

# Marketing neprofitnih organizacija u međunarodnom kontekstu

---

Šćulac, Karin

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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:137:692133>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-27**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**KARIN ŠĆULAC**

**MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJA U  
MEĐUNARODNOM KONTEKSTU**

Diplomski rad

Pula, 2024.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

# MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJA U MEĐUNARODNOM KONTEKSTU

Diplomski rad

**Karin Šćulac**

**JMBAG: 0303081043, redovan student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Kolegij: Međunarodni marketing**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentorica: prof. dr. sc. Danijela Križman**

Pula, rujan 2024.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana **Karin Ščulac**, kandidatkinja za magistru 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 nedozvoljeni način, odnosno daje 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.

Studentica

---

U Puli, 3. rujna 2024.

## IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, **Karin Šćulac** dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom **Marketing neprofitnih organizacija u međunarodnom kontekstu** 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, 3. rujna 2024.

Potpis

---

## **Zahvala**

Ovim putem zahvaljujem svim predstavnicima neprofitnih organizacija koji su svojim iznimnim trudom pridonijeli provedbi istraživanja međunarodnog marketinga u odabranim neprofitnim organizacijama – UNICEF, Greenpeace i SOS dječje selo.

Posebnu zahvalu upućujem Voditelju komunikacija UNICEF-a Hrvatska, Specijalistici za ljudske potencijale SOS dječjeg sela te Voditeljici komunikacija Greenpeace-a Hrvatska.

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Međunarodni marketing – teorijski okvir .....	3
2.1. Pojam i definicija međunarodnog marketinga.....	3
2.2. Konceptije međunarodnog marketinga.....	4
2.3. Planiranje međunarodnog marketinga.....	6
3. Nefitne organizacije u međunarodnom kontekstu.....	10
3.1. Definicija nefitne organizacije.....	10
3.2. Međunarodna klasifikacija nefitnih organizacija.....	11
4. Planiranje djelovanja međunarodne nefitne organizacije.....	14
4.1. Analiza okruženja.....	14
4.1.1. Analiza unutarnjeg okruženja.....	15
4.1.2. Analiza vanjskog okruženja.....	15
4.1.3. Prilagođavanje okruženju: Crveni križ i Crveni polumjesec.....	16
4.2. Strategija.....	17
4.3. Misija i vizija.....	18
4.4. Ciljevi.....	20
4.5. Diferencijacija i pozicioniranje.....	21
5. Međunarodni marketinški miks u nefitnim organizacijama.....	23
5.1. Marketinški miks nefitnih organizacija.....	23
5.1.1. <i>Proizvod i usluga</i> .....	24
5.1.2. <i>Cijena</i> .....	25
5.1.3. <i>Promocija</i> .....	26
5.1.4. <i>Prodaja i distribucija</i> .....	27
5.2. Međunarodni marketinški miks.....	29
5.2.1. <i>Proizvod i usluga</i> .....	30
5.2.2. <i>Cijena</i> .....	32
5.2.3. <i>Promocija</i> .....	34
5.2.4. <i>Prodaja i distribucija</i> .....	36
6.1. Planiranje financiranja u nefitnim organizacijama.....	38
6.2. Izvori financiranja za nefitne organizacije.....	40

<b>7. Analiza primjene međunarodnog marketinga kod odabranih neprofitnih organizacija</b> .....	44
<b>7.1. Cilj i metodologija istraživanja</b> .....	44
<b>7.2. Analiza primjene međunarodnog marketinga kod neprofitne organizacije UNICEF Hrvatska</b> .....	45
<b>7.2.1. Opći podaci o neprofitnoj organizaciji UNICEF</b> .....	45
<b>7.2.2. Intervju</b> .....	45
<b>7.3. Analiza primjene međunarodnog marketinga kod neprofitne organizacije Greenpeace Hrvatska</b> .....	60
<b>7.3.1. Opći podaci o neprofitnoj organizaciji Greenpeace</b> .....	60
<b>7.3.2. Intervju</b> .....	60
<b>7.4. Analiza primjene međunarodnog marketinga kod neprofitne organizacije SOS Dječje Selo</b> .....	66
<b>7.4.1. Opći podaci o neprofitnoj organizaciji SOS Dječje Selo</b> .....	66
<b>7.4.2. Intervju</b> .....	67
<b>7.5. Kritički osvrt</b> .....	75
<b>Literatura</b> .....	80
<b>Popis slika</b> .....	82
<b>Popis tablica</b> .....	83
<b>Sažetak</b> .....	84
<b>Summary</b> .....	85



# 1. Uvod

U suvremenom globaliziranom svijetu, neprofitne organizacije igraju ključnu ulogu u rješavanju društvenih, ekoloških i humanitarnih izazova. Međunarodni marketing u kontekstu neprofitnih organizacija predstavlja poseban izazov zbog specifičnosti njihovih ciljeva, ograničenih resursa i različitih kulturnih okruženja.

Ovaj rad istražuje teorijski i praktični okvir međunarodnog marketinga neprofitnih organizacija. U prvom dijelu rada definiraju se pojam i osnovne koncepcije međunarodnog marketinga, te pojašnjava proces planiranja međunarodnih marketinških aktivnosti. Nadalje, analiziraju se posebnosti neprofitnih organizacija u međunarodnom kontekstu, uključujući njihovu definiciju i klasifikaciju.

Posebna pažnja u radu posvećena je analiziranju primjene međunarodnog marketinga kod odabranih neprofitnih organizacija. Anketiranjem predstavnika neprofitnih organizacija kao što su UNICEF Hrvatska, Greenpeace Hrvatska i SOS Dječje Selo, istraženi su ključni aspekti njihova međunarodnoga djelovanja i marketinške strategije koje primjenjuju. Pitanja su bila fokusirana na geografsku prisutnost organizacija, ciljne skupine, metode financiranja, volontiranje, internu komunikaciju, strategije oglašavanja te primjere uspješnih kampanja.

Širenje neprofitnih organizacija na međunarodna tržišta ključno je za razumijevanje njihove globalne strategije poslovanja. Analiza ciljnih skupina i načina na koje organizacije komuniciraju s njima pružit će uvid u različite marketinške pristupe prilagođene tržištima. Bit će istraženo i planiranje financiranja, izvora sredstava, te načina prikupljanja novčanih i nenovčanih resursa.

