovi nisu fokusirane na gospodarstvo. Osnovni im se ciljevi izjednačavaju sa kulturnim, socijalnim, ekološkim, političkim, medicinskim ili religioznim motivima, dok su ekonomske veličine sporedne pojave koje se percipiraju kao neizbježna negativnost prije nego što ih se smatra djelom postavljenih ciljeva.

Neprofitne se organizacije povezuju sa volonterima, dobrotvorni pojedinačni ili društvenim radom, udrugama itd. čime se prikazuje društvena usmjerenost takvih organizacija. Specifičnost neprofitnih organizacija jest da su vođene svojom misijom koje se temelje na poboljšanju same kvalitete života, kao i ostvarivanje potreba društva. Njihov najveći izazov bio bi ostvarenje te željene postavljene misije, a da pri tome ostvare efikasno, pozitivno i efektivno poslovanje.

Uloga neprofitnih organizacija može se definirati kroz različite pojmove kao što su društvene akcije, okruženje u kojem se nalaze odnosno u kojem djeluju, zajednica, zagovaranje, društvene promjene, solidarnost, socijalni kapital i mnogi drugi. Najvažnija od navedenih uloga jest zagovaranje kojim se nastoji pomoći odnosno ostvariti javna potpora građanima pojedincima ili skupinama, različitim idejama, projektima itd. čime se zapravo pomaže svima koji sami ne mogu ostvariti vlastite ciljeve.



Svaka neprofitna organizacija ima ciljnu publiku zbog koje prvenstveno djeluje, pa tako svaka od njih minimalno ima dvije ciljne skupine, a to su donatori i klijenti. No neprofitne organizacije moraju djelovati i za širu javnost koja se definira kroz četiri ciljne skupine, a one su:

1. Javnost čija je svrha pribavljanja inputa: donatori, dobavljači, kao i zakonodavstvo.
2. Unutarnja javnost koja se odnosi na menadžment, volontere, osoblje koji djeluju tako da inpute oblikuju u dobra i usluge koja su korisna za provedbu organizacijske strategije.
3. Posrednička ili partnerska javnost koju čine trgovci, agenti, kao i poduzeća koja promoviraju dobra i usluge.
4. Javnost koja konzumira ponudu neprofitne organizacije, a odnosi se na klijente, lokalnu javnost, aktivističku javnost, opću javnost, te medijsku javnost.

Neprofitne organizacije nemaju uvijek isti karakter, štoviše se razlikuju od organizacije do organizacije. Iz tog razloga postoje različiti zakoni i pravni oblici koji ih reguliraju, a to su:

1. Zakon o udrugama (Narodne novine, br. 74/14),
2. Zakon o ustanovama (Narodne novine, br. 76/93, 29/97, 47/99, 35/08),
3. Zakon o zakladama i fondacijama (Narodne novine, br. 36/95, 64/01)
4. Te ostali pravni oblici osnovani posebnim zakonom.

Udruženi društveno odgovorni pojedinci postoje otkad i društvo samo, no posljednjih desetljeća sve ih se manje smatra borcima s vjetrenjačama, a sve više onima koji mogu rješavati brojna važna pitanja – na legalan način javno sudjelujući u radu dobrovoljnih humanitarnih, političkih i drugih udruženja, neovisnih medija, profesionalnih/strukovnih udruženja, sindikata, odnosno svega onoga što je izvan izravna utjecaja države i tržišta/ dobiti.<sup>9</sup>

Neprofitne organizacije moraju odrediti svoje prioritete odnosno kojem će dioniku posvetiti veću pažnju, odnosno čije su želje, interesi i potrebe važnije u određenom

---

<sup>9</sup> Alfirević, N. et al., *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2013., str. 14.

trenutku. Ukoliko se ne odrede najvažniji dionici, te se njihova očekivanja ne ostvare to bi moglo dovesti do upitnog povjerenja društva u samu organizaciju i njezin menadžment što je ključan čimbenik uspješnog postizanja željenih rezultata neprofitnih organizacija. U sljedećoj slici prikazani su tipični dionici neprofitnih organizacija.

Slika 3. Tipični dionici neprofitnih organizacija

1. upravni odbor (upravno vijeće)	10. upravna i politička tijela koja reguliraju rad neprofitnih organizacija u određenoj državi (npr. <i>Ured za udruge Vlade RH</i> )
2. klijenti (korisnici usluga)	11. druga državna tijela i organi lokalne uprave i samouprave koji financiraju projekte i/ili djelovanje neprofitnih organizacija
3. članovi organizacije	12. mediji
4. zaposlenici	13. dobavljači proizvoda i usluga
5. volonteri	14. drugi važni društveni akteri
6. zajednica/opća javnost	
7. individualni donatori	
8. korporacije i drugi institucionalni donatori	
9. fondacije koje podupiru organizaciju (npr. <i>Nacionalna zaklada za civilno društvo</i> )	

Izvor: Alfirević N., Pavičić J., Čačija N., Lj., Mihanović Z., Matković J., Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, str. 25.

Upravljanje neprofitnim organizacijama je složeno, te iz tog razloga postoje načela kojima se vode organizacije koje su orijentirane prema dionicima. Prvo načelo odnosi se na menadžere, te njihovu sposobnost praćenja interesa svih dionika, te vođenje računa o tome da ih se uzme u obzir prilikom odlučivanja i djelovanja. Drugo načelo kaže da bi menadžeri trebali slušati i otvoreno komunicirati sa dionicima o njihovim interesima kao i njihovim doprinosima, te rizicima koji se mogu pojaviti zbog povezanosti sa poduzeće. Treće načelo govori o tome kako bi menadžeri trebali primijeniti određene načine ponašanja osjetljive na interese i mogućnosti dionika. Četvrto načelo odnosi se na to da bi menadžeri trebali prepoznati međusobnu povezanost truda između dionika, te na taj način pokušati pravilno podijeliti povlastice i terete, a pritom pazeći na svoj rizik i ranjivost. Peto načelo govori kako menadžeri trebaju surađivati s drugim javnim ili privatnim tijelima kako bi se štete dovele do minimuma i nadoknadile tamo gdje ih se ne može izbjeći. Pretposljednje šesto načelo kaže kako bi menadžeri trebali izbjegavati aktivnosti koje rezultiraju rizikom koji je u konačnici neprihvatljiv dionicima. Zadnje načelo odnosno sedmo govori kako bi

menadžeri trebali priznat sukobe koji nastaju između dionika i njihove moralne ili zakonske odgovornosti prema njihovim interesima.

K tome, učinkovitost u upravljanju odnosima s dionicima izravno utječe na povjerenje javnosti, odnosno ugled organizacije. Visok će ugled, također, pomoći organizaciji u zadovoljavanju zahtjeva korisnika, dobivanju sredstva na javnim natječajima za financiranje projekta, privlačenju donatora, članova i volontera te učinkovitijem sklapanju partnerstva s drugim organizacijama.<sup>10</sup>

### **3.3. Klasifikacija neprofitnih organizacija**

#### *3.3.1. Klasifikacija prema djelatnostima*

Postoji više načina na koje možemo klasificirati neprofitne organizacije, a jedna od podjela određena je definicijom iz Leksikona menadžmenta Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2001:340), prema kojoj neprofitne organizacije možemo podijeliti s obzirom na vlasništvo i područje rada. Prema kriteriju vlasništva neprofitne organizacije mogu biti: vladine i nevladine, dok vladine organizacije dijelimo na: savezne, državne i lokalne. S obzirom na kriterij područja rada neprofitne organizacije dijelimo na: kulturne, obrazovne, religijske, političke, zdravstvene, dobrotvorne, zaštitne i socijalne.<sup>11</sup> Također klasifikacija neprofitnih organizacija dijeli se prema svrsi i području njihova djelovanja, propise, zakone, društvene norme i drugo.

Prema poznatoj Kotlerovoj i Andreasenovoj klasifikaciji, neprofitne bi se djelatnosti mogle klasificirati na sljedeći način:<sup>12</sup>

- Umjetnost i kultura
- Obrazovanje i povezane djelatnosti
- Zaštita i unapređivanje okoliša
- Zaštita životinja
- Zaštita društvenog i tjelesnog zdravlja, kao i retardiranih i nemoćnih osoba

---

<sup>10</sup> Alfirević, N. et al., *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2013., str. 37.

<sup>11</sup> Marić, I., *Menadžment neprofitnih organizacija*, Zagreb, Ekonomski fakultet, 2018., str. 44.

<sup>12</sup> Pavičić, J., *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Zagreb, Masmedia, 2003., str. 23

- Zaštita potrošača
- Prevencija zločina i delikvencije, zaštita javnih interesa
- Pomoć u zapošljavanju
- Socijalna zaštita (smještaj, prehrana...)
- Javna sigurnost, hitni i izvanredni slučajevi
- Rekreacija, slobodno vrijeme, sport
- Skrb o mladima
- Humanitarne aktivnosti
- Međunarodne aktivnosti i suradnja
- Ljudska i građanska prava, društvene akcije i pokreti
- Međusobna pomoć i solidarnost
- Zaklade/fondovi
- Istraživanje, planiranje, tehnološka i tehnička pomoć
- Milosrđe, filantropske aktivnosti
- Vjerska institucije, duhovni razvoj

Kotler i Andreasen nisu jedini koji su definirali klasifikaciju neprofitnih organizacija, osim njih može se spomenuti i klasifikacija prema Pavičiću koja se zapravo temelji na dvije temeljne grupa.

Klasifikacija neprofitnih organizacija/djelatnosti/aktivnosti prema J. Pavičiću je sljedeća:<sup>13</sup>

1. Osnovne neprofitne organizacije/djelatnosti/aktivnosti
  - Humanitarne organizacije
  - Vjerske organizacije
  - Znanstveno-istraživačke organizacije
  - Obrazovne i odgojne organizacije
  - Zdravstvena i socijalna zaštita
  - Kultura i umjetnost
  - Sport i rekreacija
  - Političke organizacije i sindikati

---

<sup>13</sup> Pavičić, J., *Upravljanje strateškim marketingom neprofitnih organizacija*, Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2000., str. 24.

- Pokreti, udruženja i ideje
2. Ishodišno srodne neprofitne organizacije/djelatnosti/aktivnosti
    - Država i državne institucije

Smith i Rosenbaum polaze od toga da klasifikaciju određuju pretežiti izvori financiranja. Neprofitne se organizacije dijele na organizacije koje se financiraju: <sup>14</sup>

- Iz vlastitim djelovanjem ostvarenih sredstava
- Iz državnog /županijskog/gradskog/općinskog proračuna
- Iz dobrovoljnih priloga

### 3.3.2. *Oblici prema osnivaču*

Postoje dva osnovna oblika podjele neprofitnih organizacija, a to su:

4. Privatne neprofitne organizacije
5. Javne neprofitne organizacije

Građani na temelju svojih inicijativa pokreću privatne ili nevladine organizacije, koje mogu biti profitne ili neprofitne. Njihova glavna razlika jest ta što je profitnim organizacijama krajnji cilj ostvarenje profita, dok su neprofitne organizacije one čiji primarni cilj nije ostvarenje profita, no ukoliko ga ostvare, koriste ga u druge humanitarne svrhe ili za promicanje posebnih problema u zajednici. Među njih ubrajamo dobrotvorna društva, udruge građane, vjerske zajednice kao i mnoge druge.

Osnivači neprofitnih organizacija osim građana pojedinaca ili skupina može biti i vlada, te iz tog razloga neprofitne se organizacije dijele na vladine ili javne i nevladine ili privatne neprofitne organizacije. Nevladine organizacije predstavljaju samostalne organizacije koje osniva grupa građana koja ima određene ciljeve, motive, probleme kao i interese. Njihova svrha jest da povežu građane pojedince bez ikakvog posredovanja države, kako bi ostvarila određene postavljene zajedničke ciljeve. Država s druge strane ima organizacije koje posluju na temelju sličnih problema koje

---

<sup>14</sup> Ibidem , str. 24.

ona financira i koordinira. Nevladine organizacije odnosno privatne organizacije imaju izbor djelovanja samostalno ili u suradnji sa drugim organizacijama.

### *3.3.3. Pravni oblici neprofitnih organizacija u Hrvatskoj*

#### *3.3.3.1. Ustanove*

Ustanove su pravne osobe za “trajno obavljanje djelatnosti odgoja i obrazovanja, znanosti, kulture, informiranja, športa, tjelesne kulture, tehničke kulture, skrbi o djeci, zdravlja, socijalne skrbi, skrbi o invalidima i drugih djelatnosti, ako se ne obavljaju radi stjecanja dobiti” (Zakon o ustanovama – NN 76/93, čl. 1).

Osnivači ustanova mogu biti fizičke ili pravne osobe, kao i domaće ili strane, no obavljanje određenih djelatnosti ili usluga koje se vrše kao javna služba, dozvoljeno je samo javnim ustanovama. Njihova djelatnost kojom će se baviti definira se na temelju posebnih zakona, a neprofitnim je organizacijama najvažnija mogućnost stvaranja suradnje na područjima obrazovanja, zdravlja, socijalne skrbi i drugo. Članovi tijela ustanove jesu Upravno vijeće, ravnatelj, stručni voditelj, stručno vijeće te ostali organi ustanove, prema potrebi.

Imovina ustanova prikuplja se kroz različite izvore, od sredstava koje osnivači ustanova pribavljaju, one koja je stečena pružanjem same usluge ili prodajom proizvoda, kao i prikupljanje iz različitih drugih izvora, što uključuje i državne potpore. Dobit ostvarena prilikom obavljanja svojih djelatnosti ili iz drugih izvora financiranja koristi se za razvoj same ustanove i njezine djelatnosti sukladno aktom o osnivanju i statutom ustanove, ukoliko ustanove djeluju kako bi ostvarile dobit one se smatraju trgovačkim društvima.

Osnivač javne ustanove mora prethodno od ministarstva u čijem je djelokrugu djelatnost koju će ustanova obavljati, pribaviti ocjenu sukladnosti akta o osnivanju sa zakonom (Zakon o ustanovama), a svoju djelatnost može početi obavljati nakon upisa u sudski registar ustanova i nakon izdavanja konačnog rješenja nadležnog tijela kojim

se utvrđuje da su ispunjeni svi uvjeti propisani za obavljanje djelatnosti (Zakon o udrugama).<sup>15</sup>

Njihova je dužnost s obzirom je njihov rad javan, da pravovremeno i transparentno javnost obavijeste o njihovom djelovanju odnosno izvršenju svojih djelatnosti. Također one moraju sve građane kao i pravne osobe obavijestiti o načinu i o uvjetima pružanja svojih usluga.

### 3.3.3.2. Udruge

„Udruga je svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih odnosno pravnih osoba koje se radi zaštite svojih probitaka ili zauzimanja za opće interese, a bez namjere stjecanja dobiti, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje tog oblika udruživanja.“<sup>16</sup>

Udruga u smislu ovoga Zakona je svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba, koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, te ekološka, humanitarna, informacijska, kulturna, nacionalna, pronatalitetna, prosvjetna, socijalna, strukovna, športska, tehnička, zdravstvena, znanstvena ili druga uvjerenja i ciljeve, a bez namjere stjecanja dobiti, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja<sup>17</sup>

Osnivači udruga mogu biti najmanje tri osobe, koje mogu biti pravne osobe i poslovno sposobne fizičke osobe ukoliko joj poslovna sposobnost nije ukinuta tijekom sklapanja pravnih poslova, tako i domaće i strane kao i maloljetne osobe koje su navršile 14 godine uz ovjerenu suglasnost zakonskog skrbnika ali i punoljetna osoba sa poslovnim sposobnostima. Prilikom osnivanja najmanje jedna osoba među osnivačima mora biti punoljetna, te poslovno sposobna.

---

<sup>15</sup> Barić, S. *Pravni sustav suradnje neprofitnih organizacija s vladom i tijelima lokalne samouprave i uprave u Republici Hrvatskoj*, Zagreb, Tiskara Župac, 2001., str. 15.

<sup>16</sup> Meler M., *Neprofitni marketing*, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2003., str. 137.

<sup>17</sup> Zakon o udrugama, URL; [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001\\_10\\_88\\_1496.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001_10_88_1496.html) (13. ožujka 2020.)

Osnivanje i djelovanje udruga u Republici Hrvatskoj uređeno je Zakonom o udrugama (Narodne novine 88/2001.) Ukoliko udruge žele imat pravnu osobnost, upisuju se u Registar udruga Republike Hrvatske koje provode uredi državne uprave kao i gradski ured za opću upravu Grad Zagreb, tako se za njih stvara zahtjev da ih se upiše u Registar.