Također, istražena je uloga volontera i zaposlenika u neprofitnim organizacijama, strategije za privlačenje novih volontera, te metode održavanja interne komunikacije i povezanosti sa zaposlenicima. Oglašavanje i promocija, uključujući plaćene kampanje i partnerske suradnje, ključni su za povećanje vidljivosti i podrške organizacijama.

Temeljem prikupljenih podataka rad pruža dublje razumijevanje načina na koji neprofitne organizacije primjenjuju međunarodne marketinške strategije s ciljem povećanja svoje vidljivosti, privlačenja podrške i ostvarivanja svoje misije na globalnoj razini.

## 2. Međunarodni marketing – teorijski okvir

U ovom je poglavlju pojašnjena definicija međunarodnog marketinga te način njenog nastanka. Različiti autori nude različite definicije ovog pojma, no primjetno je kako se one uvijek određuju u kontekstu globalizacije.

Danas postoje velike neprofitne organizacije koje djeluju na međunarodnoj razini. Stoga je za njih nužno razumijevanje temelja međunarodnog marketinga kako bi mogle prilagoditi svoj utjecaj na potrebe i očekivanja različitih ciljnih skupina.

### 2.1. Pojam i definicija međunarodnog marketinga

Međunarodni marketing svoju podlogu ima u definiciji pojma marketinga. Naime, American Marketing Association (AMA) marketing definira kao „aktivnost, skup institucija i procesa posvećenih kreiranju, komuniciranju i razmjeni ponude koja ima vrijednost za kupce, klijente, partnere i opće društvo.“<sup>1</sup> Ova je definicija marketinga odobrena 2017. godine od strane petoro aktivnih istraživača.

Godine 2010. AMA je pojam marketinga definirala kao „proces kojim se planira i provodi stvaranje ideja, roba i usluga, određivanje njihovih cijena, promocije i distribucije da bi se ostvarila razmjena koja će zadovoljiti ciljeve pojedinaca i organizacija.“<sup>2</sup> Tada su je Onkvisit i Shaw proširili dodavši joj samo jednu riječ – multinacionalno. Time su stvorili definiciju međunarodnog marketinga koja je glasila: „multinacionalni proces kojim se planira i provodi stvaranje ideja, roba i usluga, određivanje njihovih cijena, promocije i distribucije da bi se ostvarila razmjena koja će zadovoljiti ciljeve pojedinaca i organizacija“. Ovo implicira da se marketinške aktivnosti provode u više zemalja te da su na određeni način koordinirane.

Način na koji je AMA definirala marketing 2010. godine ograničavao se na koristi fizičkih i pravnih osoba, a izostavljao je utjecaj kojeg marketinške aktivnosti imaju na B2B

---

<sup>1</sup> AMA - <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

<sup>2</sup> Domazet, A. et. al., *Međunarodni marketing*, Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2010. (str. 67.)

(*Business-to-Business*) razini te na cjelokupno društvo. U kontekstu neprofitnih organizacija, u kojem je ovaj rad pisan, ovi odnosi pogotovo dolaze do izražaja. Neprofitne organizacije ovise o partnerima, a često imaju, ili im je u cilju imati, određeni utjecaj na opću svijest.

Cherunilam posebice ističe globalizaciju pri definiranju međunarodnog marketinga. Smatra da se ona ne događa samo na razini kompetitivnosti i tehnologije, već i na sociološko-kulturnoj razini. On definira međunarodni marketing kao „marketing u internacionalno kompetitivnom okruženju, bez obzira je li na domaćem ili stranom tržištu.“<sup>3</sup> Ističe da tržišta diljem svijeta postaju sve više i više globalna. To znači da se čak ni na domaćem tržištu organizacije ne natječu samo s domaćim organizacijama, već i sa stranim organizacijama koje su svoj kapital uložile u djelovanje na domaćem tržištu.

Izuzev uvoza dobara i usluga, masovne migracije su također još jedan vid globalizacije domaćeg tržišta. Ovo se može vidjeti na primjeru dolaska stranih državljana u Republiku Hrvatsku.

U 2022. „u Republiku Hrvatsku iz inozemstva su doselile 57 972 osobe, a u inozemstvo se odselilo 46 287 osoba. Od ukupnog broja doseljenih osoba u Republiku Hrvatsku, 19,3 % osoba doselilo se iz Ukrajine, a 14,6 % osoba doselilo se iz Bosne i Hercegovine.“<sup>4</sup> Ovo je najnovije objavljeno izvješće, a očekuje se da će nadolazeće izvješće pokazati porast broja doseljenika.

S obzirom na ovakav trend, organizacije su primorane prilagoditi se. Pojavljuju se razni programi koji pomažu doseljenicima da se prilagode hrvatskom društvu te koji im olakšavaju sporazumijevanje i proces osamostaljenja.

## **2.2. Konceptije međunarodnog marketinga**

Konceptije međunarodnog marketinga su usko vezane uz etape kroz koje različite organizacije prolaze kako bi postale međunarodne organizacije. Ovisno o tome u kojoj se

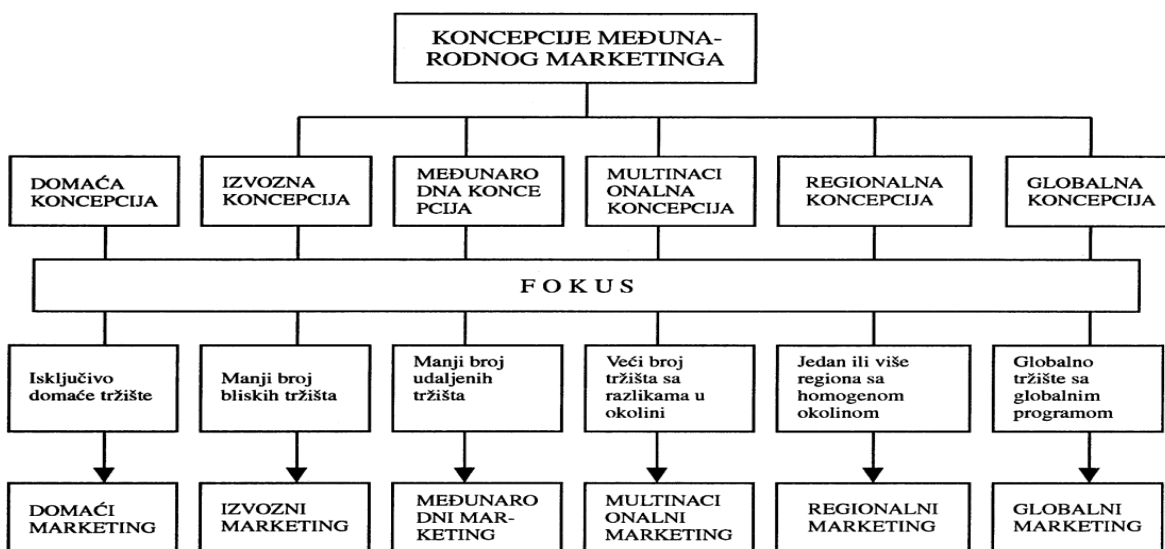
---

<sup>3</sup> Cherunilam, F., *International Marketing*, 5. izdanje, Mumbai, Himalaya Publishing House, 2016. (str. 68.)