Udruge nastoje potaknuti sve građane, kako privatne tako i javne sektore na poticanje i provođenje inicijativa koje su vezane za ostvarenje općeg dobra. Svaka udruga se može formirati odnosno udruživati u različite saveze, zajednice, mreže i koordinacije čije naziva slobodno određuju. Osnivanje udruga može biti potaknuto iz različitih razloga, koji mogu biti zaštita ljudskih prava kao i zaštita okoliša odnosno prirode, kulturna, humanitarna, znanstvena, socijalna i mnoga druga različita uvjerenja.

Njihov primarni cilj nije ostvarenje profita, no ukoliko ga ostvare udruge tu dobit ne koriste za financiranje svojih članova ili drugih osoba, već ju ulažu za unapređenje i obavljanje samih djelatnosti udruge

Imovinu udruge predstavljaju novčana sredstva koja je udruga stekla uplatom članarina, dobrovoljnim priložima i darovima, priređivanjem igara na sreću, obavljanjem njenih dopuštenih djelatnosti, dotacijama iz državnog proračuna, proračuna općina, gradova i županija i fondova, njezine nepokretne i pokretne stvari te druga imovinska prava..<sup>18</sup>

Prema Zakonu o udrugama, one moraju djelovati prema sljedećim načelima:<sup>19</sup>

1. Načelo neovisnosti – udruga samostalno utvrđuje svoje područje djelovanja, ciljeve i djelatnosti, svoj unutarnji ustroj i samostalno obavlja djelatnosti koje nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom
2. Načelo javnosti – javnost rada udruge uređuje se statutom, u skladu sa Zakonom.

---

<sup>18</sup> Barić, S. *Pravni sustav suradnje neprofitnih organizacija s vladom i tijelima lokalne samouprave i uprave u Republici Hrvatskoj*, Zagreb, Tiskara Župac, 2001., str. 9.

<sup>19</sup> Zakon o udrugama, URL; <https://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama> (13. ožujka 2020.)



3. Načelo demokratskog ustroja - udrugom upravljaju članovi na način da unutarnji ustroj udruge mora biti zasnovan na načelima demokratskog zastupanja i demokratskog načina očitovanja volje članova
4. Načelo neprofitnosti - udruga se ne osniva sa svrhom stjecanja dobiti, ali može obavljati gospodarsku djelatnost, sukladno zakonu i statutu
5. Načelo slobodnog sudjelovanja u javnom životu - udruge slobodno sudjeluju u razvoju, praćenju, provođenju i vrednovanju javnih politika, kao i u oblikovanju javnog mnijenja te izražavaju svoja stajališta, mišljenja i poduzimaju inicijative o pitanjima od njihova interesa

### 3.3.3.3. Zaklade i Fondacije

Zakon o zakladama i fondacijama (NN 36/95) razlikuje ove dvije vrste pravnih osoba prema kriteriju trajnosti. Tako je zaklada imovina namijenjena da sama, odnosno prihodima što ih stječe, trajno služi ostvarivanju neke općekorisne ili dobrotvorne svrhe, dok je fondacija ograničena na najviše pet godina služenja takvim svrhama.<sup>20</sup>

Zaklada se odnosi na imovinu koja nastoji da prihode koje ostvaruje, trajno ulaže u ostvarivanje dobrotvornih svrha ili općekoristi, dok se fondacije odnose na neprofitne organizacije koje svoja prvobitna odnosno osnivačka sredstva daju na raspolaganje određenim pojedincima ili pak užem krugu osoba. Njihova temeljna razlika jest u tome što za djelovanje zaklade potrebni su ljudi, dok za djelovanje fondacije potreban je novac.

Kada građani žele dio svoje imovine namijeniti ostvarenju nekog općeg dobra, osnivaju se zaklade gdje se onda koriste temeljnim pravom upravljanja svojom imovinom na način kako oni žele. Nakon samog osnivanja ta imovina postaje pravna osoba, ona se može osnovati za vrijeme trajanja života ali i nakon smrti.

Osnovnu imovinu zaklade odnosno fondacije čini imovina koju je zakladnik namijenio zakladi u aktu o osnivanju, a čija se vrijednost ostvarivanjem zakladne svrhe ne smije umanjivati ili gubiti. Imovinu čini i imovina koju zaklada stekne gospodarskim

---

<sup>20</sup> Barić, S. *Pravni sustav suradnje neprofitnih organizacija s vladom i tijelima lokalne samouprave i uprave u Republici Hrvatskoj*, Zagreb, Tiskara Župac, 2001., str.12.

iskorištavanjem svoje imovine, priložima, donacijama, a radi stjecanja imovine mogu se organizirati određene aktivnosti (dobrotvorne priredbe, prigodna lutrija i sl.).<sup>21</sup>

Tako kod zaklada prikupljanje sredstava prolazi kroz različite faze: prva faza odnosi se za zamolbe, gdje se financijska sredstva pribavljaju direktnom zamolbom upućenom potencijalnim donatorima, druga faza odnosi se na prikupljena sredstva u obliku članarina koje dobivaju od potencijalnih donatora, treća faza prikazuje djelovanje samih kampanja kojima se nastoje prikupiti potrebna financijska sredstva, te četvrta, posljednja faza odnosi se organizirano prikupljanje financijskih sredstava od potencijalnih donatora, gdje oni prilikom ulaganja novca ostvaruju moralne koristi.

Fondacije se mogu javiti u nekoliko oblika:<sup>22</sup>

1. Neovisne fondacije koje tvore fondove na temelju pomoći pojedinaca ili obitelji
2. Fondacije određenih zajednica koje tvore fondove na temelju pomoći drugih fondacija i od pojedinaca
3. Operativne fondacije koje ne daju pomoć drugima, već koriste svoje fondove na programe kojima sami upravljaju
4. Korporativne fondacije koje se osnivaju od strane privatnih poslovnih subjekata na posebnim programskim područjima

### **3.4. Međusobne razlike neprofitnih organizacije**

Na svijetu postoji veliki broj međusobno različitih oblika neprofitnih organizacija, te je svaka vođena svojom misijom i svojim ciljevima koje žele ostvariti, čime se definira njihov oblik postojanja. Neprofitne organizacije specifične su po tome jer ne proizvode gotove proizvode, već se njihov proizvod temelji na promjeni ljudskog ponašanja tj. neprofitne organizacije nastoje promijeniti odnosno unaprijediti kvalitetu življenja.

Od samog nastanka i razvoja međusobne su se razlike neprofitnih organizacija vezale uz društvenu odgovornost odnosno brigu za prosperitet zajednice, ali i brigu za funkcioniranje, te osjećaj pripadnosti u takvim zajednicama. Bez osjećaja pripadnosti određenoj zajednici, ne bi postojala niti potreba da se takva zajednica očuva odnosno

---

<sup>21</sup> Ibidem, str. 13.

<sup>22</sup> Meler M., *Neprofitni marketing*, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2003., str. 139

nastavi razvijati. Njihova razlika leži i u njihovom promatranju tj. jesu li one formalne ili neformalne, tako su formalne organizacije one koje često ali ne i nužno imaju plaćeno osoblje, dok se neformalne organizacije posebno organiziraju za jedan događaj, projekt i slično, te rade na bazi volontera.

Neprofitne se organizacije često razlikuju između sebe tj. međusobno, te su u nastavku navedene one najčešće:

1. Veličina korištenja volontera. Ponekad neprofitne organizacije imaju veći dio plaćenih zaposlenika, te vrlo malo volontera, dok kod drugih neprofitnih organizacija rade samo volonteri. Glavni problem kod volontera jest to što su često nepouzdana, no to nije uvijek tako, s druge strane postoje volonteri koji su angažirani i predani svom radu.
2. Veličina konkurencije za stvaranjem prihoda.
3. Svakako jedna od razlika se odnosi i na izvore financiranja. Ako se većinski izvori financiranja temelje na vladi ili nekim privatnim donatorima to može dovesti do određenog ograničenja u marketingu.
4. Sama priroda ponašanja građana na koje neprofitne organizacije žele utjecati.
5. Je li neprofitna organizacija obveznik poreza na dodanu vrijednost tj. PDV-a ili nije. Ukoliko je neprofitna organizacija obveznik PDV-a, dužna je za sve svoje isporuke odnosno na sva svoja dobra i usluge koje prodaje tj. nude kupcima, zaračunati PDV. Dok s druge strane neprofitne organizacije snose taj porez ukoliko nisu obveznici PDV-a.

### **3.5. Razlike između profitnih i neprofitni organizacija**

Razlike između neprofitnih i profitnih organizacija temelje se na samoj svrsi njihovog postojanja, no zbog okruženja u kojem djeluju i koje se konstantno mijenja, razlike između organizacija su sve manje odnosno one postaju sve sličnije. Ipak mogu se istaknuti glavne razlike između neprofitnih i profitnih organizacija.

Razlike između profitne i neprofitne organizacije mogu se jasno izvući iz sljedećih razloga:<sup>23</sup>

1. Profitna organizacija definira se kao pravna organizacija koja djeluje isključivo s ciljem stjecanja profita od poslovnih aktivnosti. Sa druge strane, neprofitna organizacija je ona koja djeluje s primarnim ciljem dobrobiti društva u cjelini.
2. Profitna organizacija, kao što mu ime kaže, radi na maksimiziranju profita koncerna. Nasuprot tome, neprofitna organizacija radi za pružanje usluga, za dobrobit društva.
3. Profitna organizacija može biti samostalno poduzeće, ortačko društvo ili pravna osoba, odnosno društvo, dok je neprofitna organizacija udruga osoba, koja može biti klub, trust, javna bolnica, zadruga itd.
4. Upravljanje profitnom organizacijom zanemareno je od strane samostalnog poduzetnika u slučaju samostalnog poduzetnika, partnera u slučaju partnerstva i direktora u slučaju tvrtke. Naprotiv, postoji upravni odbor, povjerenstva, odbori ili upravna tijela koji se brinu o upravljanju neprofitne organizacije.
5. Glavni izvor prihoda, za profitnu organizaciju, je prodaja robe i usluga. Isto tako, neprofitna organizacija dobiva znatan dio svojih prihoda od donacija, pretplate, članarine, dobrotvornih udruga i tako dalje.
6. Kada je riječ o početku djelovanja entiteta, vlasnici su uveli ogroman iznos u obliku kapitala za vođenje poslovanja. Za razliku od neprofitne organizacije, prikupljaju sredstva za početak, u obliku doprinosa putem donacija, bespovratnih sredstava, ostavština, pretplate itd.
7. Financijski izvještaj profitne organizacije uključuje račun dobiti i gubitka, bilancu i izvještaj o novčanom tijeku. Nasuprot tome, neprofitna organizacija priprema primitak i plaćanje, dohodak i izdatke a i bilancu pripremljenu na kraju obračunske godine da bi znali svoju financijsku poziciju.
8. Novac zarađen profitnom organizacijom, tj. dobit, prenosi se na kapitalni račun. S druge strane, višak prihoda nad rashodima rezultira viškom koji se prenosi u kapitalni fond.
9. Velika razlika između organizacija jesu zaposlenici odnosno volonteri. Volonteri se odnose na zaposlenike koji nisu motivirani plaćom i promocijom, već

---

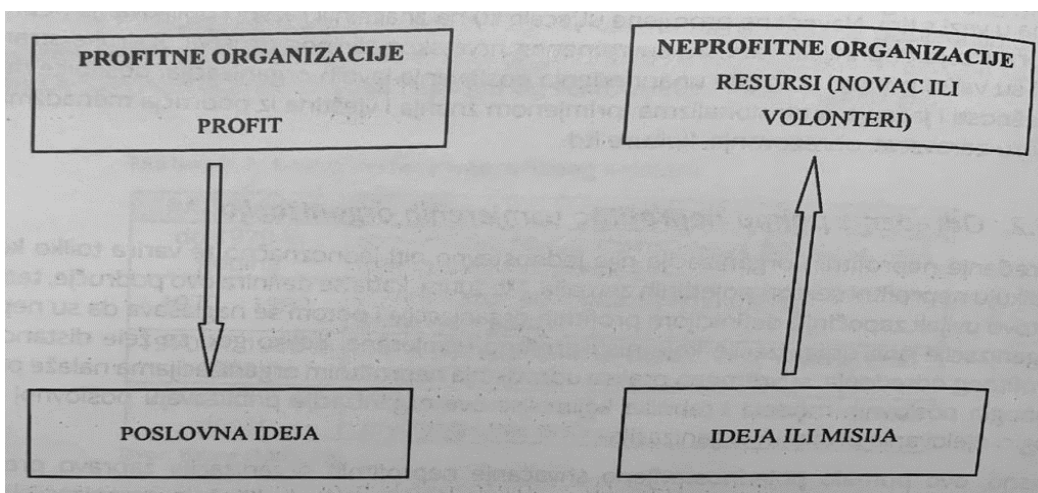
<sup>23</sup> Razlika između profitne i neprofitne organizacije, URL; <https://hr.gadget-info.com/difference-between-profit>, (20. ožujka 2020.)

ispunjenjem drugih potreba, dok su zaposlenici profitnih organizacija motivirani plaćama te promocijama.

10. Mjerilo uspješnosti organizacija. Kod neprofitnih organizacija mjerilo uspješnosti odnosi se uz društveni doprinos i na to koliko je kvalitetno organizacija opslužila sve svoje dionike, dok kod profitnih organizacija mjerilo uspješnosti je ostvareni profit koji je zapravo jedini cilj organizacijskog poslovanja.
11. Profitni marketing usmjeren je ka potrošaču, te većinski dio svog kapitala ostvaruje prohodom od same kupnje prodaje proizvoda krajnjim potrošačima, dok je neprofitni marketing usmjeren prema društvu u cijelosti, te djeluje na ostvarenje opće društvene koristi.

Na sličan način Wiijkström (2009:2- 3) određuje razlike između profitnih i neprofitnih organizacija te pojašnjava njihovu suštinsku razliku kroz temeljnu usmjerenost, što se može vidjeti na slici 4. Dakle, profitne organizacije pokreće novac, tj. profit kao polazna ideja i taj primarni fokus vodi organizaciju prema nekoj poslovnoj ideji. Nasuprot tom principu imamo neprofitne organizacije koje kreću od određene ideje ili vizije (što predstavlja svrhu organizacije odnosno njenu misiju) i u tom procesu realiziranja ideje zahtijevaju se određeni resursi. Temeljni resursi neprofitnih organizacija su ljudi (zaposlenici i volonteri) i novac, ali i ostali potrebni resursi kao informacije, znanja, nužni su za djelotvorno upravljanje organizacijama.

*Slika 4. Razlike profitnih i neprofitnih organizacija s obzirom na njihovu usmjerenost*



Izvor: Marić, I., Menadžment neprofitnih organizacija, Zagreb, Ekonomski fakultet, 2018., str. 14.

### **3.6. Problemi i suradnja u rješavanju problema neprofitnih organizacija**

#### *3.6.1. Problemi neprofitnih organizacija*

Neprofitne organizacije susreću se sa brojnim problemima u svom poslovanju. Među njima se nalaze problemi raspolaganja novcem, kao i nedostatak ostvarenih sredstava iz državnog proračuna. Organizacije moraju znati kako na odgovarajući način ulagati ostvarenim novcem u daljnje poslovne pothvate, a da pri tome također podmire sve ostvarene troškove. Također neprofitne organizacije moraju učinkovito poslovati i biti transparentne kako bi građanima bili jasni razlozi zbog kojeg troše svoj novac.

Temeljni problemi funkcioniranja neprofitnog sektora su neadekvatan zakonski okvir te nadzor države nad radom neprofitnog sektora, nedostatak financijskih sredstava i odgovarajuće državne politike poticanja donatorstva, netransparentnost, neprofesionalizam i centraliziranost državne uprave, te unutarnji problemi udruga zbog nejasno definiranih ciljeva, koji se mijenjaju dolaskom novih ljudi ili s izvorom sredstava.<sup>24</sup>

Nadalje slijedi problem vezan uz financijske potpore kojih je uvijek nedovoljno, a s kojima se sve organizacije susreću. Da se to smanji neprofitne se organizacije trebaju fokusirati na ključne partnere i na ta način zajednički pronalaziti resurse s kojima će organizacija podmirivati svoje troškove. Jedan od problema svakako je i pronalaženje i zadržavanje visoko kvalificiranih radnika koji svoj posao shvaćaju ozbiljno i kojem su predani, kao i pronalaženje budućih vođa koji će organizaciju gurati za naprijed, te joj olakšati povećanje opsega. Također još jedan problem je nedovoljna informiranost javnosti o tome gdje na posljetku završavaju sve prikupljene donacije i u koje se svrhe koriste, te iz tog razloga mnogi građani ne vjeruju humanitarnim akcijama.

Održivost odnosno opstanak organizacije također se može definirati kao problem neprofitnih organizacija. Iako svaka neprofitna organizacija ima ciljeve i misiju s kojom je vođena, to ne znači da će ona opstati godinama. S toga ona treba težiti stvaranju jakih odnosa, te one postojeće snažne odnose još više izgraditi i ojačati. Voditelji

---

<sup>24</sup> Štimac, H.; Cah, M. *Utjecaj okruženja na marketinško pozicioniranje SOS Dječjeg sela Hrvatska*, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2012., str. 195

organizacije trebaju svakodnevno unaprjeđivati svoja znanja i prenositi ih ostalim sudionicima za bolje poslovanje organizacije te za bolje praćenje i analizu tržišta. Također je potrebno informirati se o najboljem načinu upotrebe resursa, ali uz nestabilno financijsku potporu, problem održivosti neprofitnih organizacija je najviše prisutan.<sup>25</sup>

Posebni problemi neprofitnih organizacija jesu ti što su suočene sa različitim interesnim skupinama koje se teško mogu ili se u potpunosti ne mogu rangirati u hijerarhiju organizacijskih ciljeva. Neprofitne organizacije koje na ispravan način primjenjuju marketing ostvaruju znatno bolje rezultate prema svojim ciljnim potrošačima, na efikasniji način zadovoljavaju potrebe i očekivanja svojim potrošača te se za takve organizacije kaže da su marketinški orijentirane, dok one koje ga ne primjenjuju ili ga pak gledaju kao prijetnju on predstavlja problem.

### *3.6.2. Sektorska i međusektorska suradnja u rješavanju problema*

Da bi sektori međusobno surađivali, to zahtjeva postojanje ili stvaranje određenog međusobnog interesa odnosno dobrog odnosa između dvije ili više organizacija koje imaju zajednički cilj kojeg žele ostvariti. One moraju biti sklone stvaranju mehanizma kojim će se odrediti i primijeniti autoritet koji će ih voditi odnosno koordinirati sve aktivnosti, raspolaganje resursima, također nagrađivati svoje zaposlenike tj. volontere kao i zajedničko uzimanje odgovornosti za ostvarene rezultate.

Treba voditi računa o tome da iako neprofitne organizacije međusobno surađuju kako bi na što efikasniji način ostvarile zajedničke ciljeve, to ne znači da one nisu međusobni konkurenti. One se međusobno natječu oko dobivanja sredstava s kojim će raspolagati u budućem poslovanju, kao i tko će bolje zadovoljit potrebe svojih korisnika. Stoga zaključivanje o tome hoće li organizacije međusobno djelovati ili ne, jedna je među glavnim odlukama koje menadžeri trebaju donijeti prilikom planiranja samog djelovanja svojih neprofitnih organizacija, tako su u tablici 1 prikazane tri razine suradničkog djelovanje neprofitnih organizacija.

---

<sup>25</sup> Dadić, L. *Važnost fundraisinga za održivost neprofitnih organizacija*, Rijeka , Sveučilište u Rijeci, 2016., str. 80

Tablica 1. Razine suradničkog djelovanja neprofitnih organizacija

Kooperacija	Podrazumijeva neformalno usklađivanje djelatnosti i povremenu razmjenu informacija, pri čemu svaka organizacija ostaje potpuno samostalna i zadržava vlastite resurse
Koordinacija	Uspostavljanje formalnih (najčešće ugovorno reguliranih) odnosa između organizacija, koje prati izgradnja određenih zajedničkih struktura za upravljanje zajedničkim aktivnostima, podjelu resursa i nagrađivanje
Kolabracija	Podrazumijeva trajniji i dublji odnos između organizacija, koji vodi prema izgradnji zajedničke organizacijske strukture ili čak spajanju organizacija

Izvor: Alfirević N., Pavičić J., Čačija N.,Lj., Mihanović Z., Matković J.,Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, str. 48./49.

Tom su se problematikom do sada bavili i drugi autori, kao što su Kohm, La Piana i Gowdy. Oni prikazuju mogućnost suradnje neprofitnih organizacija uz pomoć modela sa sljedećim dimenzijama u tablici broj 2.<sup>26</sup>

Tablica 2. Model suradnje unutar neprofitnog sektora

Područje suradnje	Prije svega se odnosi na administrativnu i programsku suradnju u vezi s provedbom konkretnih projekata i programa za korisnike
Intenzitet suradnje	Razina samostalnosti što je organizacija zadržava

Izvor: Alfirević N., Pavičić J., Čačija N.,Lj., Mihanović Z., Matković J.,Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, str. 49.

Neki problemi koji se javljaju ne mogu se riješiti međusobnim djelovanjem neprofitnih organizacija, već zahtijevaju suradnju sa državnim tijelima kao i tijelima lokalne uprave. S obzirom da neprofitne organizacije imaju ograničene resurse s kojim djeluju

<sup>26</sup> Alfirević, N. et al., *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2013., str. 49.



kroz mnoge socijalne i druge usluge koje pružaju javnosti, one mogu postati „nadopuna“ javnom sektoru i na taj način stvoriti podjelu rada između javnog i neprofitnog sektora, te si olakšati i ostvariti efikasnije poslovanje. Suradnja s javnim sektorom ne mora uvijek imati pozitivne rezultate, ona također može rezultirati negativnim posljedicama koje najčešće nastaju kada neprofitne organizacije počnu obavljati funkcije koje je prethodno obavljala država. S tim načinom djelovanja neprofitne se organizacije udaljavaju od svoje misije kojom su vođene, što rezultira nepovjerenju ili smanjenju povjerenja javnosti kao i donatora i drugih sudionika.

Ključni partneri neprofitnih organizacija svakako su i društveno odgovorni poslovni subjekti koji međusobnim odnosom nastoje riješiti pojedine društvene probleme. U ovakvom odnosu, društveno odgovorni poslovni subjekti očekuju automatsko ostvarenje pozitivnih rezultata no iz takvih oblika suradnje često proizlaze brojni problemi. Neki od najčešćih odnose se na: nerazumijevanje stajališta javnosti i pozicije partnerske neprofitne organizacije u vezi s ciljnim društvenim problemom, pogrešnu procjenu troškova i konkretnih koristi koje proizlaze iz suradnje, ali i utjecaj koji će pojedina strana imati u takvu odnosu.<sup>27</sup> Kako bi se najučinkovitije izbjegli problemi ovakvog načina povezivanja predlaže se razmatranje sukladnosti obje organizacijske strane, što pomaže menadžerima organizacija da donesu ključne odluke o suradnji.

Temeljni oblici međusektorskog partnerskog djelovanja prikazani su na slici broj 5 a prema svojoj temeljnoj odrednici odgovaraju odluci odluci o intenzitetu suradnje koja se može ustrojiti kao neformalni forum za razmjenu informacija i koordinaciju mišljenja (što odgovara već opisanom pojmu kooperacije), koji, pri kvalitetnoj suradnji, obično prerasta u formalni oblik suradnje, što podrazumijeva i postojanje određenih zajedničkih organizacijskih struktura, ili novu organizaciju, a to je već opisano pojmovima koordinacije odnosno kolaboracije.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Alfirević, N. et al., *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2013., str. 52.

<sup>28</sup> *Ibidem*, str. 54.

Slika 5. Organizacijsko usmjerenje i oblici međusektorskih partnerstva



Izvor: Alfirević N., Pavičić J., Čačija N.,Lj., Mihanović Z., Matković J.,Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, str. 55.

## 4. Strategija i primjena marketinga u neprofitnim organizacijama

Strategija marketinga obuhvaća usklađivanje: <sup>29</sup>

1. ciljeva organizacije i/ili njezinih izdvojenih dijelova odnosno aktivnosti
2. osnovnih elemenata marketinškog miksa koji obuhvaća: proizvod, cijenu, distribuciju i promociju
3. ciljnih tržišnih segmenata
4. raspoloživih resursa neprofitne organizacije

Stoga bi, ako bi se sve navedeno obuhvatilo u jedinstvenoj definiciji, ona mogla glasniti: „Strategija marketinga predstavlja mogućnost da svi zainteresirani sudionici spoznaju osnovne dugoročne marketinške ciljeve na ciljnom tržištu, jednako kao i mogućnosti za njihovo ostvarenje u danom okruženju uz kvalitetno osiguravanje potrebnih resursa“.<sup>30</sup>

Strategija marketinga neprofitne organizacije odnosi se na stvaranje mogućnosti da zainteresirani sudionici uvide odnosno razumiju dugoročne marketinške ciljeve organizacije koje provode na ciljnom tržištu, kao i mogućnost ostvarenja organizacije u okruženju u kojem djeluju uz osiguranje potrebnih resursa.

Budući da se osmišljavanje i oblikovanje strategije marketinga može odvijati na različite načine, neki autori analizirajući specifičnosti koje vladaju u okruženju marketinga, navode postojanje sljedećih suvremenih trendova koji utječu na spomenuto osmišljavanje i oblikovanje i to:<sup>31</sup>

1. Pomak od elitizma k egalitarizmu, (strategija marketinga u svim fazama svog osmišljavanja, oblikovanja i provođenja zahtjeva što više zainteresiranih i motiviranih sudionika na svim hijerarhijskim razinama, a ne samo uski tim sastavljen od planera i rukovodioca).
2. Otklon od proračunavanja i težnja za kreativnošću (strategija marketinga ne predstavlja samo proračune, već kompleksan, intuitivan i evolucijski zadatak, gdje se isprepliću inicijalne odluke i vanjski utjecaju).

---

<sup>29</sup> Pavičić J., *Strategija marketinga neprofitnih organizacije*, Zagreb, Masmedia, str. 46.

<sup>30</sup> Pavičić, J., *Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada*, Zagreb, Ekonomski pregled, , 52 (1-2), 2001.,str. 110.

<sup>31</sup> Pavičić J., *Strategija marketinga neprofitnih organizacije*, Zagreb, Masmedia, str. 47.

3. Napuštanje preciznog planiranja i priklanjanje učenju i prilagodbi (orisutnost shvaćanja da uspješna strategija marketinga nije više toliko determinirana rigidnim procesom strateškog planiranja, već prvenstveno: učenjem, eksperimentiranjem i prilagodbom).

Najčešće se strategije marketinga neprofitnih organizacija provode na tri područja: prvo područje je najšire shvaćeno područje koje se odnosi na manipuliranje varijablama marketinškog spleta (proizvod, cijena, distribucija, promocija). Drugo područje je strategija elemenata marketinga koje se primjenjuje na pojedinačne elemente marketinškog spleta, te treće područje odnosno strategija ulaska proizvoda na tržište odnosi se na izgradnju, obranu ili iskorištavanje tržišnog udjela.

Na slici broj 6 prikazan je položaj marketinške strategije u neprofitnoj organizaciji, na temelju koje se oblikuje marketinško djelovanje same organizacija kao cjeline, marketinško djelovanje koje je povezano s njezinim individualnim djelatnostima odnosno programima, kao i marketinško djelovanje pojedinih aktivnosti, koje se ne moraju odnositi na određeni program ili pak organizacijsku cjelinu.

Slika 6. Kontekst oblikovanja temeljne strategije marketinga



Izvor: Pavičić J., Strategija marketinga neprofitnih organizacije, Zagreb, Masmedia, str.48.

Svaka je marketinški orijentirana organizacije svjesna važnosti zadovoljenja potrebe dionika (uglavnom korisnika i donatora), a da bi to bilo moguće, nužno je pravilno planirati aktivnosti – analizirati interno i eksterno okruženje, definirati misije i ciljeve, osnovne marketinške strategije segmentacijom tržišta, izborom ciljnog segmenta, pozicioniranjem i definiranjem marketinškog miksa, definirati taktike, mjere uspješnosti izvedbe, postavljati kriterije, pratiti, mjeriti te korigirati.<sup>32</sup>

#### **4.1. Marketinški splet neprofitnih organizacija**

Marketing se provodi s pomoću nekoliko temeljnih aktivnosti, koje se odnose na odlučivanje o četirima ključnim elementima marketinške ponude ciljnoj skupini: proizvodu, odnosno usluzi koja će se ponuditi korisnicima, odnosno kupcima (engl. product), cijena po kojoj će se proizvodi/usluge nuditi (engl. price), distribuciji, odnosno načinu na koji će se proizvodi/usluge učiniti dostupnim (engl. place, te promociji, odnosno pristupu kojima će se služiti za obavještanje zainteresirane javnosti o proizvodima i uslugama organizacije, odnosno organizaciji u cjelini (engl. promotion).<sup>33</sup>

Svi elementi marketinškog spleta moraju djelovati usklađeno kao cjelina ukoliko žele postići maksimalni rezultat. Svaki se kupac odnosno korisnik razlikuje po svojim željama, potrebama i interesima, te im se zbog tog razloga mora smisliti posebna marketinška ponuda koja uključuje kombinaciju svih elemenata marketinškog spleta kojima će se zadovoljit njihova očekivanja kao i želje i potrebe.

##### *4.1.1. Proizvod/Ponuda*

Proizvod se odnosi na sve ono što se mora ponuditi kupcima odnosno korisnicima na tržištu kako bi se zadovoljile njihove želje i potrebe, stoga se može reći kako je proizvod/usluga najvažniji element marketinškog spleta, iz razloga jer se svi ostali elementi razvijaju na temelju njih.

---

<sup>32</sup> Ibidem, str. 110-111.

<sup>33</sup> Alfirević, N. et al., *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2013., str.144.

Proizvod je prema već klasičnom određenju Andreasena i Kotlera, bilo što (u opipljivom ili neopipljivom obliku), ponuđeno kao predmet marketinške razmjene ciljnom tržištu (kupcima, korisnicima i drugo), radi zadovoljavanja njihovih želja i potreba.<sup>34</sup> Proizvod se može shvatiti kao ponuda koja zadovoljava potrebe, odnosno kao roba, usluga ili ideja koja se sastoji od opipljivih i neopipljivih atributa koji zadovoljavaju potrošače i dobiveni su u razmjeni za novac ili neku drugu vrijednost.<sup>35</sup>

Proizvodi se mogu djelovati s obzirom na razinu na kojoj se nalaze, te sukladno razini oni pružaju različite koristi kupcima odnosno korisnicima. Stoga proizvode djelamo na:

1. Temeljni proizvod- odnosi se na korist koja će riješiti problem koji kupci ili korisnici imaju iako toga ne moraju biti svjesni
2. Stvarni proizvod- odnosi se na opipljiv čimbenik koji organizacija daje korisniku ili kupcu kao način rješavanja njihovih potreba ili problema  
-Sastoji se od različitih obilježja, stilova, kvalitete, pakovanja koja su bitna za održavanje proizvoda u ispravnom stanju
3. Prošireni odnosno uvećani proizvod- odnosi se na niz dodatnih povezanih proizvoda ili usluga kojima se nudi dodatna korist za korisnike ili kupce

Većina neprofitnih organizacija bavi se poslovanjem usluga, te ljudi često ulaze u razmjenu s njima jer im neprofitne organizacije pružaju ljude koji obrazuju, te vode muzejske priredbe, mjesta gdje ciljni auditorij može igrati golf u nacionalnom parku, koriste predmete ili opremu na način da ciljni auditorij može knjigu u biblioteci i drugo. Često u neprofitnim organizacijama, usluge zahtijevaju sudjelovanje korisnika gdje se jedino rješenje pronalazi u njihovoj prethodnoj obuci, no mora se voditi računa o postavljanju realnih granica kako ne bi došlo do problema od pretjeranog očekivanja.

U neprofitnom marketingu ponuda može biti i ideja kojoj je cilj primijeniti određeni oblik ponašanja na određenu ciljnu skupinu kako bi usvojila novo, drugačije razmišljanje. Primjerice neprofitna organizacija koja promovira ideju o prestanku pušenja putem seminara, edukativnih radionica i ostalog, gdje korisnicima želi ukazati na zdraviji život, život bez cigareta.

---

<sup>34</sup> Ibidem, str. 147.

<sup>35</sup> Pavičić, J., *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Zagreb, Masmedia, 2003., str. 145.

Kod proizvoda/usluga postoji faza koja se donosi na odluku oko ukidanja određenih proizvoda ili usluga u neprofitnom sektoru, te ukoliko dođe do toga, neprofitne organizacije moraju voditi računa o tome:

1. Da li navedeni proizvodi ili usluge pridonose financijskoj uspješnosti djelovanja same organizacije
2. Koliki je doprinos navedenih proizvoda ili usluga u postizanju odnosno ostvarenju misije neprofitne organizacija

Za svaku je neprofitnu organizaciju veliki izazov osmišljanje, te uvođenje novih proizvoda ili ponuda. Kroz tu se fazu promatra sam rast i razvoj neprofitne organizacije, ostale mogućnosti su im razvoj tih novih proizvoda ili usluga, proširenje na nova tržišta, usluživanje novih korisnika i kupaca ili njihova kombinacija. Ukoliko organizacija stvara veću ponudu, moći će zadovoljiti veći spektar korisnika odnosno kupaca na tržištu, no problem kod neprofitnih organizacija javlja se u raspoloživim sredstvima kojim se može izvršiti takav potez, a kojih većina neprofitnih organizacija nema previše. One u tim razdobljima ovise o istraženju okolini u kojoj djeluju, donatorima, sponzorima, korisnicima i kupcima koji prihvaćaju novu ideju organizacije.