<sup>4</sup> Državni zavod za statistiku, dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/2023/hr/58061> (21.2.2024.)

fazi organizacija nalazi, ona razvija svoje poslovanje prema određenoj marketinškoj koncepciji. U kontekstu spomenutih faza, izdvaja se 5 koncepcija međunarodnog marketinga,<sup>5</sup> koje okvirno prikazuje Slika 1.

Slika 1. Koncepcije međunarodnog marketinga



Izvor: Domazet, A. et. al., *Međunarodni marketing*, Sarajevo, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2010. (str.212.)

Koncepcije međunarodnog marketinga su sljedeće:

1. Izvozna koncepcija međunarodnog marketinga. Koristeći ovu marketinšku koncepciju, organizacija koristi procese i resurse na domaćem tržištu kako bi proizvela ponudu za strano tržište koje nije jako različito od domaćeg. S jedne strane, ovo ubrzava dolazak na strano tržište i ostvarivanje novih izvora prihoda, ali s druge strane postoje i visoki troškovi prijevoza i uvozne barijere.
2. Međunarodna koncepcija međunarodnog marketinga. Za razliku od izvozne koncepcije, ovdje se radi o širenju djelovanja organizacije na strano tržište koje ima više različitosti u odnosu na domaće tržište. Organizacija u ovom slučaju ponovno

<sup>5</sup> Domazet, A. et. al., *Međunarodni marketing*, Sarajevo, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2010. (str. 214.)

kreće od domaćeg marketinga, ali ga pokušava prilagoditi stranom tržištu. Pojavljuju se vrlo vidljive specifičnosti međunarodnog marketinga u odnosu na domaći marketing.

3. Multinacionalna koncepcija međunarodnog marketinga. U ovoj se etapi internacionalizacije marketing pokušava prilagoditi i konkurirati na raznim internacionalnim tržištima. Situacija je takva da organizacija djeluje u više različitih zemalja i ima više različitih centara te svaki djeluje na svoj način, kako bi se što bolje prilagodio sredini. Ono što izdvaja ovu koncepciju od regionalne i globalne jest činjenica da marketing u ovom slučaju nije integriran, tj. marketinški splet nije standardiziran kroz različita tržišta.
4. Regionalna koncepcija međunarodnog marketinga. Regionalna koncepcija se temelji na homogenizaciji ciljnih skupina i njihovih želja i potreba, u sklopu određene regije. Napori se ulažu u pronalazak zajedničkih karakteristika različitih tržišta i u standardizaciju procesa koji zadovoljavaju iste. Na ovaj se način smanjuju troškovi diferencijacije procesa i preciznije se cilja željena skupina.
5. Globalna koncepcija međunarodnog marketinga. Globalni marketing i međunarodni marketing često se shvaćaju kao sinonimi, ali među njima postoji jedna bitna razlika. U globalnoj koncepciji marketinga ne postoji podjela na domaća i strana tržišta, već se cijeli svijet smatra globalnim tržištem. Naglasak se stavlja na međuovisnost zemalja i homogene segmente potrošača te na globalne strategije i prilike.

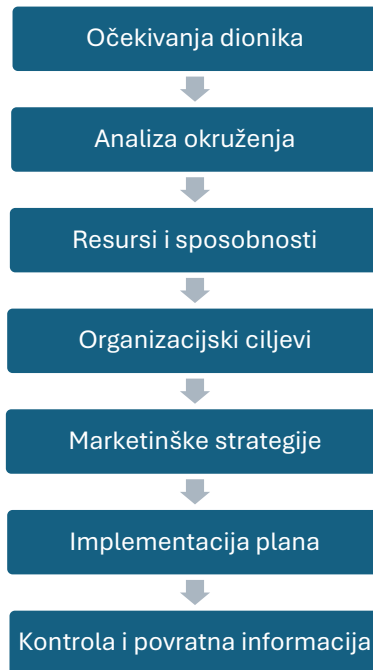
Slijedi pojašnjenje procesa planiranja međunarodnog marketinga.

### **2.3. Planiranje međunarodnog marketinga**

Planiranje je proces kojeg menadžment koristi kako bi odredio što želi postići, kako, u koje vrijeme i koja sredstva će koristiti kako bi postigao svoje ciljeve. Prvo što menadžment mora učiniti jest procijeniti u kojem se stadiju razvoja organizacija trenutno nalazi. Određuje se koja je njezina pozicija na tržištu u odnosu na konkurenciju, uzimaju se u obzir i razni ekonomski pokazatelji te nezanemariva interna situacija u organizaciji.

Planiranje<sup>6</sup> je ključan proces na domaćem, pa tako i na stranom tržištu. Organizacija mora imati razrađen temelj poslovanja i/ili djelovanja kako bi mogla odrediti koliko mora biti prilagodljiva stranom okruženju te na koje sve načine će to omogućiti. Planiranje i kontrola na stranom tržištu ostaju jednaki u odnosu na planiranje i kontrolu na domaćem tržištu po pitanju koraka, ali složenost tih koraka postaje sve veća.