#### 4.1.2. Cijena

Cijena se odnosi na naknade koje korisnici ili kupci plaćaju neprofitnim organizacijama odnosno pružateljima različitih koristi. Cijena se također odnosi i na različite programe neprofitnih organizacija, kao i na same poticaje na korištenje proizvoda ili usluga koje organizacije nude tj. na korištenje ponude neprofitne organizacije, bez obzira da li za nju plaćaju u obliku novca ili nekim drugim nenovčanim načinom. Ona se oblikuje na temelju interes svih sudionika.

U neprofitnom sektoru, određivanje cijena poseban je problem. Naime, iako je jasno da bi korist ponuđena ciljnoj skupini trebala biti usklađena s troškovima koje korisnici zbog toga snose, oni u ovom sektoru najčešće sami ne snose sve troškove za pribavljanje proizvoda i usluga (tj. ne plaćaju punu cijenu), već to za njih – više ili manje –rade sponzori, donatori, država i drugi koji financiraju neprofitne organizacije.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Alfirić, N. et al., *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2013., str.152.

Postoje različiti čimbenici koji utječu na formiranje tj. na određivanje cijene u neprofitnim organizacijama, no dvije osnovne podjele su unutarnji i vanjski čimbenici. Unutarnji čimbenici na temelju kojih se oblikuje cijena jesu: marketinški ciljevi, politika formiranja cijena, te strategije i troškovi, dok pod vanjske čimbenike koji formiraju cijenu spadaju: potražna, vlada, tržište, država, preprodavatelji, te ekonomija same države.

Da bi se dobro odredila cijena, ipak je potrebno pratiti niz racionalnih koraka. Prvo je potrebno odrediti razlog/svrhu postojanja cijene (a što može biti pokrivanje troškova pružanja usluge ili, pak, maksimalno povećanje financijskog rezultata). Također, u nekim slučajevima (kao što su javnozdravstvene kampanje protiv pušena, droge, prekomjerna uživanja alkohola i sličnog; poticanje čuvanja okoliša ili drugih poželjnih oblika ponašanja i drugo) cilj može biti maksimiranje korištenja određenom ponudom. U drugim situacijama, kao što je pružanje socijalnih usluga, cijena može obeshrabrati one koji ne pripadaju ciljnoj skupini da se uopće koriste uslugom. U sljedećem je koraku nužno proučiti/izmjeriti potražnju i njezinu ovisnost o cijeni (kako bi se što točnije moglo predvidjeti korištenje kapaciteta i resursa organizacije) te, na kraju, analizirati konkurentske cijene i pozicionirati se prema konkurenciji.<sup>37</sup> Ukratko određivanje cijena proizvoda i usluga neprofitnih organizacija provodi se kroz određena tri koraka. Prvo se definira svrha postojanja same cijene određenog proizvoda ili usluge. U drugom se koraku mjeri potražnja, te njezina ovisnost o cijeni koju je neprofitna organizacija odredila. Treći odnosno posljednji korak je da se provodi analiza konkurentske cijene, te se neprofitna organizacija pozicionira prema svojoj konkurenciji.

Ukoliko dođe do neprimjerenog određivanja cijena posljedice mogu biti jedne od sljedećih: pad doprinosa svih članova neprofitne organizacije, zbog pada njihove motivacije ili pak smanjenja kvalitete isporučenih odnosno pruženih proizvoda ili usluga, druga posljedica može biti problem održivosti djelovanja neprofitne organizacije, zbog nevođenja računa o potrebi održavanja kontinuiranog pružanja proizvoda ili usluga, također posljedica može biti i procjena donatora da neprofitna organizacija nije sposobna učinkovito raspolagati njihovim resursima, te ih u

---

<sup>37</sup> Ibidem, str. 155.-156.



budućnosti povjeravaju nekim drugim organizacijama. Među svim navedenim može se naći i posljedica gdje korisnici, javnost i svi drugi sudionici mogu procijeniti da su proizvodi/usluge nekvalitetni ukoliko je cijena preniska, odnosno organizaciju mogu procijeniti sebičnom ako je cijena previsoka.

Neprofitne organizacije putem postavljenih cijena za svoje proizvode i usluge odnosno za svoju ponudu nastoje ostvariti određene ciljeve, među kojima su: maksimalizacija profita neprofitnih organizacija, nadoknada svih troškova koje organizacija ima, poticaj „tržišta“ na kojem neprofitna organizacija djeluje, te obeshrabrivanje samog tržišta. Neprofitne organizacije često postavljaju niske cijene svojih proizvoda ili usluga iz razloga što je tržište jako osjetljivo na cijene, te će niže cijene privući veći broj novih potencijalnih kupaca ili korisnika. Također neprofitne organizacije određuju niske cijene iz razloga što su troškovi po jedinici niži ukoliko je proizvoda više, kao i što sama niža cijena neprofitne organizacije obeshrabruje konkurenciju.

Organizacija se može odlučiti za jedinstvenu ili selektivne cijene za pojedine ciljne skupine, što ovisi o prethodno određenim cjenovnim ciljevima. Jedinstvena cijena svakako je najjednostavnije rješenje za organizaciju, a nije nevažno ni što je dionici organizacije i javnost mogu shvatiti kao „najpravedniju“. Međutim, različite strategije selektivnog određivanja cijena mogu povoljno djelovati na ostvarivanje marketinških ciljeva organizacije.<sup>38</sup>

Najčešće strategije selektivnog određivanja cijena jesu:

1. Određivanje cijena sa popustom
2. Promotivno određivanje cijena
3. Segmentirano određivanje cijena
4. Zemljopisno određivanje cijena
5. Psihološko određivanje cijena

Nabrojane tehnike određivanja pomažu odnosno stvaraju mogućnost da marketinški menadžeri neprofitnih organizacija cijene ne gledaju kao staru kategoriju koja je

---

<sup>38</sup> Ibidem, str. 157.

nespojiva s djelovanjem samih organizacija iz razloga što je i sam neprofitni sektor jednak jednostavnoj ekonomskoj logici.

#### 4.1.3. Distribucija/ Mjesto

Bez obzira na to što se pojam distribucije obično povezuje s trgovinom i prodajom, ipak proizvod/usluga organizacije mora biti dostupna ciljnoj skupini. Dakle „treći P“ (engl. place = mjesto, prostor) tumači se kao politika distribucije, odnosno pokrivanja mjesta na kojima ciljna skupina troši proizvod ili uslugu, odnosno na kojoj se iskazuje njezino željeno ponašanje. Kad je riječ o fizičkom proizvodu, on jednostavno more doći do ruku korisnika, kao i usluga koja se korisniku osobno pruža. Međutim, predmet neprofitnog marketinga može biti i neka ideja, koja se mora ugraditi u društveno okruženje korisnika, pri čemu Kotler, Roberto i Lee napominju da distribucijski kanal nije medij kojim se prenosi poruka, s obzirom na to da je izbor medija dio odluke o promociji.<sup>39</sup>

Distribucija kod neprofitnih organizacija u osnovi predstavlja načine i mogućnosti na koje ono što organizacija nudi/pruža može doći do i/ili postati dostupno pojedincima i organizacijama koji predstavljaju ciljne grupe za određeni proizvod, odnosno organizaciju u cjelini.<sup>40</sup>

Glavna stavka oko koje neprofitne organizacije moraju voditi računa kod distribucije odnosno mjesta jest ta da se uz što je moguće niže troškove kupcima ili korisnicima dostave proizvodi ili usluge na određenom mjestu i u određeno vrijeme. Najveći nedostatak koji postoji je taj da neprofitne organizacije često djeluju na jednom ili maksimalno nekoliko lokacije, ali taj problem rješava odnosno mijenja suvremena tehnologija odnosno Internet, te se zbog njega usluge percipiraju kao informacije koje se mogu dostaviti korisnicima putem elektronske pošte ili se pak postaviti na mrežnim stranicama neprofitnih organizacija.

Pri izboru suradničkih organizacija, potrebno je poštovati pravilo, koje jednostavno kaže da se marketinški kanali trebaju prilagoditi željama i potrebama ne samo

---

<sup>39</sup> Alfirević, N. et al., *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2013., str. 158.

<sup>40</sup>Pavičić, J. *Strategije marketinga neprofitnih organizacija*, Zagreb, Masmedia, 2003, str.179.

postojećih već i budućih klijenata/korisnika, jer ni najbolje dizajnirani proizvod/usluga do kojeg korisnici ne mogu doći nije posebno koristan. Marketinški bi kanali trebali imati sljedeća obilježja:<sup>41</sup>

1. Usredotočeni na stvarne potrebe kupaca/korisnika
2. Fleksibilni-prilagodljivi posebnim zahtjevima kupaca/korisnika
3. Usredotočeni na ostvarivanje ciljeva organizacije
4. Uzajamni kanali

Glavni problemi s kojima se neprofitne organizacije susreću prilikom donošenja odluke o distribuciji jesu:

1. Razina usluge koje neprofitne organizacije pružaju korisnicima
2. Kvaliteta same usluge
3. Broj lokacija na kojima neprofitne organizacije imaju svoje podružnice
4. Svrha i motivacija samih korisnika
5. Primjena marketinških tj. poslovnih usluga
6. Organizacija distribucijskog sustava prema navikama i obilježjima korisnika

Distribucijski se kanal treba prilagoditi i obilježjima proizvoda/usluge, kao i ciljne skupine. S aspekta samog proizvoda (ili usluge), treba razlikovati osnovne i izvedene proizvode, od kojih su osnovni izravno povezani s ostvarenjem misije organizacije i usmjereni prema temeljnoj ciljnoj skupini, a izvedeni prema drugim ciljnim skupinama/relevantnim dionicima, radi afirmacije organizacije u šire društvenom okruženju.<sup>42</sup>

#### 4.1.4.Promocija

Posljednji element marketinškog miksa je promocija. Promocija obuhvaća sve aktivnosti koje poduzeće poduzima kako bi promovirao i upoznao svoj proizvod ciljnom tržištu; a to uključuje:<sup>43</sup>

1. Oglašavanje: svaki plaćeni oblik neosobne prezentacije i promocije ideja, proizvoda ili usluga od prepoznatljivog sponzora.

---

<sup>41</sup> Alfirević, N. et al., *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2013., str.159.

<sup>42</sup> Pavičić, J. *Strategije marketinga neprofitnih organizacija*, Zagreb, Masmedia, 2003, str.180.-181.

<sup>43</sup> Kotler, P., *Upravljanje marketingom*, Zagreb, Mate, 2001., str. 604.

2. Unapređenje prodaje: raznovrsnost kratkoročnih poticanja kojima se ohrabruje proba ili kupovina određenog proizvoda ili usluge.
3. Odnos s javnošću i publicitet: raznovrsnost programa stvorenih radi promocije i/ili zaštite ugleda tvrtke ili njezinih pojedinih proizvoda.
4. Osobna prodaja: osobna interakcija („licem u lice“) s jednim ili više potencijalnih kupaca u svrhu prezentacije
5. Direktni marketing: korištenje poštanskih usluga, telefona, telefaksa, elektroničke pošte i ostalih vrsta neosobnih kontakta za neposrednu komunikaciju, odnosno traženje odgovora od određenih kupaca i potencijalnih kupaca.

Promocija u neprofitnim organizacijama predstavlja cjeloviti program aktivnosti i resursa usmjerenih na komuniciranje sa svim sadašnjim i budućim ciljnim skupinama kako bi se informativno djelovalo u svrhu ostvarenja ciljeva organizacije.<sup>44</sup>

Volonterski je rad temelj neprofitnih organizacija, te svojim aktivnostima na terenu organizacije ostvaruju kontakte sa ostalim građanima s kojima ostvaruju navedene funkcije promocije. Osobna se prodaja za većinu subjekata neprofitnih organizacija smatra najjačim oblikom komunikacije sa kupcima ili korisnicima. Prodavači moraju posjedovati sve informacije vezane za proizvod ili uslugu koji nude tj. pružaju, kao i određene vještine kako bi se mogli prilagoditi kupcu prilikom trajanja prodajnog razgovora, zbog mogućnosti same prilagodbe u osobnoj prodaji prodavači najbolje zadovoljavaju individualne želje i potrebe svakog kupca, te se zbog toga ona smatra najefikasnijim oblikom promocije.

Iako je osobna prodaja u praksi ponekad zanemarena, ona ima vrlo značajnu ulogu. U njoj iskusni, informirani prodavač sa prodajnim, te prezentacijskim vještinama pokušava potaknuti odnosno uvjeriti kupca da donese ispravnu odluku. Ona je najznačajniji oblik promocije iz razloga jer se svaki prodavač može individualno prilagoditi svakom kupcu tijekom razgovora, te na taj način zadovoljiti njihove različite želje i potrebe. Efikasno prodajno osoblje danas ima više od samog instinkta, ali unatoč tome poduzeća troše mnogo svojih sredstava da ih istreniraju u metodama analize i

---

<sup>44</sup> Pavičić, J. *Strategije marketinga neprofitnih organizacija*, Zagreb, Masmedia, 2003, str. 191.

upravljanja kupcima te da ih preobrate iz pasivnih primatelja narudžbi u aktivne stvaratelje narudžbe.<sup>45</sup>

Promocija se temelji na komunikaciji neprofitnih organizacija sa svojim ciljnim skupinama, te pojam komunikacije odnosi se na prijenos poruke od izvora do primatelja kojem je ta poruka poslana putem komunikacijskih kanala koji moraju biti u skladu sa samom porukom kako bi ona bila razumljiva i kako bi se postigli željeni ciljevi, te povratna veza koja je najznačajnija stavka svakog procesa. Odnos s javnošću predstavlja različite programe s kojima se promovira sam imidž ali i neprofitna organizacija u cijelosti. Oni se bave publicitetom proizvoda odnosno sponzoriranjem tog proizvoda, lobiranjem, odnosima sa medijima, korporativnom komunikacijom i savjetovanjem koje se odnosi na savjetovanje menadžera vezano oko imidža poduzeća, javnih problema, te pozicije poduzeća. Posljednja aktivnost koju poduzeća poduzimaju za promociju jest izravni odnosno direktni marketing. Izravni marketing uporaba je izravnih potrošačkih kanala za dopiranje do potrošača te isporuku roba i usluga, bez korištenja posrednika.<sup>46</sup>

Neprofitne organizacije nerijetko koriste i oglašavanje kao vrstu marketinške komunikacije. Putem uobičajenih sredstava komuniciranja koje je usmjereno na veću skupinu javnosti i plaćeno naziva se oglašavanje. Riječ je o obliku komunikacije kojeg koriste neprofitne organizacije. Oglašavati se može proizvod pojedinačno (npr. projekt organizacije) ili organizacija kao cjelina. Oglašavanje koje je zapaženo kod većeg broja neprofitnih organizacija je internet oglašavanje. Većina bira takav način oglašavanja zbog niskih troškova i poboljšanja komunikacije sa ineresnim skupinama. Također, kvalitetan sadržaj čini osnovu kvalitete oglašavanja na internetu. Originalna i jednostavna ideja mora ostvarivati ciljeve koji se takvom vrstom komunikacije žele direktno ili indirektno postići.<sup>47</sup> Također u neprofitnim se organizacijama koristi i unapređenje same prodaje čija je uloga zapravo vidljiva iz samog naziva odnosno iz kojeg se može zaključiti da ona nudi tj. daje poticaj za kupnju. Najvažnija i najefikasnije sredstva za unapređenje krajnje potrošnje jesu kuponi, uzorci, nagrade, besplatna isprobavanja, pokloni, pakiranja po promotivnoj cijeni, te programi učestalosti kupnje.

---

<sup>45</sup> Kotler P., Keller L., Martinović M., *Upravljanje marketingom 14.izdanje*, Zagreb, Mate, 2014., str. 560.

<sup>46</sup> Kotler P., Keller L., Martinović M., *Upravljanje marketingom 14.izdanje*, Zagreb, Mate, 2014., str. 535

<sup>47</sup> Radović G. *Oglašavanje na Internetu*, Entrepreneurial Economy, vol. 13, . 2006., str. 78.-79.

Među spomenutim aktivnostima koje neprofitne organizacije poduzimaju nalazi se i odnos s javnošću.

Temeljna su obilježja komuniciranja s ciljnim skupinama sljedeća:<sup>48</sup>

1. Poruka-sadržaj, emocija, poticaj i drugo, koje žele prenijeti
2. Sudionici komunikacije-pošiljatelj, primatelj, sli i pojedinci organizacije koje prenose i podržavaju poruku
3. Komunikacijski kanali/mediji-sredstva kojima se poruka prenosi

Proces upravljanja porukom sastoji se od koraka koji su usuglašeni sa sredstvima promocije koja se koriste. Najprije je potrebno odrediti potrebu za komuniciranjem unutar organizacije i izvan nje kako bi se uskladila komunikacija same organizacije kao cjeline ili određenog proizvoda. Nakon toga potrebno je odrediti ciljeve promocije prilikom kojih je potrebno analizirati ciljnu skupinu, samu organizaciju i analizu promotivnih aktivnosti. Kada je središnji dio promocije određeni komunikacija se može odvijati kao masovna ili ciljna, a najbitnije je da se provodi kontrola procesa promocije.<sup>49</sup> Izravnim se marketingom gradi dugoročni odnos sa potencijalnim ali i postojećim kupcima. Troškovno je isplativiji jer se brže i efikasnije dopire do kupaca.

Neki od glavnih ciljeva marketinške komunikacije koje neprofitne organizacije žele postići jesu:

1. Informiranje svih dionika o samoj organizaciji, njezinim prednostima nasuprot konkurencije, njezinim specifičnostima, marketinškoj ponudi i drugo.
2. Podsjeća sve dionike na postojanje društvenih problema s kojima se neprofitna organizacija bavi kao i na samu organizaciju
3. Rješenje problema koje neprofitna organizacija nudi
4. Uvjeravanje svih dionika da prihvate marketinšku ponudu neprofitne organizacije odnosno stvaranje povjerenja kao i utjecaja na percepciju da će druga organizacije bolje riješiti određeni problem nego njezini konkurenti

---

<sup>48</sup> Kotler, P., Lee, N., *Marketing u javnom sektoru*, Zagreb, Mate, 2007., str. 138.

<sup>49</sup> Pavičić, J. *Strategije marketinga neprofitnih organizacija*, Zagreb, Masmedia, 2003, str. 193.

Ciljevi će ovisiti i o dioniku kojem se komunikacija obraća.<sup>50</sup>

1. Cilj komunikacije s korisnikom- očekuje se da korisnici prihvate proizvod/uslugu i preferiraju ih u odnosu na konkurentsku; da prihvate ideje i promijene svoje ponašanje
2. Cilj komunikacije sa sponzorima i donatorima- stvoriti podršku aktivnostima neprofitne organizacije
3. Cilj komunikacije s potencijalnim zaposlenicima i volonterima te javnosti- uvjeriti ih da se uključe u aktivnosti organizacije, dok se u javnosti želi stvoriti pozitivan dojam o proizvodu/usluzi ili samoj neprofitnoj organizaciji
4. Cilj komunikacije s internim dionicima- osim eksternih dionika, organizacije trebaju komunicirati i s internim dionicima, tj. vlastitim članovima, postojećim zaposlenicima, volonterima i slično, radi njihove motivacije i predanosti ostvarenju misije

#### **4.2. Primjena marketinga u neprofitnim organizacijama**

Marketing neprofitnih organizacija često se zbog krive percepcije smatrao oblikom oglašavanja ili pak varanja kupaca i korisnika, zbog čega je moglo doći do otpora za uvođenje marketinga u organizaciju ili provođenje marketinških praksi i sredstva sve dok se nije odredilo stajalište da se marketing odnosi na okretanje prema zadovoljavanju želja i potreba kupaca odnosno njihovih korisnika.

Mogu se izdvojiti 5 glavnih razloga za primjenu marketinga u neprofitnim organizacijama:<sup>51</sup>

1. Identificiranje svih sudionika/ciljnih grupa u djelovanju organizacije i utvrđivanje njihovih potreba
2. Uspješnije zadovoljavanje utvrđenih potreba sudionika/ciljnih grupa
3. Kvalitetnija osiguravanje resursa za djelovanje i osiguravanje financijske stabilnosti
4. Snižavanje troškova djelovanja
5. Osmišljavanje programa komunikacije organizacije s okruženjem

---

<sup>50</sup> Alfirević, N. et al., *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2013., str. 163.

<sup>51</sup> Previšić, J. I Ozretić Došen, Đ. *Marketing*, 2. izdanje, Zagreb, Adverta, 2004., str. 471.

Uspjeh provođenja marketinga očituje se kroz tri komponente marketinške orijentacije, a to su: prikupljanje informacija o željama i potrebama korisnika, raspodjela tih informacija unutar same organizacije kao i određivanje učinkovitih aktivnosti koje se temelje na dobivenim informacijama. Svoje aktivnosti neprofitne organizacije trebaju koordinirati prema prethodno utvrđenim željama i potrebama njihovih korisnika.

U neprofitnim se organizacijama marketinška orijentacija ponekad naziva i društvenom orijentacijom gdje se odgovarajućom ravnotežom postignutom od motivacije za suradnju, te konkuriranjem postiže najučinkovitije djelovanje organizacije u neprofitnom sektoru kao i optimalna društvena korist.

Sudionici neprofitnih organizacija često imaju različite zahtjeve, želje, te ciljeve koji proizlaze iz međusobno različitih interesa. Zbog takvih bi razloga marketinške orijentacije neprofitnih organizacija trebale biti višedimenzionalne odnosno trebale bi se znati prilagoditi različitim subjektima koji se međusobno razlikuju prema svojim željama, potrebama, interesima koji zahtijevaju različite odnose sa organizacijama, te da se međusobno različito djeluje.

Marketinške se aktivnosti u neprofitnim organizacijama mogu provoditi na 2 načina: <sup>52</sup> 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 i drugo) 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).

Neprofitne organizacije uglavnom imaju svoje specifičnosti te o njima ovisi njihovo uspješno poslovanje i rad organizacije te izravne koristi od primjene marketinga u neprofitnim organizacijama koje se mogu sažeti na<sup>53</sup>:

---

<sup>52</sup> Ibidem, str.472.

<sup>53</sup> Pavičić, J. *Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada*, Zagreb, Ekonomski pregled, 52 (1-2), 2001.,str. 102.



1. bolje mogućnosti (metode) istraživanja potreba ciljnih grupa i načina njihova zadovoljavanja
2. bolje mogućnosti (metode) osiguravanja financijskih, ljudskih i drugih resursa za djelovanje
3. bolje mogućnosti (metode) planiranja, organiziranja, provođenja i kontrole ukupnih aktivnosti organizacije usmjerenih prema ciljnim grupama.

Dobro implementiranim marketingom neprofitne bi organizacije uspjele učinkovito, te detaljnije upoznati javnost sa svojim načinom i razlogom zbog kojeg djeluju, privući više volontera, kao i donatora, te potaknut suradnju sa drugim neprofitnim i profitnim organizacijama. Djelovanje marketinga u konačnosti pospješuje samu neprofitnu organizaciju, kao i kvalitetno i učinkovito ostvarenje svoje misije i zadanih ciljeva, rješavanje društvenih problema, te bolje funkcioniranje samog društva.

Neki od rezultata uspješno implementiranog marketinga su:

1. Veće zadovoljstvo svih sudionika vezanih za neprofitnu organizacija
2. Olakšano pribavljanje potrebnih resursa kao i stvaranje dobrog odnosa sa sponzorima, te donatorima
3. Efikasnije i efektivnije izvršenje same misije neprofitne organizacije
4. Pojašnjava dodanu vrijednost neprofitne organizacija
5. Omogućava olakšani sistemski pristup postavljanju ciljeva, planiranju, istraživanjima, izvještavanju i drugo.

## 5. Zaposlenici i volonteri neprofitnih organizacija

Pojam volonter odnosi se na osobe koje imaju volju i želju za obavljanje usluga, bez plaćanja, za određene skupine ili neprofitne organizacije. Njihov najveći doprinos neprofitnim organizacijama ostvaruje se kroz to što omogućuju da svoje financijske resurse organizacije usmjeravaju na izvršavanje programa kao i česte financijske donacije organizacijama, te privlačenje drugih volontera.

Volonteri su ključno određenje neprofitnih organizacija po čemu su različite od ostalih organizacija. Danas postoji veća potreba za profesionalizmom volontera zbog rastućih zahtjeva tržišta rada, pojavljuju se brojni programi koji podrazumijevaju stručno vođenje i praćenje njihovog rada.<sup>54</sup>

Volontiranje koje provode neprofitne organizacije je aktivno sudjelovanje u društvu s ciljem iniciranja promjena u društvu. Prepoznavanjem potreba i problema društva, volontiranjem se stječe pozitivan učinak djelovanja. Svi aktivni volonteri sudjeluju na projektima koji se održavaju u njihovoj sredini i primjer su brige čovjeka za svoju zajednicu. Taj primjer nastoje prenijeti na ostali dio društva kako bi se svi zajedno uključili u takav način rada.<sup>55</sup>

Volontere je moguće u podijeliti na skupine:

1. Epizodni volonteri- oni koji djeluju prema potrebi za vrijeme posebnih događaja ili projekata ograničenog trajanja.
2. Trajni volonteri- djeluju redovito, koji su za organizacije posebno važni

Volonteri u organizacijama mogu imati različitu ulogu pa ih se može podijeliti na:

1. Menadžerske volontere- kao one volontere koji djeluju u upravljanju organizacijom. Odgovorni su za izvršavanje misije poduzeća. Više od drugih volontera mogu imati više obrazovanje, višu razinu prihoda i viši status.
2. Volontere koji privlače sredstva- čija je glavna uloga raditi na prikupljanju sredstva. Njih je najteže pronaći jer se trebaju suočiti s izazovom predstavljanja

---

<sup>54</sup> Marić, I., *Menadžment neprofitnih organizacija*, Zagreb, Ekonomski fakultet, 2018., str. 36.

<sup>55</sup>Volonterski centar Zagreb, URL; <http://www.vcz.hr/> (20. ožujka 2020.)

organizacije zajednici, prikupljanja sredstava i obično rade u timu. Osobito je teško pronaći prve ljude koji će raditi na privlačenju sredstava i njih treba zadržati ako su uspješni.

3. Volontere opće podrške- koji obavljaju poslove iza scene. Rade na telefonima, vode kartoteke, rade na slanju pošte, pomažu pisati pisma, rade na održanju projekata, čiste, voze i obavljaju druge potrebne poslove. Oni ne traže položaje s autoritetom, već pomažu tamo gdje je to potrebno.
4. Volontere izravne usluge, koji rade izravno s klijentima. Oni u velikoj mjeri mogu pridonijeti organizaciji te žele osjećati da pridonose organizaciji i klijentima.

Na osobe koje razmišljaju hoće li se priključiti volontiranju mogu utjecati brojni čimbenici, koji se mogu podijeliti u četiri glavna čimbenika: osobni utjecaju, međusobni utjecaji, stavovi, te situacijski čimbenici. Osobni i međusobni utjecaji utječu na općenitu raspoloživost prema volontiranju kao i na preferencije volontiranja na određenim područjima, kao što je kultura, religija ili zdravstvena zaštita. Stavovi su usmjereni prema samoj neprofitnoj organizaciji kao što je misija ili klijenti koji se opslužuju. Važni su i situacijski čimbenici jer osoba može odustati od volontiranja ako nema dovoljno vremena, ako je udaljenost posla suviše velika ili ne osjeća sigurnost.

Prije nego što se donese odluka oko uključivanja volontera u rad neprofitnih organizacija, prolazi se kroz određeni proces koji se sastoji od više faza u kojima je potrebna različita strategija:

1. Prethodno razmišljanje– razmatra se mogućnost volontiranja: ne mora se činiti ništa ili samo dati novac
2. Razmišljanje– u ovom je koraku potrebno potaknuti volontere da zaključe da je djelovanje smisljena i poželjna aktivnost
3. Priprema/akcija– oni koji imaju sklonosti volonterstvu mogu krenuti u ostvarenje toga
4. Održavanje– potaknuti volontera da nastavi sa svojim radom i proširi područje svojeg djelovanja

Analiza zaposlenika odnosno volontera neprofitnih organizacija veoma je važna iz razloga što bez njihovog pravilnog odabira, motivacije, odlučivanja, te zalaganja nije moguće postići ostvarenje ciljeva.

## 6. Financiranje neprofitnih organizacija

Kako bi neprofitne organizacije ostvarile određene društvene koristi, kao i zadovoljile potrebe, želje i očekivanja svojih korisnika i kupaca odnosno ostvarile svoje ciljeve, ispunile misiju svog postojanja, te osigurale si siguran rast u budućnosti, neprofitne organizacije trebaju resurse tj. financijska sredstva.

Neprofitne organizacije sredstva potrebna za svakodnevne aktivnosti mogu dobivati iz različitih izvora i na različite načine. Također, u odnosu na aktivnost za koju su određena sredstva potrebna, u određenim se prilikama mijenja i hijerarhija važnosti pojedinog izvora sredstava za organizaciju. Stoga se može reći da univerzalna klasifikacija izvora sredstava, osim što ne postoji, nema baš ni mnogo smisla. Općenito gledajući, može se reći da jednako tako, kako postoji veliki broj različitih izvora sredstava, postoji još više načina na koje se ona mogu dobiti. Andreasen i Kotler izdvajaju četiri općenite glavne kategorije izvora sredstava.<sup>56</sup>

1. Donacije individualnih donatora
  - a) Važni pojedinačni novčani darovi (donacije, ostavština, planirane donacije)
  - b) Mali darovi
2. Donacije
  - a) Donacije profitnih subjekata i donacije profitnih zaklada
  - b) Donacije neprofitnih zaklada
  - c) Donacije u proizvodima
3. Prihodi od vlastite djelatnosti
  - a) Prodaja glavnih proizvoda i usluga-npr. školarina za fakultet
  - b) Članarine
  - c) Prihod od investicija
4. Prihodi od partnerstva s privatnim sektorom
  - a) Udio u projektu marketinga opće dobrobiti (eng. cause related marketing)
  - b) Naklada za web-oglašavanje
  - c) Naknada za licenciranje

---

<sup>56</sup> Alfirević, N. et al., *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2013., str. 132.

S obzirom na navedene vrste izvora sredstava koje su na raspolaganju organizacijama u neprofitnom sektoru, načini prikupljanja sredstava dijele se na:<sup>57</sup>

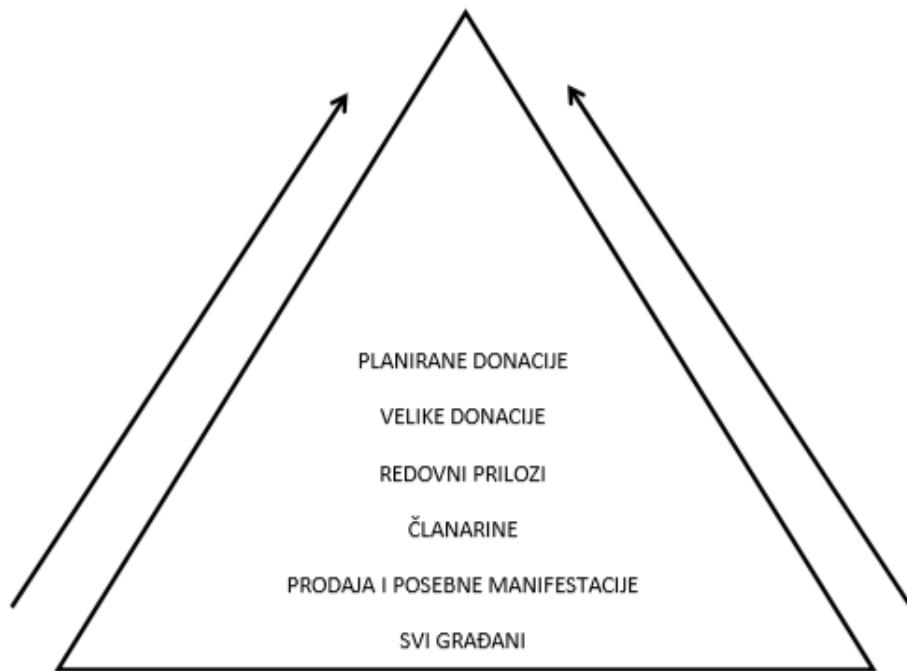
1. Fundraising velikih donacija- odnosi se na velike donatore pojedince koji doniraju velika i važna financijska sredstva koja premašuju prosječan iznos donacije određenih neprofitnih organizacija. Odnos s velikim donatorima potrebno je razvijati i održavati jer on traje dulje od običnih, ono uključuje osobnu molbu za donacijom od strane nekog dionika neprofitne organizacije, veliki donatori očekuju određeni oblik priznanja ili nagrade, te donacije velikih donatora mogu biti uplaćene odjednom ili u više navrata kroz duže razdoblje.
2. Fundraising direktnim marketingom- odnosi se na privlačene velikog broja individualnih donatora putem direktnog marketinga koji organizaciji osiguravaju male donacije. Podrazumijeva dva različita oblika komunikacije gdje se prvim privlače novi donatori, a drugim se ponovno šalju zamolbe postojećim donatorima da neprofitnim organizacijama daju svoju potporu.
3. Internetski fundraising-odnosi se na internetsku komunikaciju putem e-pošte, web-sadržaja i sličnih načina čime organizacije nastoje povećati svoj doseg djelovanja, te proširiti utjecaj na veći broj dionika.
4. Zadržavanje i razvoj odnosa sa donatorima- predstavlja najveći izazov za neprofitne organizacije kako bi ostvarile lojalnost i potporu svojih donatora.
5. Ostavštine, in memoriam i odavanje počasti- ovdje neprofitne organizacije ne utječu na razloge koji različite donatore potiču da oporučeno ostave dio svog imutka neprofitnoj organizaciji.
6. Korporativno doniranje- odnosi se na porast društveno odgovornog poslovanja zbog kojeg se poslovni subjekti okreću ka unapređenju dobrobiti zajednice.
7. Donacije zaklada-odnosi se na donacije koje zaklade daju neprofitnim organizacijama kako bi mogle učinkovito provesti svoje programe.