Proces planiranja međunarodnog marketinga sastoji se od sljedećih koraka:<sup>7</sup>



Poslovanje organizacije nije određeno isključivo voljom organizacije, već i voljom svih drugih organizacija i pojedinaca koji su na neki način uključeni. Dionici direktno doprinose resurse i podršku za djelovanje organizacije. Ovo mogu biti dioničari, klijenti, vlada, zaposlenici u različitim državama te skupine koje vrše određeni pritisak. U dijelu procesa gdje se analiziraju dionici, zapravo se prikupljaju informacije o očekivanjima svih skupina dionika. Ova očekivanja uvelike utječu na to kako će se organizacija ponašati na tržištu. Dioničari očekuju što bolji povrat na ulaganje, dok zaposlenici očekuju zadovoljavajuću

---

<sup>6</sup> Doole, I., Lowe, R. i A. Kenyon, *International Marketing Strategy, Analysis, Development and Implementation*, 9. izdanje, Mumbai, Cengage Learning, EMEA, 2022. (str. 27.)

<sup>7</sup> Ibidem. (str. 30.)

kompenzaciju za rad. Skupine koje vrše pritisak, s druge strane stvaraju se radi pojačane globalizacije s fokusom na razvoj interneta i društvenih mreža. Na ovaj način se lakše skupljaju istomišljenici te djeluju, tj. vrše pritisak, za određeni cilj. Cilj može biti borba za ljudska prava, prava životinja, zaustavljanje globalnog zatopljenja i slično.

Analiza okruženja drugi je korak u procesu planiranja međunarodnog marketinga. U ovom koraku organizacija želi upoznati tržišnu situaciju svakog stranog tržišta na kojem djeluje ili namjerava djelovati u budućnosti. Analiza okruženja obuhvaća analizu unutarnjeg i vanjskog okruženja organizacije. Analiza unutarnjeg okruženja obuhvaća ljudske potencijale, aktivnosti i financije organizacije.

Kako bi menadžment mogao uzeti u obzir sve resurse koje organizacija ima na raspolaganju kako bi se mogla prilagoditi promjenama na tržištu, potrebna je dubinska analiza. U ovom se koraku provodi SWOT analiza, koja uključuje sve organizacijske snage, slabosti, prijetnje i prilike. Snage i slabosti nalaze se na internoj razini organizacije. One mogu podrazumijevati inovacije, cijenu, lokaciju, radnu snagu i druge unutarnje dijelove u kojima organizacija može biti u povoljnom ili nepovoljnom položaju. Prilike i slabosti se nalaze na eksternoj razini, tj. dio su vanjskog okruženja organizacije. Eksterne promjene mogu za organizaciju predstavljati priliku za poboljšanjem ili, u suprotnom slučaju, prijetnju.

Nakon provedenih analiza organizacija postavlja ciljeve. Ovaj korak odgovara na pitanje „Gdje organizacija želi biti?“. Ovi ciljevi trebaju biti postavljeni na temelju realističnih performansi organizacije. Osim primarnih ciljeva, potrebno je odrediti i alternativna rješenja u slučaju da se situacija u međuvremenu promijeni. Ciljevi mogu biti dugoročni ili kratkoročni, a proces određivanja se razlikuje s obzirom na veličinu i vrstu organizacije.

Nakon što je organizacija odredila koje ciljeve želi ostvariti, ona će odrediti i kojim putem će to napraviti, tj. odredit će marketinšku strategiju. Marketinška strategija uključuje detaljne programe i aktivnosti. Ona mora sadržavati smjernice o tome kako će se organizacija pozicionirati na tržištu, kako će dati vrijednost ciljnim skupinama te kako će



komunicirati istu. Kasnije se marketinška strategija standardizira na različitim tržištima što je više moguće.

Implementacija plana u međunarodnom marketingu složenija je nego u domaćem marketingu. Razlog tome je taj što se alokacija resursa mora definirati na većim udaljenostima te dogovori moraju biti postignuti na isti način. Kako bi se plan mogao implementirati on mora imati orijentaciju na specifične akcije i na programe dizajnirane da daju jasan smjer za implementaciju.

Posljednja faza procesa planiranja jest kontrola i povratna informacija. Ova se faza započinje postavljanjem standarda. Ovi standardi moraju biti u skladu s ciljevima organizacije i moraju biti mjerljivi kako bi se mogli usporediti s realnim performansom. Zatim slijedi uspoređivanje standarda i performansa. Ovo se može obavljati raznim tehnikama, poput sastanaka, audita, izvještaja i slično. Nakon ovog dijela, organizacija ima podatke o tome što odstupa od standarda. Ukoliko ima odstupanja, potrebno je uvesti prikladne korekcije.

### 3. Neprofitne organizacije u međunarodnom kontekstu

Neprofitne organizacije mogu se definirati s obzirom na njihovu svrhu postojanja ili s obzirom na to kako ih država oporezuje te kako im dozvoljava da koriste profit. Ono što vrijedi u jednoj državi, ne mora vrijediti i u drugoj. Zato organizacije prije širenja u inozemstvo, vrše razne analize okruženja u koje se žele proširiti. U ovom kontekstu posebno je važno poznavati pravno okruženje svake države u kojoj organizacija djeluje.

Klasifikacija neprofitnih organizacija također se vrši na mnoge načine. Može ih se klasificirati prema vlasništvu, prema vrstama aktivnosti koje obavljaju i prema mnogim drugim kriterijima.

U nastavku će neprofitne organizacije biti definirane kroz svrhu postojanja i kroz gledište raspodjele dobiti. S druge strane, klasifikacija će biti izvršena kroz dvije dimenzije – vlasništvo i način prikupljanja sredstava.

#### 3.1. Definicija neprofitne organizacije

Neprofitne organizacije su „sve organizacije koje služe ostvarivanju nekog javnog interesa, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita<sup>8</sup>.“ Iako je najveća odrednica neprofitne organizacije ta što je njezin cilj rješavanje određenih društvenih problema ili promjene društvene svijesti, potrebno je sagledati pojam neprofitnosti i s pravne strane. Naime, ako želimo teorijski definirati neprofitnu organizaciju, onda nam je težnja za rješavanjem problema nekakvih skupina s istom idejom glavni pokazatelj. Međutim, s praktične je strane definicije naglasak na prihodima. Neprofitna organizacija svoj višak prihoda ne smije podijeliti svojim vlasnicima, tj. osobama koje upravljaju njezinim djelovanjem. Uz to dolaze i razna pravna i porezna određenja vezana uz neprofitne organizacije koja se mogu razlikovati u svakoj državi, a to je problem s kojim se susreću one organizacije koje djeluju međunarodno.