Na slici broj 7 prikazana je hijerarhija svih načina na koje neprofitne organizacije mogu prikupljati sredstva i koja je njihova veličina.

---

<sup>57</sup> Ibidem, str. 134.-136.

Slika 7. Način prikupljanja sredstava i njihova veličina



Izvor: Pavičić, J. *Strategije marketinga neprofitnih organizacija*, Zagreb, Masmedia, 2003, str. 282.

Na prethodnoj slici prikazana je ilustracija izvora donacija i njihovih veličina. Donacije koje se prikupljaju od dna piramide prema samom vrhu postaju sve zahtjevnije i dugotrajnije. Na dnu piramide nalaze se građani, te se na toj najnižoj razini ne postižu dugotrajne i dublje veze jer se njihove donacije odnose na priloge koje oni daju neprofitnim organizacijama. Druga razina odnosi se na pribavljanje sredstava organiziranjem posebnih manifestacija ili prigodnih prodaja npr. kolača, različitih rukotvorina i slično, ta se faza sastoji od najjednostavnijih aktivnosti jer svatko tko da svoja sredstva, dobiva nešto konkretno zauzvrat. Treća razina predstavlja članarine koje se odnose na redovna doniranja sredstava što prikazuje određenu obvezu. Na samom vrhu odnosno četvrtu razinu piramide čine velike i planirane donacije koje se odnose na pojedinačno najveće donirane iznose.

## 7. Primjeri konfliktnih ciljeva i područja marketinškog djelovanja profitnih i neprofitnih organizacija

Profitne organizacije poduzimaju različite aktivnosti bilo one etične/moralne ili ne kako bi postigle svoj cilj odnosno ostvarile maksimalizaciju svog profita. Želja za ostvarivanjem profita, te izbjegavanje osnova radne etike brojnim kompanijama kao i pojedincima nisu nimalo strane. Takav se agresivni pristup bilo nad ljudima ili planetom, kako kroz povijest tako i danas smatra normalnim iz samo jednog razloga, a to je kapital. Tako postoje profitne organizacije koje ne zadovoljavaju dugoročne interese korisnika ili društva ili zaštite okoliša i životinja, iz razloga što se putem svog, dobro stvorenog marketinga drže kao osviješteno poduzeće koje brine o okruženju u kojem djeluje kao i o svojim sudionicima, no njihova se pozadina ne slaže tj. ne poklapa sa njihovim stajalištem. S druge strane tu su neprofitne organizacije koje se bore za sve one koji to nisu u mogućnosti sami odnosno štite sve svoje sudionike i brinu se o okruženju u kojem djeluju kako bi unaprijedili kvalitetu života, tj. bore se protiv neetičnih poduzeća koji zbog dobrog marketinga djeluju etično.

Kada proizvođač pretjeruje u promidžbenim porukama, kada uvjerava u neistine ili na bilo koji drugi način vara potrošača tada on zapravo indirektno krši prava etike. Svi ti oblici zloupotrebe marketinških alata neetični su i zbog toga donose štetu i tvrtki i proizvodu.<sup>58</sup> Različite organizacije koriste takve neetične oblike kako bi postigle svoje ciljeve, a neki od takvih oblika su prevarantske ili manipulirajuće metode unapređenja vlastite prodaje, zbunjujuće ili pogrešno oglašavanje, problematične/negativne taktike stvaranja publiciteta i slično. Dok se neprofitne organizacije zalažu za sve svoje dionike i unapređenje njihovog načina življenja, očuvanje okoliša odnosno etično djeluju kako bi postigli zajednicu odgovornih pojedinaca ili skupina ljudi koji su usmjereni na osobni ili obiteljski napredak ali i napredak same zajednice u kojoj se nalaze.

---

<sup>58</sup> Krkač, K. *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost* Zagreb: MATE, 2007., str. 393.

## **7.1. Marketing profitne organizacije nasuprot marketinga neprofitne organizacije na primjeru sigurnosti i prava ljudi**

### *7.1.1. Coca-Cola*

Coca-Cola je osmišljena 8. svibnja 1886. kada je dr. John Pemberton poslužio prvu svjetsku Coca-Colu u Jacobsovoj ljekarni u Atlanti. Drugo ime Coca-Cole je "Coke". To je u isto vrijeme i jedan od razloga što je Atlanta dobila organizaciju Olimpijskih igara 1996. godine, na stogodišnjicu moderne povijesti ovih igara, a istovremeno i stogodišnjicu Coca-Cole. Coca-Cola je danas nakon više od sto godina postojanja jedan od najpoznatijih svjetskih brandova.<sup>59</sup>

Coca-Cola je bezalkoholno piće koje se stvara od različitih biljnih ekstrakata, vode, šećera, ugljičnog dioksida, karamele, kofeina i ortofosforne kiseline. Njezina se formula 86 godina čuvala u glavnom sefu banke SunTrust u Atlanti, no 2011. godine svjetska tajna formula premještena je u sef koji se nalazi u muzeju Svijet Coca-Cole u Atlanti.

Coca-Cola Company proizvodi i prodaje različita piće, a to su:

1. koncentrirana pića i sirupi
2. gotova pića koja se odnose na: gazirana bezalkoholna pića, sportska pića, vode i sokovi, biljna i mliječna pića, te čajevi i kave

Iako se Coca-Cola suočava sa brojnim izazovima, te navodi kako vodi brigu o zdravlju svojih potrošača, razvoju ljudi, ulaganju u zajednicu, očuvanju vodenih resursa kao i očuvanju energije i klime te brojnim drugim na temelju kojih i gradi svoj dobar marketing gdje se smatraju kao odgovorna kompanija, njezina „tajna“ pozadina ne podudara se sa njezinim stajalištima.

Coca-Cola, najveći svjetski proizvođač slatkih pića, koji podupire novo „znanstveno utemeljeno“ rješenje krize pretilosti: Da biste održali zdravu težinu, radite više na vježbanju i manje brinite o smanjenju kalorija.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> CocaCola, URL; <https://hr.wikipedia.org/wiki/Coca-Cola> (21. ožujka 2020.)

<sup>60</sup> Coca-Cola Funds Scientists Who Shift Blame for Obesity Away From Bad Diets, URL; <https://well.blogs.nytimes.com/2015/08/09/coca-cola-funds-scientists-who-shift-blame-for-obesity-away-from-bad-diets/> (21. ožujka 2020.)



U Bostonu je Coca-Cola platila odnosno indirektno podmitila 96 nacionalnih zdravstvenih organizacija (63 javnozdravstvene grupe, 19 medicinskih organizacija, sedam zdravstvenih zaklada, pet vladinih skupina i dvije skupine opskrbe hranom) kako bi postigla ravnotežu koja prebacuje poruku o zdravlju na nedostatak dijeta i vježbanja odnosno tjelesnih aktivnosti. Iz Coca-Cole su zastupali činjenicu gdje govore da pića zaslađena šećerom nisu znanstveno povezana sa kardiovaskularnim bolestima, dijabetesom kao i pretilošću, te vodi kampanju gdje dezinformiraju javnost o zdravstvenim posljedicama ukoliko konzumiraju zaslađena pića.

Coca-Cola je ostvarila neetično ponašanje financiranjem organizacija koje promoviraju da su ljudi svjesni svoje težine, te da su pretjerano fokusirani na to koliko piju i jedu, dok bi trebali bit fokusirani na nedovoljno uloženog vježbanja, odnosno Coca-Cola pokušava zavarati svu javnost da razmišljaju na način kako je nedostatak njihovog vježbanja pravi uzrok pretilosti. Samim neetičnim ponašanjem, Coca-Cola počinje „propadati“ iz razloga jer se javlja javna, te politička reakcija protiv gaziranih pića, te svi veliki gradovi nastoje učiniti nešto kako bi se ostvarilo smanjenje konzumacije odnosno potrošnje gaziranih pića. Da ne dođe do toga Coca-Cola se koristi lobiranje, intenzivnim marketingom te ulaže milijune dolara u borbene kampanje protiv oporezivanja kao i protiv ograničavanja veličine slatkih pića.

U nastavku slijede dva primjera plaćenih organizacija koje su među brojnim ostalim promijenile svoje stajalište prema zaslađenim pićima zbog donacija Coca-Cola:

1. Organizacija Save the Children odnosno Spasimo djecu- zalagala se za uvođenje poreza na gazirana pića u nekoliko američkih država, dok odjednom nije povukla cijelu svoju podršku, kada se ispostavilo da je primila 5 milijuna dolara subvencija od Coca-Cole kako bi mogla proširiti svoje edukativne i zdravstvene programe za djecu.
2. Gradonačelnik Philadelphije predložio je porez na gazirana pića, kada je Coca-Cola ponudila 10 milijuna dolara dječjoj bolnici koja se nalazi u Philadelphiji ukoliko grad odustane od takvog prijedloga zakona. Gradsko je vijeće na poslijetku glasalo za odustajanje od zakona, te je dječja bolnica dobila ponuđenu donaciju.

Zdravstveni stručnjaci kažu da je ova poruka pogrešna i da je to dio Coca Cola-inog pokušaja da odbije kritiku zbog uloge šećera u piću, te zbog stvaranja pretilosti. Tvrde da tvrtka uvjerava javnost da tjelesna aktivnost može nadoknaditi lošu prehranu usprkos dokazima da vježbanje ima samo minimalan utjecaj na težinu u usporedbi s onim što ljudi konzumiraju.<sup>61</sup> U današnje vrijeme postoji sve veći broj dokaza koji upućuju na to da održavanje mršavljenja postaje lakše kada osobe ograničavaju unos hrane poput slatkih pića kao i drugih rafiniranih ugljikohidrata koji ubrzano podižu šećer u krvi.

### *7.1.2. The Praxis Project*

Projekt Praxis je nacionalna neprofitna organizacija koja djeluje u partnerstvu s nacionalnim, regionalnim, državnim i lokalnim partnerima na postizanju zdravstvene jednakosti i pravde za sve zajednice. Misija organizacije je izgraditi zdrave zajednice transformirajući moćne odnose i strukture koje utječu na život svakog pojedinca odnosno društva a tako i zajednice. Praxis podržava zagovaranje politika i lokalno organiziranje kao dio sveobuhvatne strategije za promjene. Organizacija naglašava razvijanje područja rada, trans-disciplinarno učenje i suradnju u svim pitanjima, diljem zemlje i svijeta.<sup>62</sup> Osnovana je 2002. godine, te u svojim raznim projektima i kroz svoj centar za učenje neprofitna organizacija nastoji educirati sve svoje sudionike o kvalitetnom načinu življenja odnosno nastoje izgraditi snažnu zajednicu koja se bori za svoja prava.

Neprofitna organizacija Praxis zalaže se za izgradnju lokalne moći koja će biti presudna za ostvarenje rasne jednakosti i zdravstvene pravednosti. Njihov se rad temelji na različitim načelima od istraživanja, zajedničkog učenja, međusobnog vrednovanja kako bi se fokusirali na lokalnu snagu u kojoj djeluju. Praxis je neprofitna organizacija koja se zalaže za korištenje financijskih sredstava koja se ulažu u proširenje infrastrukture za postizanje promjena u zajednicama na različitim područjima gdje se nalazi visoka izraženost zdravstvene pravde i rasne jednakosti.

---

<sup>61</sup> Coca-Cola Funds Scientists Who Shift Blame for Obesity Away From Bad Diets, URL; <https://well.blogs.nytimes.com/2015/08/09/coca-cola-funds-scientists-who-shift-blame-for-obesity-away-from-bad-diets/> (21. ožujka 2020.)

<sup>62</sup> The Praxis Project, URL; <https://www.thepraxisproject.org/our-mission-approach> (21. ožujka 2020.)

Neprofitna organizacija odnosno zagovaračka skupina The Praxis Project bori se protiv Coca-Cole i Američke udruge pića (ABA), te je podnijela tužbu iz razloga suprotstavljanja prekomjernoj konzumaciji slatkih pića odnosno, kako kažu Coca-Cola i ABA uključile su lažno odnosno zabludu u marketingu napitaka zaslađenih šećerom.

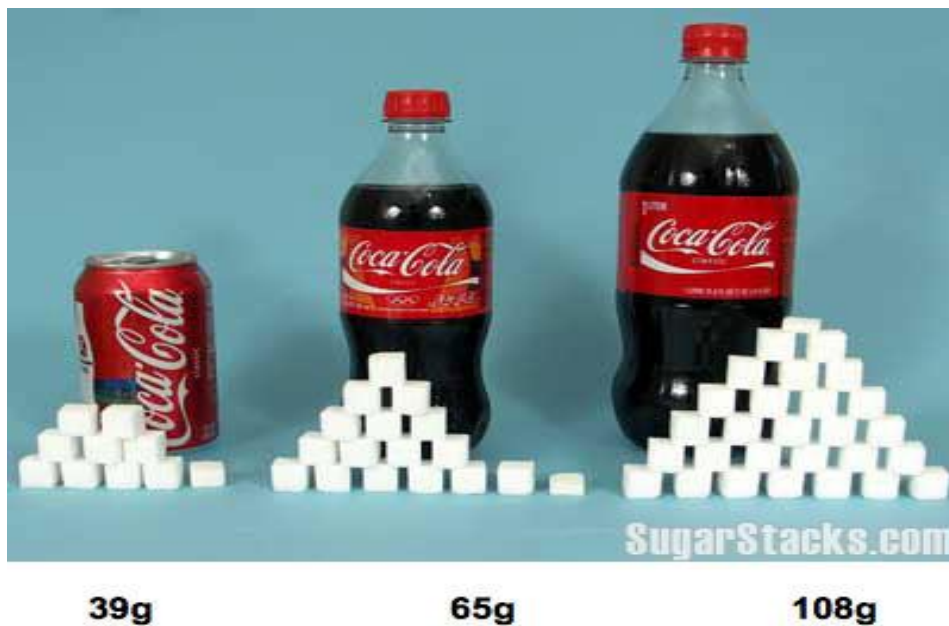
Praxis optužuje tvrtke da koriste eufemizme poput "ravnoteže" i "kalorija u, kalorija van" da bi potrošače doveli u zabludu. Također optužuje Coca-Colu, najveću svjetsku tvrtku za pića, da pokušava zavarati javnost da misli kako je nedostatak vježbanja pravi uzrok pretilosti.<sup>63</sup> U tužbi neprofitna se organizacija zalaže za sprječavanje Coca-Cole i Američke udruge pića (ABA) da tvrde kako njihovi slatki napici ne potiču stvaranje pretilosti, dijabetesa, srčanih ili drugih bolesti. Zalažu se također i za dokazivanje da Coca-Cola iako je obećala da neće svoja slatka pića oglašavati djeci mlađoj od 12 godina, ipak to čini u masovnim količinama. Također u borbi protiv velikih kompanija neprofitna organizacija navodi i različite primjere lažnih izjava o njihovim napicima zaslađenim šećerom, kao i to da zbog lažnih reklama gdje Coca-Cola nastoji sakriti negativne zdravstvene posljedice koje će se dogoditi prilikom korištenja slatkih pića, njihovi potrošači nisu svjesni količine šećera koji se nalazi u njihovim napitcima, pa tako u čaši od tri decilitra Coca-Cole nalazi se 23 vrećice šećera, dok se u čaši od pola litre nalazi čak 44 vrećice šećera. Iako Coca-Cola stoji na dobrom glasu zbog dobrog marketinga, ona ne zadovoljava dugoročne interese svojih korisnika ili društva, jer se njihova „priča“ ne poklapa sa njihovim stajalištima.

Na slici broj 8 prikazan je količina šećera u limenkama i bocama Coca-Cole, kojeg njihovi korisnici nisu u postupnosti svjesni.

---

<sup>63</sup> Coca-Cola smanjuje zdravstvene rizike pića od šećera, URL; <https://topclassactions.com/lawsuit-settlements/consumer-products/376766-coca-cola-downplays-health-risks-sugary-drinks-lawsuit-says/> (21. ožujka 2020.)

Slika 8. Coca-Cola i iznos šećera koji se nalazi u njoj



Izvor: 9gag: <https://9gag.com/gag/aEG1wOK/sugar-amount-in-coca-cola>

## 7.2. Marketing profitne organizacije nasuprot marketinga neprofitne organizacije na primjeru zaštite životinja

### 7.2.1. Maybelline

Maybelline New York osnovana je 1915. godine sa sjedištem u New York-u, te je podružnica francuske kozmetičke kompanije L'Oréal. Maybelline New York je svjetska robna marka kozmetike broj jedan, a dostupna je u preko 129 zemalja svijeta. Nudeći više od 200 proizvoda, Maybelline New York kombinira tehnološki napredne formule sa stručnim znanjem kako bi stvorio pristupačnu kozmetiku s hladnim, urbanim rubom i duhovitim stilom. Maybelline New York je službeni sponzor njujorškog Mercedes-Benz Fashion Weeka.<sup>64</sup>

Maybelline predstavlja marku masovnog tržišta koji se prodaje putem različitih supermarketa, drogerija, te brojnih ostalih prodavača na masovnom tržištu. Paleta Maybelline proizvoda sastoji se od:

<sup>64</sup> MAYBELLINE NEW YORK, URL;<https://www.maybelline-me.com/en-gcc/about-maybelline> (22. ožujka 2020.)

1. Kozmetike za oči-maskara, sjenilo za oči, eyeliner, te različite kozmetike za obrve
2. Kozmetike za lice-različite primere, korektore, pudere, makeup za contour, highlighter, bronzere, te BB kreme
3. Kozmetike za usne- ruževi, balzam za usne, sjajilo za usne i olovke za usne
4. Kozmetičke pribore-četkice, različiti alati za šminku, te odstranjivači šminke

U suvremeno doba dolazi do čestih promjene percepcije ljepote, zbog čega moć same transformacije kroz makeup i želja sa postizanje uljepšavanja nikada nije nestala. Tako se i slogan Maybelline-a mijenjao sukladno postojećim promjenama, pa je tako "Make it Happen" slogan je koji predstavlja snažnu i jasnu poruku koja kako kažu, inspirira sve žene da na svoj vlastiti jedinstveni način izraze svoju ljepotu. Maybelline New York sponzor je 11 Fashion Weekova među kojima su najpoznatiji u New Yorku, Londonu i Berlinu.

Maybelline je u svojoj politici za testiranje na životinjama izjavio da niti jedan svoj proizvod kao niti bilo kakav sastojak proizvoda koje prodaje ne testira na životinjama nigdje u svijetu, no izuzetak se može naći u situaciji gdje su to regulatorna tijela zatražila iz sigurnosnih ili pak regulatornih razloga.

Na temelju „drugog dijela“ izjave –izuzetak se čini ukoliko to regulatorna tijela zatraže iz sigurnosnih ili regulatornih razloga prikazuje kako tvrtka i dalje provodi testiranja na životinjama u zemljama gdje to zakon zahtijeva kao što je to npr. Kina. Kako Maybelline distribuira sve svoje proizvode na cijelom kontinentalnom dijelu Kine, njihova se izjava vezana za testiranje na životinjama ne podudara sa njihovom okrutnom praksom. Kada je Maybelline donio odluku o prodaji svojih proizvode u Kini, pristao je platiti lokalnim vlastima Kine da testiraju proizvode na životinjama prije nego što ih započnu prodavati u svojoj zemlji što znači da tvrtka Maybelline ne zadovoljava dugoročne interese kako svojih korisnika ili društva, tako i ne djeluje društveno odgovorno i ne štiti okoliš i životinje.

Ispitivanje na životinjama očito je okrutna praksa, ali i sa čisto znanstvenog gledišta također je vrlo nepouzdan oblik sigurnosnog ispitivanja. Tijela koja nisu ljudska ne mogu biti zamijenjena za ljudska bez komplikacija i promjena konačnog ishoda

testova. Budući da su tijela životinja različita od našeg, različito reaguju na razne tvari. Ukratko, nema izvjesnosti da su rezultati ispitivanja na životinjama pouzdani i upotrebljivi.<sup>65</sup>

Na slici broj 9 prikazan je jedan od brojnih proizvoda ove robne marke kozmetike koji se testira na životinjama ili se njegovi sastojci testiraju na životinjama.

*Slika 9. Primjer jednog od proizvoda Maybelline koji se testira na životinjama*



Izvor: Change: <https://www.change.org/p/maybelline-buy-animal-cruelty-free-makeup-products>

### *7.2.2. Neprofitna dobrotvorna organizacija PETA*

Međunarodna neprofitna dobrotvorna organizacija Peta (engl. People for Ethical Treatment of Animals) osnovana je u ožujku 1980. godine sa sjedištem u Norfolku, Virginia. Dobrotvorna organizacija posvećena je uspostavljanju i obrani prava svih životinja, te se sastoji od gotovo 400 zaposlenika, 6,5 milijuna članova i zaštitnika odnosno vođa. Njezine podružnice nalaze se u: UK-u, Francuskoj, Njemačkoj, Nizozemskoj, Indiji, Australiji, Aziji, te Latinskoj Americi.

<sup>65</sup> Maybelline još uvijek omogućuje testiranje životinja na proizvodima koji se prodaju u Kini, URL; <https://www.onegreenplanet.org/news/maybelline-still-allows-animal-testing/> (22. ožujka 2020.)

PETA zagovara da vladine agencije izriču novčane kazne i / ili oduzmu životinje kada je prekršeno zakonodavstvo o dobrobiti životinja, promovira veganski način života, pokušava reformirati prakse na tvorničkim farmama i u klaonicama, šalje tajne istražitelje u laboratorija za životinje, farme i cirkuse, pokreće medijske kampanje protiv određenih tvrtki ili praksi, pomaže u pronalaženju utočišta za životinje koje su prethodno koristili cirkusi i zoološki vrtovi, te pokreće tužbe protiv tvrtki koje odbijaju promijeniti svoju praksu.<sup>66</sup>

Princip njihovog djelovanja odnosno njihov moto kojim se vode, glasi: Životinje nisu namijenjene eksperimentima, da se jedu, nose, koriste za zabavu ili zlostavljaju na bilo koji način. Danas se Peta fokusira odnosno bori protiv:

1. Tvorničkog uzgoja životinja
2. Uzgoja krzna
3. Testiranja na životinjama
4. Uporabe životinja u zabavi
5. Jedenja mesa
6. Ribolova
7. Ubijanje životinja jer ih se promatra kao štetnike
8. Držanje životinja na lancima u dvorištima
9. Borbi pasa
10. Borbi sa bikovima

Napori Peta-e u pogledu suzbijanja uporabe životinja u eksperimentima jesu:

1. Provođenje revolucionarnih istraga očevidaca
2. Provođenje šarene zagovaračke kampanje za edukaciju javnosti
3. Uvjeravanje vladinih agencija da zaustave financiranje i provođenje pokusa na životinjama
4. Financiranje humanih neživotinjskih istraživanja
5. Poticanje farmaceutskih, kemijskih i potrošačkih proizvoda na zamjenu testova na životinjama učinkovitijim neživotinjskim metodama

---

<sup>66</sup> Ljudi za etičko postupanje sa životinjama, URL; [https://en.wikipedia.org/wiki/People\\_for\\_the\\_Ethical\\_Treatment\\_of\\_Animals#Animal\\_testing](https://en.wikipedia.org/wiki/People_for_the_Ethical_Treatment_of_Animals#Animal_testing) (22. ožujka 2020.)

6. Objavljivanje znanstvenih radova o superiornosti neživotinjskih metoda ispitivanja
7. Pozivanje zdravstvenih dobrotvornih organizacija da ne koriste odnosno ne ulažu u testiranja na životinjama

Na slici broj 10 prikazan je billboard neprofitne organizacije PETA-e koji je samo jedan od njihovih načina borbe protiv testiranja na životinjama.

*Slika 10. Jedan od PETA billboarda*



Izvor: Speaking of research: <https://speakingofresearch.com/2018/08/20/petas-latest-drive-by-campaign-free-speech-or-dangerous-harassment/>

Na temelju svojih napora neprofitna dobrotvorna organizacija Peta ostvaruje brojne pobjede odnosno uspjehe svake godine koje se mogu vidjeti kroz brojne ostvarene ciljeve tj. rezultate. Neke od njihovih pobjeda jesu:

1. Avon je zaustavio testove na životinjama svugdje u svijetu
2. Pfizer je zabranio test prisilnog plivanja gdje se male životinje bacaju u vodu i tjeraju da plivaju za svoj život, kako bi se na taj način istražila učinkovitost lijekova za liječenje depresije kod ljudi
3. NARS Cosmetics i P&G pristali su na zabranu korištenja dlake jazavčara u svrhu izrade svoje kozmetike
4. Chanel, Armani, Burberry, Versace, Gucci; Micheal Kors i stotine drugih dizajnera i trgovaca izbacili su krzno životinja iz svojih dizajna



5. TripAdvisor i Booking.com prestali su prodavati ulaznice u bilo koje objekte gdje se nalaze zarobljeni kitovi, uključujući i SeaWorld

Dobrotvorna se organizacija Peta protivi ispitivanju odnosno testiranju na životinjama bilo da se ono odnosi na ispitivanje toksičnosti, osnovno ili primijenjeno istraživanje ili pak za obuku i obrazovanje kako na moralnim a tako i na praktičnim osnovama. Također vjeruju kako su testiranja na životinjama nepouzdana, rasipna, te nebitna za ljudsko zdravlje iz razloga što umjetno izazvane bolesti kod životinja na kojima se vrši testiranje nisu identične ljudskim bolestima, te da su eksperimenti odnosno testiranja na životinjama često suvišna i često im nedostaje odgovornosti, regulacije i nadzora. Peta promiče alternative koje uključuju istraživanja embrionalnih matičnih stanica<sup>67</sup>, te istraživanje in vitro <sup>68</sup> stanica. Iz tog razloga Peta se bori protiv mnogobrojnih kompanija koje i dalje vrše testiranje svojih proizvoda ili sastojaka svojih proizvoda na nevinim životinjama, npr. među kojima su i brojne kozmetičke kompanije poput Maybelline. Zbog zavaravanja javnosti sa izjavom o testiranju svojih proizvoda na životinjama, Maybelline ne zadovoljava dugoročne interese kako svojih korisnika ili društva, tako i ne djeluje društveno odgovorno i ne štiti okoliš i životinje.

### **7.3. Marketing profitne organizacije nasuprot marketinga neprofitne organizacije na primjeru zaštite okoliša**

#### *7.3.1. Calvin Klein*

Calvin Klein predstavlja američku modnu kuću koju su 1968. godine osnovali Calvin Klein i njegov poslovni partner Barry Schwartz. Sjedište same tvrtke je u Midtownu Manhattanu, New York City. Poduzeće zapošljava preko 10 000 suradnika u svijetu, a svoje proizvode distribuira u preko 110 zemalja.

Kroz njihovu misiju „Vjerujemo u kulturu koja izaziva otkriće i hrabro razmišljanje. Nastojimo pozitivno utjecati na svijet. Mi potičemo strast u našem narodu. Mi

---

<sup>67</sup> Embrionalna matična stanica, URL; [https://en.wikipedia.org/wiki/Embryonic\\_stem\\_cell](https://en.wikipedia.org/wiki/Embryonic_stem_cell) (22. ožujka 2020.)

<sup>68</sup> In Vitro, URL; [https://en.wikipedia.org/wiki/In\\_vitro](https://en.wikipedia.org/wiki/In_vitro) (22. ožujka 2020.)

utjelovljujemo autentičnost i prihvaćamo individualnost<sup>69</sup> mogu se uvidjeti vrijednosti ove modne kuće a to su:

1. Autentičnost
2. Strast
3. Odgovornost
4. Individualnost
5. Integritet

Calvin Klein proizvodi namijenjeni su prvenstveno muškarcima, ženama ali i onim najmlađima, te se njihova paleta proizvoda sastoji od:

1. Donjeg rublja
2. Različitih odjevnih predmeta (majice, jakne i kaputi, hlače i drugo)
3. Torbi i različitih dodataka (čarape, kape, sunčane naočale, novčanici i drugo)
4. Parfema
5. Cipela
6. Kupaćih kostima

Ova modna kuća korisni provokativne slike u svom oglašavanju, te upečatljivi dizajn kako bi oduševila i nadahnula svoju postojeću, a tako i potencijalnu publiku. Zbog svojih provokativnih oglasa brojni gradovi a tako i televizijske kuće zabranile su njihove oglase jer su ih smatrali neprimjerenim, no usprkos svemu Calvin Klein izazvao je brojne reakcije koje su na kraju imale pozitivne rezultate za ovu modnu kuću, kao što se to dogodilo prilikom njihovog oglasa za traperice gdje je glumica-model Brooke Shields u reklami gdje je raširenih nogu i ruku, djetinjastim glasom kako kažu izjavila: "Želite znati što dolazi između mene i mojih Calvina?" "Ništa." Ovaj su oglasi njujorške podružnice ABC i CBS zbog prevelike provokativnosti zabranile, no oglas je do tad već izazvala željenu reakciju modne kompanije, zbog čega Calvin Klein i dalje koristi takav način oglašavanja.

Modne kuće bave se isključivo svojim imidžem, no brojne su se marke odjeće uključene u neetičnu drugim riječima prljavu drugim riječima neetičnu industriju,

---

<sup>69</sup> Misija Calvin Klain-a, URL; <https://www.comparably.com/companies/calvin-klein/mission> (23. ožujka 2020.)

odnosno koriste se prljavim rubljem<sup>70</sup>, a među njima je i Calvin Klein. Kada je 2011. godine svrstan među svjetskim modnim kućama koje uništavaju i ne vode brigu za okoliš, te stvaraju 90% klimatskog onečišćenja kroz ostvareno zagađenje ugljikom koje se ispušta u proizvodnji njihovih proizvoda, kao i zagađenja koja postižu kroz korištenje brojnih otrovnih kemikalija kojima nije mjesto u prirodnom okruženju, te spaljivanje neprodane robe odnosno viška proizvoda, modna kuća Calvin Klein odlučila je poduzeti određene mjere. Modna kuća postala je član Koalicije za održivu odjeću, te obećala da će do 2020. ukloniti uporabu opasnih kemikalija, te na taj način „stvorila“ sliku odgovorne modne kompanije koja brine za okoliš.

Slika broj 11 prikazuje prizor iz filma The RiverBlue koji je nastao kako bi osvijestio javnost o negativnom utjecaju modnih kuća i njihove proizvodnje odjeće koristeći se opasnim otrovnim kemikalijama koje završavaju u rijekama i tako uništavaju okoliš i živote zajednica čiji život na posljertku ovisi o tim rijekama.

*Slika 11. „Modna industrija uništava okoliš“*



Izvor: Ekovjesnik: <https://www.ekovjesnik.hr/clanak/509/znete-li-kolika-je-ekoloska-cijena-jednog-para-traperica>

---

<sup>70</sup> Prljavo rublje, URL;  
<https://wayback.archive-it.org/9650/20200227064221/http://p3-raw.greenpeace.org/international/en/publications/reports/Dirty-Laundry/> (23. ožujka 2020.)

### 7.3.2. Greenpeace

Greenpeace je neprofitna ekološka organizacija za zaštitu okoliša odnosno bori se protiv zagađivanja Zemlje kao i njezine atmosfere. 1971. godine. Greenpeace su osnovali kanadski i američki bivši aktivisti za zaštitu okoliša Irving Stowe i Dorothy Stowe. Ova nevladina organizacija za zaštitu okoliša ima urede u preko 55 zemalja, te međunarodna koordinacijska tijela diljem Nizozemske koji su prikazani na slici broj 12.

Slika 12. Lokacije ureda Greenpeace-a



Izvor: Wikipedia: <https://en.wikipedia.org/wiki/Greenpeace>

Organizacija navodi da je njihov cilj "osigurati sposobnost Zemlje da njeguje život u svojoj raznolikosti" i fokusira svoju kampanju na svjetska pitanja poput klimatskih promjena, krčenja šuma, prekomjerni ribolov, komercijalni kitolov, gensko inženjerstvo i protunuklearna pitanja.<sup>71</sup> Kako bi postigli svoje ciljeve Greenpeace se koristi izravnim djelovanjem, istraživanjima, lobiranjem, te ekotadžom.