---

<sup>8</sup> Alfirević, N. et. al., *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2013. (str. 14)

Služba unutarnjih prihoda (engl. Internal Revenue Service; IRS) u najširem smislu neprofitnu organizaciju definira na jednak način kao što je prethodno definirana u praktičnom smislu. Dakle, kao organizacije koje smiju ostvarivati profit, ali im je zabranjeno da ga dijele onima koji upravljaju<sup>9</sup>.

Okruženje neprofitnih organizacija jako utječe na njezino djelovanje, s obzirom da se one i stvaraju zato što su dionici okruženja spoznali nekakvu potrebu i odlučili udružiti se kako bi postigli zajednički cilj.

### **3.2. Međunarodna klasifikacija neprofitnih organizacija**

Neprofitne se organizacije definiraju prema tome kako se njima upravlja (uzajamno ili poduzetnički) te prema primarnom izvoru sredstava (donacijski ili komercijalno)<sup>10</sup>. Uzajamne neprofitne organizacije su one kojima upravlja skupina ljudi koja se odlučila udružiti radi zadovoljavanja nekakve društvene potrebe. Ovdje se naglasak stavlja na volontere i organizatore koji nisu stručni.

Poduzetničke neprofitne organizacije su one organizacije kojima upravljaju menadžeri, tj. stručno osoblje. Ovo ne znači da ta organizacija mora nužno biti i komercijalna, već samo znači da je za djelovanje ovakve vrste organizacije potrebno da ju vodi netko na menadžerskoj poziciji.

Donacijske organizacije svoja sredstva za rad osiguravaju prvenstveno iz donacija. One dakle ne naplaćuju svoje usluge ili proizvode.

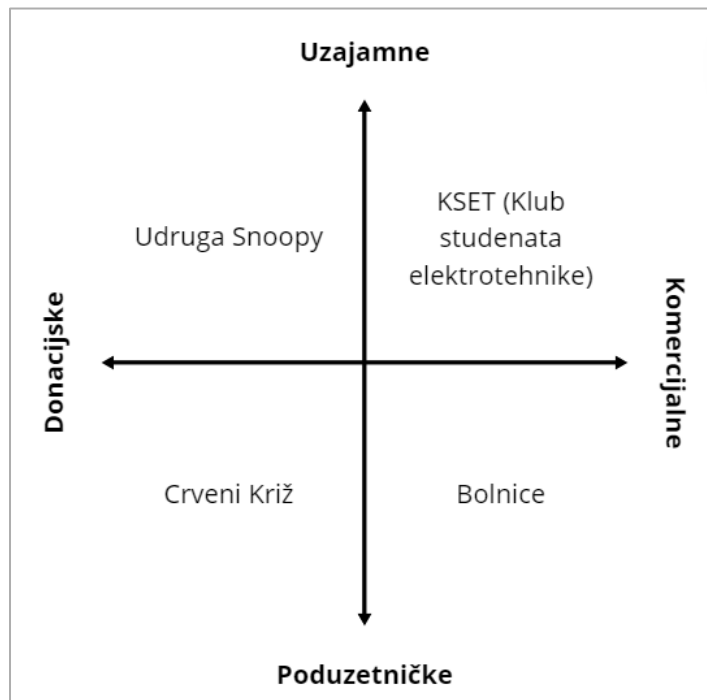
Komercijalne neprofitne organizacije pak naplaćuju dijelove svoje ponude. Ovo ne znači da one gube neprofitni karakter, jer, kao što smo i definirali ranije u poglavlju, neprofitna organizacija smije ostvarivati profit. Ona taj profit koristi kako bi ispunila svoju glavnu misiju, a to je rješavanje nekog društvenog problema.

---

<sup>9</sup> Zietlow, J. et. al., *Financial Management for Nonprofit Organizations*, 3. izdanje, New York, John Wiley & Sons, Inc., 2018. (str. 3.)

<sup>10</sup> Kotler, P., Andreasen, A. R., *Strategic Marketing for nonprofit organizations*, 5. izdanje, New York, Prentice-Hall, 1995. (str. 15.)

Slika 2. Klasifikacija neprofitnih organizacija na primjerima iz prakse



Izvor: izrada autorice.

Prema matrici na Slici 2. mogu se vidjeti primjeri organizacija kategoriziranih prema ovakvoj klasifikaciji. Udruga Snoopy bavi se zbrinjavanjem napuštenih životinja. Omogućavaju im pristup privremenom boravištu gdje se volonteri svakodnevno brinu o njima. Glavni cilj je pronalazak adekvatnog doma za životinju te putem raznih internetskih kanala pozivaju ljude na udomljavanje. S obzirom da ovu organizaciju vode ljudi koji se nisu okupili radi stručnosti, već radi istog mišljenja, ona pripada kategoriji uzajamnih neprofitnih organizacija. Svoja novčana i nenovčana sredstva primaju kroz donacije, što znači da su također donacijski tip udruge<sup>11</sup>.

KSET (Klub studenata elektrotehnike) zasnovan je od strane studenata koji volontiraju kako bi stvorili zajednicu i mjesto gdje se mogu okupljati mladi. Ova organizacija najčešće djeluje poput kafića te prodaje pića. Često organizira i razne koncerte, turnire i druga događanja. KSET svoje usluge naplaćuje, što ga čini komercijalnom neprofitnom

<sup>11</sup> Snoopy, dostupno na: <https://www.snoopy.hr/> (22.03.2024.)

organizacijom, a vođen je od strane studenata volontera, što ga čini i uzajamnom neprofitnom organizacijom<sup>12</sup>.

Primjer neprofitne organizacije koja je istovremeno komercijalna i donacijska jest Crveni križ. Ova organizacija „djeluje kao neprofitna pravna osoba u rješavanju humanitarnih pitanja, organiziranju zdravstvenih i socijalnih programa, pripremanju stanovništva za djelovanje u masovnim nesrećama i katastrofama kao i u djelovanju u smanjenju i uklanjanju posljedica masovnih nesreća i katastrofa<sup>13</sup>“. Ovu organizaciju vode menadžeri stručnjaci te iz tog razloga ona pripada kategoriji poduzetničkih neprofitnih organizacija. Crveni križ većinom ne naplaćuje svoje usluge, već svoja sredstva prima primarno putem donacija. To znači da je donacijski tip neprofitne organizacije.

Bolnice su vrsta neprofitne organizacije koja pripada kategorijama komercijalnih i poduzetničkih organizacija. S obzirom na to da je njihova misija osigurati zdravstvenu skrb svojim korisnicima, za njezino je djelovanje potrebno da njome upravljaju stručnjaci zdravstva. Nadalje, bolnice naplaćuju svoje usluge kako bi mogle pokrivati troškove i ulagati u novu tehnologiju te plaćati zaposlenike, te stoga ona djeluje na komercijalni način.

---

<sup>12</sup> KSET, dostupno na: <https://www.kset.org/> (22.3.2024.)

<sup>13</sup> Crveni križ, „Tko smo“, dostupno na: <https://www.hck.hr/tko-smo/13> (22.3.2024.)

## **4. Planiranje djelovanja međunarodne neprofitne organizacije**

Proces planiranja svake organizacije, pa tako i neprofitne organizacije, može se podijeliti na tri faze – analizu, strategiju i implementaciju. Iz Slike 3. razvidno je da proces započinje analizom okruženja neprofitne organizacije. Okruženje se sastoji od vanjskog i unutarnjeg dijela. Unutarnje okruženje obuhvaća vrijednosti organizacije koje nisu fizički opipljive (misija, kultura, snage, slabosti i sl.) te ljudske resurse, kao i nenovčane i novčane resurse. Vanjsko okruženje obuhvaća sve ono što se nalazi izvana i na što organizacija ne može utjecati kao što to može u slučaju unutarnjeg okruženja.

Strategija se izrađuje na temelju provedene analize okruženja. U ovoj fazi se određuju misija, vizija, ciljevi, ciljne skupine, pozicioniranje na tržištu te marketinški splet. Kada su svi ovi elementi određeni, moraju se odrediti i načini implementacije, kao i rokovi za implementaciju te naposljetku nekakvi standardi kojima će se mjeriti učinak provedbe strategije.

Međunarodna neprofitna organizacija će cijeli ovaj proces provesti na svakom tržištu na kojem želi početi djelovati. Razlog je taj što je svako tržište drugačije. Ipak, proces jest relativno standardiziran, iako će na svakom tržištu donijeti drugačije rezultate. Detaljnije o samom procesu bit će objašnjeno u nastavku ovog poglavlja.

### **4.1. Analiza okruženja**

Analiza okruženja obavlja se prilikom SWOT analize, gdje se određuju snage, slabosti, prilike i prijetnje. Svaka organizacija ima svoje unutarnje i svoje vanjsko okruženje te je potrebno poznavati oba aspekta kako bi se mogli objektivno postaviti ciljevi u skladu s mogućnostima. S obzirom da se okruženje razlikuje na različitim tržištima, SWOT analiza bi se trebala provoditi zasebno za svako tržište.

Osim SWOT analize, postoji i PEST analiza (PESTLE u produženoj verziji), a ona se odnosi isključivo na vanjsko okruženje organizacije. Pritom uključuje kulturno okruženje, političko okruženje, pravno okruženje i tehnološko okruženje.

#### **4.1.1. Analiza unutarnjeg okruženja**

Analiza unutarnjeg okruženja obuhvaća snage i slabosti poduzeća. Analiziraju se menadžment i ljudski potencijali, aktivnosti organizacije, financijski aspekti i svi ostali čimbenici koji čine organizaciju. Ljudi u neprofitnoj organizaciji mogu biti zaposlenici i volonteri. Organizacija mora biti svjesna s koliko ljudi raspolaže i poznavati njihovu prirodu. Na taj način može odrediti kako ih privlačiti i zadržavati. Aktivnosti organizacije također su bitan aspekt njezina djelovanja. Aktivnosti mogu služiti za prikupljanje sredstava ili pomoć ciljnoj skupini. Financijski aspekti tiču se novca kojeg organizacija može uložiti u razne aktivnosti, te izvora novca.<sup>14</sup>

#### **4.1.2. Analiza vanjskog okruženja**

Vanjsko okruženje uključuje prilike i prijetnje za organizaciju. U njemu se nalaze kulturno okruženje, političko okruženje, pravno okruženje i tehnološko okruženje<sup>15</sup> (PEST). Ljudi koji žive na određenom tržištu čine kulturno okruženje tog tržišta. Kako bi planirala i provodila marketinške aktivnosti, organizacija mora znati kome se obraća.

Iako mnogi autori različito definiraju kulturu, ona se može prikazati u tri načina:<sup>16</sup>

1. Odražava se u sličnom ponašanju većeg broja ljudi (postojanje kulture)
2. Ljudi uče ponašanje u skladu s kulturom, a ne rađaju se s tim znanjem
3. Kultura / ponašanje uvelike ovisi o uvjetima u kojima pripadnici žive.

---

<sup>14</sup> Domazet, A. et. al., *Međunarodni marketing*, Sarajevo, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2010. (str. 184.)

<sup>15</sup> Wymer, W. Jr., Knowles, P., Gomes, R., *Nonprofit Marketing, Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations*, London, Sage Publications, 2006. (str. 54.)

<sup>16</sup> Domazet, A. et. al., *Međunarodni marketing*, Sarajevo, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2010. (str. 186.)

Političko – pravno okruženje sastoji se od zakona i raznih regulativa prema kojima su obvezani djelovati svi koji se u njemu nalaze. Ključni pripadnici ovog okruženja su:<sup>17</sup>

- Vlada
- Institucije, organizacije i agencije koje imaju značajan utjecaj na ovo okruženje.

Zakoni su različiti u svim zemljama i zato svaka organizacija koja djeluje međunarodno mora upoznati pravni okvir svake zemlje u kojoj se nalazi. Iz političkog aspekta ovog okruženja, potrebno je sagledati i kakav odnos vlada ima s ekonomskim djelovanjem na tržištu. Dimenzije toga spoznaju se u stupnju kontrole kojeg vlada ima nad tržištem, u političkoj ideologiji i njenom odnosu spram ekonomske ideologije te u načinu povezanosti vlade s tržištem.

#### ***4.1.3. Prilagođavanje okruženju: Crveni križ i Crveni polumjesec***

Pokret Crvenog križa i Crvenog polumjeseca je najstarija humanitarna organizacija, utemeljena davne 1863. godine. Jean-Henry Dunant smatra se utemeljiteljem ovog Pokreta. Naime, on je 1859. godine putovao kroz Solferino i imao prilike vidjeti mnoštvo ranjenih i poginulih u ratu. S obzirom da su sredstva i mjesta za zbrinjavanje ranjenika bila nedostatna, mnogo je ljudi umiralo. Stoga je Dunant organizirao dodatno zbrinjavanje ranjenika u lokalnim crkvama.