Ova neprofitna organizacija zbog svoje neovisnosti ne prihvaća donacije korporacija, vlada ili političkih stranki već se oslanja na donacije neovisnih tvrtki, zaklada kao i na tri milijuna ljudi koji podržavaju njihov rad i njihovo djelovanje.

---

<sup>71</sup> Greenpeace, URL; <https://en.wikipedia.org/wiki/Greenpeace> (23. ožujka 2020.)

Greenpeace je na svojoj internetskoj stranici definirao svoju misiju kao slijedeću: „Greenpeace je neovisna kampanja koja koristi nenasilno, kreativno sučeljavanje kako bi otkrila globalne probleme okoline i razvila rješenja za zelenu i mirnu budućnost. Naš je cilj stvoriti svijet u kojem cvjeta cijeli život na Zemlji.“

Što zapravo znači da Greenpeace radi na:

1. Sprječavanju zagađenja i zlouporabe oceana, zemlje, zraka i slatke vode
2. Zaštiti biološke raznolikost u svim njenim oblicima
3. Promociji mira, globalnog razoružavanja i nenasilja
4. Tome da okončaju sve nuklearne prijetnje
5. Promicanju obnovljivih izvora energija kao rješenja koje može pokrenuti svijet

Neprofitna organizacija je u 2011. godini objavila svoje izvješće pod nazivom „Prljavo rublje“ gdje je optužila brojne svjetske modne i sportske marke i kuće među kojima se našao i Calvin Klein za ispuštanje štetnog, otrovnog otpada u kineske rijeke. U njihovom se izvještaju navodi, te analizira problem u kojem tekstilne industrije cijele zemlje zagađuju vode, ispuštanjem otrovnih kemikalija. Zbog takvog velikog broja modnih marki i kompanija koje ne vode računa o okolišu, 2013. godine Greenpeace pokreće kampanju pod nazivom „Detox Fashion“ kojoj je glavni cilj da se tvrtke obvežu kako će zaustaviti odnosno prestati koristiti, te puštati otrovne kemikalije koje uništavaju rijeke, jezera, ljude, oceane i zemlju. Njihova kampanja ima već 76 međunarodnih modnih marki, dobavljača i trgovaca, te su iz tog razloga u Aziji i Europi provedene promjene politika od strane vlade. Iako se Calvin Klein pridružio Koaliciji za održivu odjeću, još uvijek nije postao član „Detox Fashion“ kampanje.

Na slici broj 13 prikazani su aktivisti Greenpeacea koji su priredili modnu reviju kako bi stvorili pritisak na modne kompanije da napokon uklone otrovne kemikalije iz svojih lanaca opskrbe u Indoneziji, te se riješe onečišćenja vode

Slika 13. Aktivisti Greenpeacea



Izvor: Racked: <https://www.racked.com/2017/3/15/14842476/fashion-climate-change-environment-pollution>

Greenpeace također potiče modne industrije da prestanu proizvoditi prevelike količine svojih proizvoda kako ne bi došlo do odlaganja, te spaljivanja neprodanih zaliha koje uništavaju okoliš, te počnu usporavati, a tako i pravilno odnosno društveno odgovorno organizirati svoju proizvodnju. Iako se Calvin Klein pridružio Koaliciji za održivu odjeću oni nisu postavili određene ciljeve za sporiju proizvodnju svoje odjeće kao ni za smanjenje emisije ugljika ili upotrebe vode. Zbog neadekvatne politike kojom se vodi modna kuća Calvin Klein, kao i neodgovornog upravljanja vlastitim resursima, te veliki nedostatkom ekološki prihvatljivih materijala za proizvodnju svojih proizvoda ali i to da ne smanjuju svoju emisiju ugljika, ova marka nije zadovoljavajuća kada se u pitanje dovodi briga i utjecaj na okoliš. Stoga iako je Calvin Klein poduzeo određenu mjeru, on se i dalje nalazi daleko od postizanja dugoročnog zadovoljstva interesa kako svojih korisnika ili društva, tako i ne djeluje društveno odgovorno i ne štiti okoliš i životinje.

## 8. Zaključak

Koncepcija društvene odgovornosti može se tumačiti kao briga o funkcioniranju i prosperitetu zajednice, što predstavlja temelj neprofitnih organizacija. Profitne i neprofitne organizacije zajedno s kupcima i potrošačima predstavljaju jedan zatvoreni krug. U suštini kupci često i nesvjesno potiču djelovanje profitnih organizacija svojim djelovanjem, pritom ne mareći o vlastitom zdravlju kao i zdravlju potrošačke zajednice odnosno okolišu koji plaća cijenu proizvodnje.

Interes djelovanja neprofitnih organizacija ponajprije je doprinos društvu i/ili članovima organizacije kod profitnih organizacija vladaju drugačije pobude. U interesu je profit, visoka primanja u prvom redu rezervirana za vlasnički kadar odnosno dioničare i upravljačku jedinicu.

Profitne organizacije ostvaruju nadmoć u eksponiranosti putem novca s kojim raspolažu. Takve organizacije vođene profitnim interesom na svoje kupce i one koji će to tek postati utječu na sve moguće načine: putem televizije, radija, novina, interneta itd., dakle koriste se brojnim oglasima, dok s druge strane neprofitne organizacije u tom pogledu zaostaju jer su im i među ostalom financije znatno skromnije.

Neprofitne organizacije najčešće djeluju putem malog broja oglašivačkih kanala u manjim količinama za razliku od profitnih organizacija. Prednost gotovo uvijek ide na stranu profitnih organizacija jer je omjer pozitivnih vijesti koje sami financiraju nerijetko znatno veći od omjera onih istinitih, često ne tako pozitivnih informacija od strane neprofitnih organizacija.

Učinkovita zaštita protiv profitnih organizacija kojima je u cilju isključivo profit mareći pritom samo za vlastiti interes je svaki educirani kupac odnosno pojedinac. Svatko bi trebao znati što mu zaista treba ne mareći pritom za agresivne marketinške kampanje profitnih organizacija. Profitne organizacije koje provode kvalitetan marketing često su na glasu kao odgovorne organizacije, pritom u stvarnosti čine više štete nego koristi. Njihovim se djelovanjem ostvaruju nepovratni i gotovo neprocjenjivi trajni gubitci flore, faune i čovječanstva u zamjenu za ništa više od najobičnijeg novčanog profita.

Profitne i neprofitne organizacije u većini slučajeva djeluju za različite interese vođene njihovim misijama. Razlikuju se u tome što profitne organizacije ma kojim god poslom se bavile za krajnji cilj imaju isključivo profit, pritom često ne mareći na ljude, životinje, prirodu i okoliš. Sa druge strane kod neprofitnih organizacija ciljevi se međusobno razlikuju, uglavnom se radi o filantropiji i brizi o svemu onome što je od prirode nastalo, pa tako i samoj prirodi i njezinoj obitavajućoj zajednici.

Na temelju navedenih primjera iz prakse koji prikazuju borbu neprofitnih organizacija protiv neetične prakse profitnih organizacija, može se zaključiti da su neprofitne organizacije sve brojnije i jače, te da svoje ciljeve odnosno misiju ostvaruju sve brže zbog navedenih razloga. Borbom odnosno svojim djelovanjem, neprofitne organizacije utječu na poslovanje brojnih profitnih organizacija, koje zbog njih počinju mijenjati svoje neetično djelovanje, kao i sami pojedinci koji se mijenjaju iz razloga jer ih sve brojnije neprofitne organizacije potiču, te informiraju o promjenama koje će njihov život učiniti kvalitetnijim. Zaključno, moglo bi se reći da su ciljevi profitnih organizacija kratkoročni, naspram dugoročnih i održivih ciljeva neprofitnih organizacija.



## Literatura

### Knjige:

1. Meler, M. Neprofitni marketing, Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2003.
2. Alfirević, N. et al., Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Zagreb, Školska knjiga, 2013.
3. Pavičić, J. Strategije marketinga neprofitnih organizacija, Zagreb, , Masmedia, 2003.
4. Andreassen, R., A. i P. Kotler, Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, New Jersey, Prentice Hall, cop. 1996.
5. Marić, I., Menadžment neprofitnih organizacija, Zagreb, Ekonomski fakultet, 2018.
6. Pavičić, J., Upravljanje strateškim marketingom neprofitnih organizacija, Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2000.
7. Barić, S. Pravni sustav suradnje neprofitnih organizacija s vladom i tijelima lokalne samouprave i uprave u Republici Hrvatskoj, Zagreb, Tiskara Župac, 2001.
8. Štimac, H.; Cah, M. Utjecaj okruženja na marketinško pozicioniranje SOS Dječjeg sela Hrvatska, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2012.
9. Dadić, L. Važnost fundraisinga za održivost neprofitnih organizacija, Rijeka , Sveučilište u Rijeci, 2016.
10. Padanyi, P., Gainer, B., Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies into Consideration, Journal of Marketing Theory & Practice, vol.12, no.2, 2004.,
11. Previšić, J. I Ozretić Došen, Đ. Marketing, 2. izdanje, Zagreb, Adverta, 2004.
12. Pavičić, J. Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada, Zagreb, Ekonomski pregled, 52 (1-2), 2001.
13. Kotler, P., Upravljanje marketingom, Zagreb, Mate, 2001.
14. Kotler, P., Lee, N., Marketing u javnom sektoru, Zagreb, Mate, 2007.
15. Krkač, K. Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost Zagreb: MATE, 2007.

16. Kotler P., Keller L., Martinović M., Upravljanje marketingom 14. izdanje, Zagreb, Mate, 2014.
17. Radović G., Oglašavanje na Internetu, Entrepreneurial Economy, vol. 13., 2006.

**Internet stranice:**

1. Neprofitni marketing, URL;  
<http://www.efos.unios.hr/neprofitnimarketing/wpcontent/uploads/sites/237/2013/04/NEPROFITNI-MARKETING-predavanja.pdf> (13. ožujka 2020.)
2. Zakon o udrugama, URL;  
[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001\\_10\\_88\\_1496.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001_10_88_1496.html) (13. ožujka 2020.)
3. Zakon o udrugama, URL; <https://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama> (13. ožujka 2020.)
4. Razlika između profitne i neprofitne organizacije, URL; <https://hr.gadget-info.com/difference-between-profit/> (20. ožujka 2020.)
5. Volonterski centar Zagreb, URL; <http://www.vcz.hr/> (20. ožujka 2020.)
6. Coca-Cola, URL; <https://hr.wikipedia.org/wiki/Coca-Cola> (21. ožujka 2020.)
7. Coca-Cola Funds Scientists Who Shift Blame for Obesity Away From Bad Diets, URL; <https://well.blogs.nytimes.com/2015/08/09/coca-cola-funds-scientists-who-shift-blame-for-obesity-away-from-bad-diets/> (21. ožujka 2020.)
8. Coca-Cola Funds Scientists Who Shift Blame for Obesity Away From Bad Diets, URL; <https://well.blogs.nytimes.com/2015/08/09/coca-cola-funds-scientists-who-shift-blame-for-obesity-away-from-bad-diets/> (21. ožujka 2020.)
9. The Praxis Project, URL; <https://www.thepraxisproject.org/our-mission-approach> (21. ožujka 2020.)
10. Coca-Cola smanjuje zdravstvene rizike pića od šećera, URL; <https://topclassactions.com/lawsuit-settlements/consumer-products/376766-coca-cola-downplays-health-risks-sugary-drinks-lawsuit-says/> (21. ožujka 2020.)
11. MAYBELLINE NEW YORK, URL; <https://www.maybelline-me.com/en-gcc/about-maybelline> (22. ožujka 2020.)

12. Maybelline još uvijek omogućuje testiranje životinja na proizvodima koji se prodaju u Kini, URL; <https://www.onegreenplanet.org/news/maybelline-still-allows-animal-testing/> (22. ožujka 2020.)
13. Ljudi za etičko postupanje sa životinjama, URL; [https://en.wikipedia.org/wiki/People\\_for\\_the\\_Ethical\\_Treatment\\_of\\_Animals#Animal\\_testing](https://en.wikipedia.org/wiki/People_for_the_Ethical_Treatment_of_Animals#Animal_testing) (22. ožujka 2020.)
14. Embrionalna matična stanica, URL; [https://en.wikipedia.org/wiki/Embryonic\\_stem\\_cell](https://en.wikipedia.org/wiki/Embryonic_stem_cell) (22. ožujka 2020.)
15. In Vitro, URL; [https://en.wikipedia.org/wiki/In\\_vitro](https://en.wikipedia.org/wiki/In_vitro) (22. ožujka 2020.)
16. Misija Calvin Klain-a, URL; <https://www.comparably.com/companies/calvin-klein/mission> (23. ožujka 2020.)
17. Prljavo rublje, URL; <https://wayback.archive-it.org/9650/20200227064221/http://p3-raw.greenpeace.org/international/en/publications/reports/Dirty-Laundry/> (23. ožujka 2020.)
18. Greenpeace, URL; <https://en.wikipedia.org/wiki/Greenpeace> (23. ožujka 2020.)

## Popis slika

Slika 1. Marketinška koncepcija.....	4
Slika 2. Specifičnosti marketinga profitnih i neprofitnih organizacija .....	6
Slika 3. Tipični dionici neprofitnih organizacija.....	11
Slika 4. Razlike profitnih i neprofitnih organizacija s obzirom na njihovu usmjerenost .....	22
Slika 5. Organizacijsko usmjerenje i oblici međusektorskih partnerstva .....	27
Slika 6. Kontekst oblikovanja temeljne strategije marketinga .....	29
Slika 7. Način prikupljanja sredstava i njihova veličina .....	47
Slika 8. Coca-Cola i iznos šećera koji se nalazi u njoj .....	53
Slika 9. Primjer jednog od proizvoda Maybelline koji se testira na životinjama.....	55
Slika 10. Jedan od PETA billboarda .....	57
Slika 11. „Modna industrija uništava okoliš“ .....	60
Slika 12. Lokacije ureda Greenpeace-a.....	61
Slika 13. Aktivisti Greenpeacea .....	63

## **Popis tablica**

Tablica 1. Razine suradničkog djelovanja neprofitnih organizacija .....	25
Tablica 2. Model suradnje unutar neprofitnog sektora .....	25

## Sažetak

Tema ovog diplomskog rada je „Neprofitni marketing nasuprot neetične prakse poduzeća“. Rad detaljnije opisuje odnos neprofitnih i profitnih organizacija kao i njihovo djelovanje odnosno utjecaj na ljude, ali i zajednicu u kojoj djeluju. U teorijskom djelu ovog rada, radi lakšeg razumijevanja same tema ponajprije se razrađuju cjeline vezane uz neprofitne organizacije i njihovo djelovanje, ali i cjeline gdje se definiraju razlike između profitnih i neprofitnih organizacija. Drugi se dio odnosi na primjere iz prakse u kojim se jasno vide djelovanja neprofitnih ali i profitnih organizacija te njihov utjecaj na ljude, životinje ali i okoliš u kojem djeluju. Ljudi koji znaju ovladati masama i koji znaju ponuditi ono što mase objeručke prihvate u većini slučajeva stoje iza velikih profitnih organizacija. Nerijetko mase kupuju i uživaju u proizvodima koji im idu na zdravstvenu štetu, a pritom da za to i plate. U cilju zaštite čovječanstva te flore i faune od profitnih organizacija s nedostatkom etičke odgovornosti bore se neprofitne organizacije. Interesi su im različiti, a neprofitne organizacije uglavnom djeluju kako bi postigle svoju misiju i viziju odnosno ostvarile neke od javnih interesa tj. stvorile pozitivne promjene u društvu ali i u zajednici u kojoj djeluju.

Ključne riječi: neprofitna organizacija, profitna organizacija, čovjek, profit.

## Summary

The theme of this thesis is "Nonprofit marketing compared to unethical business practices". The paper details the relationship between nonprofit and profit organizations and their influence on people, but also the community in which they operate. In the theoretical part of this paper, in order to make the topic easier to understand, first of all, the units are related to nonprofit organizations and their activities are elaborated but also units where the differences between profit and nonprofit organizations. The second part refers to example, from practice in which activities of nonprofit and profit organizations and their impact on people, animals and the environment in which they operate. People who know how to control the masses and who know how to offer what masses accept in most cases, are behind large profit organizations. Often masses buy and enjoy products that are not good for health, and at the same time pay for it. In order to protect humanity from profit organizations, nonprofit organizations are struggling with their a lack of ethical responsibility. Their interests is different, and nonprofit organizations work ultimately to achieve their mission and vision, ie. to achieve some of the public interests, ie. create positive changes in society and also in the community in which they operate.

Keywords: nonprofit organization, profit organization, human, profit.