Iz ovog se događaja pojavljuje križ kao simbol prve pomoći, a kasnije i kao međunarodno priznati simbol organizacije Crvenog križa. Međutim, s obzirom da ovaj simbol potječe od križa kao simbola kršćanstva, a načela Crvenog križa nalažu da ne smije postojati diskriminacije pri pomaganju potrebitima, mnoge su pretežito muslimanske zemlje 1876. godine umjesto križa počele koristiti simbol crvenog polumjeseca na bijeloj podlozi.

---

<sup>17</sup> Ibidem. (str. 205.)



Danas su jednako međunarodno priznata oba simbola – crveni križ i crveni polumjesec. U posljednje se vrijeme počeo pojavljivati i simbol crvenog kristala, koji je također međunarodno priznat kao simbol ove humanitarne organizacije (Slika 3.).

Slika 3. Međunarodno priznati znakovi prve pomoći



Izvor: Crveni križ, „Međunarodni pokret“, dostupno na: <https://www.hck.hr/tko-smo/medjunarodni-pokret/105> (19.03.2024.)

U publikaciji Crvenog križa pojašnjavaju se vrijednosti i principi djelovanja povezani sa znakovima crvenog križa i crvenog polumjeseca. Naime, „dođe li do kriznih situacija, kao što su građanski nemiri ili prirodne katastrofe, kao što su potresi ili velike poplave, stanovništvo treba znati da su osoblje ili volonteri koji nose znak dok odgovaraju na potrebe pogođene zajednice neutralni, neovisni i nepristrani – koje su vrijednosti i principi povezani sa znakovima crvenog križa i crvenog polumjeseca – i omogućuju im siguran pristup ...“<sup>18</sup>

## 4.2. Strategija

Kako bi se pobliže pojasnilo stvaranje strategije neprofitne organizacije, potrebno je poći od definicije strategije. Bryson strategiju definira kao promišljen, discipliniran pristup donošenju temeljnih odluka i radnji koje oblikuju i usmjeravaju što

---

<sup>18</sup> Crveni križ, „Edukacije i publikacije“, dostupno na: <https://www.hck.hr/edukacije-publikacije/publikacije/75> (19.03.2024.)

organizacija (ili drugi entitet), radi i zašto. On je proces strateškog planiranja neprofitne organizacije razložio na 10 koraka:<sup>19</sup>

1. Pokretanje i dogovaranje procesa strateškog planiranja
2. Identificiranje organizacijskih mandata
3. Pojašnjavanje misije i vrijednosti organizacije
4. Procjena vanjskog i unutarnjeg okruženja kako bi se identificirale prednosti, slabosti, prilike i prijetnje
5. Identificiranje strateških pitanja s kojima se organizacija suočava
6. Određivanje strategije za upravljanje problemima
7. Pregled i usvajanje strateškog plana ili planova
8. Uspostavljanje učinkovite organizacijske vizije
9. Razvoj učinkovitog procesa implementacije
10. Ponovna procjena strategije i procesa strateškog planiranja

Iako različiti autori različito određuju korake strateškog planiranja, unutar istog se gotovo uvijek ponavljaju isti elementi – misija, vizija, analiza okruženja (SWOT), implementacija, pregled i ponovna procjena. Ovi će elementi biti pobliže pojašnjeni u ostalom dijelu ovoga poglavlja.

### **4.3. Misija i vizija**

Organizacijska misija, tj. izjava o misiji mora pažljivo definirati dugoročni fokus i opseg organizacije. Ona je temelj za postavljanje ciljeva i strateškog planiranja koje slijedi nakon definiranja misije. To znači da bi misija trebala dati članovima organizacije smjer u kojem će oni ulagati svoje napore u budućnosti. Osim članova organizacije, ovdje su i drugi dionici (klijenti, volonteri, donatori) kojima bi misija trebala omogućiti da razumiju zašto neprofitna organizacija uopće postoji.

---

<sup>19</sup> Bryson, J. M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 4. izdanje, San Francisco, Jossey-Bass, 2011. (str. 25.)

Misija mora sadržavati ciljnu skupinu (skupina kojoj će neprofitna organizacija služiti), potrebe ciljne skupine (koje potrebe ciljne skupine će organizacija zadovoljavati) i tehnologiju (na koji način i kojim sredstvima će organizacija zadovoljiti potrebe ciljne skupine).<sup>20</sup> Slika 4. prikazuje primjer izjave o misiji jedne neprofitne organizacije.

Slika 4. Misija Hrvatskog Caritasa

### Misija

Ranjivi članovi društva, osobito oni koji žive u krajnjem siromaštvu i trpe nepravdu, posebno su važni u Isusovim očima. Milosrđe i ljubav koju im je iskazivao na poseban nas način nadahnjuju i snaže u službi djelotvorne ljubavi prema potrebitima. Hrvatski Caritas će u partnerstvu s drugim organizacijama i razvojnim agencijama raditi da pomogne (pre)obraćenju srca i na taj način doprinese iskorjenjivanju siromaštva, promicanju pravde i obnovi dostojanstva svake osobe. Svojim djelovanjem, u Crkvi i društvu, u cilju ostvarenja naše vizije:

- bit će glas siromašnih, osnažujući ih da sami govore u svoje ime, a da bi to mogao, posvetit će se sustavnom praćenju i (raz)otkrivanju starih i novih vrsta siromaštva
- promicat će cjelovit ljudski razvitak
- zagovarati će preobrazbu društvenih struktura s ciljem ostvarenja društva u kojem vladaju socijalna pravda i održiv sustav socijalne zaštite i prava svih građana
- unutar mreže Caritasa, kao krovna organizacija, osiguravat će bolju suradnju unutar i to na temelju dijaloga, uvažavanja specifičnih potreba i iskustava, s ciljem da učimo jedni od drugih i budemo si potpora
- unaprjeđivat će suradnju, s drugim Crkvenim ustanovama, ali i putem strateških partnerstva, s organizacijama civilnog društva

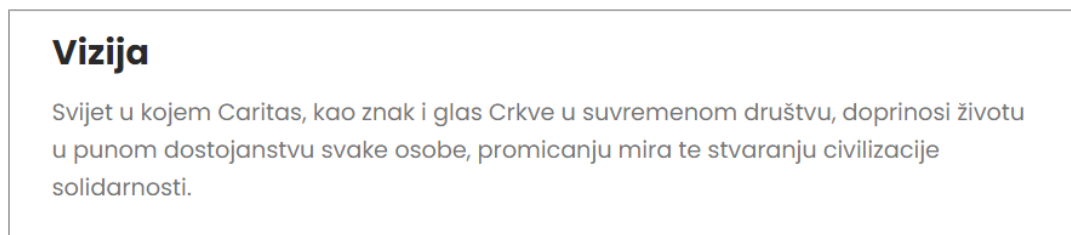
Izvor: Hrvatski Caritas, „Misija i vizija“, dostupno na: <https://www.caritas.hr/misija-i-vizija/> (23.03.2024.)

Hrvatski Caritas ima predstavljenu misiju i viziju (Slika 5.) na službenim internetskim stranicama. Misija je duža od vizije organizacije. Ona uključuje temeljan razlog postojanja organizacije te objašnjava koje su joj ciljne skupine kao i kojim aktivnostima će se potrebe tih skupina zadovoljavati.

---

<sup>20</sup> Wymer, W. Jr., Knowles, P. i Gomes, R., *Nonprofit Marketing, Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations*, London, Sage Publications, 2006. (str. 33.)

## Slika 5. Vizija Hrvatskog Caritasa



Izvor: Hrvatski Caritas, „Misija i vizija“, dostupno na: <https://www.caritas.hr/misija-i-vizija/> (23.03.2024.)

Vizija je vrlo kratka i pamtljiva, najčešće jednu rečenicu dugačka, upravo kako je to prikazano i u danom primjeru. Govori o tome kako glasi krajnji cilj Hrvatskog Caritasa.

### 4.4. Ciljevi

Strateški cilj neprofitne organizacije je širok smjer u kojem organizacija želi ići te je usko povezan s misijom organizacije. On se postavlja onda kada je već provedena dubinska analiza tržišta. Na temelju strateškoga cilja postavljaju se ciljevi nižih organizacije. Oni trebaju biti u skladu s generalnim strateškim ciljem, ali postavljeni na način da se napredak ka njima može mjeriti zasebno. Također je vrlo bitno da su ciljevi postavljeni u skladu s resursima organizacije, bez obzira na to kakvog su oblika.<sup>21</sup>

Svi strateški i operativni ciljevi organizacije povezani su na način da su: ciljevi operativnih jedinica u skladu sa generalnim strateškim ciljevima organizacije; ciljevi pojedinih odjela u skladu s ciljevima operativnih jedinica; ciljevi individualnih ljudi u skladu s ciljevima operativnih jedinica.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> ibidem. (str. 42.)

<sup>22</sup> ibidem. (str. 43.)

## 4.5. Diferencijacija i pozicioniranje

Pozicioniranje i diferencijacija na tržištu nisu potrebne samo profitnim organizacijama, već i onima neprofitne prirode. Mnogo je različitih neprofitnih organizacija koje djeluju kako bi postigle isti ili sličan cilj. One ne mogu djelovati u punom potencijalu ako su u potpunosti jednake.

Diferencijacija se može postići kroz bilo koji od dijelova marketinškog miksa (4P). Neprofitna organizacija može imati ponudu koja više zadovoljava potrebe ciljne skupine, u odnosu na usluge koje nudi druga neprofitna organizacija. Diferenciranje i kompetitivna prednost putem distribucije može se postići time što je lokacija usluge za ciljnu skupinu pristupačnija. Diferencijacija promocijom znači da se poruke prenose na drugačiji način i predstavljaju organizaciju u drugačijem imidžu od konkurencije. Neprofitna se organizacija može diferencirati i cjenovno, novčano ili nenovčano.

### Slika 6. SOS Dječje selo - edukacijski programi

Kako bismo zadržali postojeću vrlo visoku razinu kvalitetu rada, ali i stekli nova znanja i pratili inovativne spoznaje, metode i tehnike nastojimo našim stručnjacima i stručnjacima partnerskih organizacija osigurati različite **edukacije**. Nekoliko je najznačajnijih **međunarodnih projekata** putem kojih su provedene ključne edukacije čije standarde rada i metode stručnjaci svakodnevno primjenjuju u svom radu:

- *Sigurna mjesta i nesmetan razvoj djece – integriranje praksi temeljenih na znanjima o traumati u sustav alternativne skrbi*
- *Zdravi i snažni*
- *Priprema za izlazak iz skrbi- sustav koji odgovara i stručnjacima i mladima*
- *Jačanje kapaciteta stručnjaka koji rade s djecom i mladima u alternativnoj skrbi*

Izvor: SOS Dječje Selo, „Što radimo“, dostupno na: <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/edukacije-i-projekti/> (28.03.2024.)

Osim elemenata marketinškog miksa, neprofitna organizacije može se pozicionirati i tako što predstavlja ljude unutar organizacije. Volonteri i zaposlenici koji imaju više znanja i vještina, ili pak bolju komunikaciju s ciljnom skupinom, mogu predstavljati iznimnu

konkurentsku prednost.<sup>23</sup> Primjer ulaganja u edukaciju zaposlenika u međunarodnoj neprofitnoj organizaciji jest stručno osposobljavanje zaposlenika SOS Dječjeg sela (Slika 6). Ovo ujedno pomaže organizaciji SOS Dječje selo da bolje pruža usluge svojim ciljnim skupinama (djeci bez odgovarajuće skrbi i potrebitim obiteljima) i širi svijest o stručnosti osoblja.

---

<sup>23</sup> ibidem. (str. 44.)

## **5. Međunarodni marketinški miks u neprofitnim organizacijama**

Marketinški miks općenito se sastoji od 4 elementa (4P) – proizvoda (ili usluge), promocije, cijene i distribucije. Proizvodi ili usluge u neprofitnim organizacijama funkcioniraju na način na koji funkcioniraju i u korporacijama. Oni su sve što organizacija nudi svojim ciljnim skupinama. Zanimljivost koja se pojavljuje u međunarodnim neprofitnim organizacijama jest da, poput korporacija, ponekad ne nude sve usluge na svim tržištima. Promocija se u međunarodnim neprofitnim organizacijama odvija u dva smjera, a to su skupine kojima organizacija želi pomoći te skupine koje mogu svojim donacijama pomoći organizaciji. Distribucija zahtijeva složen proces planiranja logistike, troškova i uključivanja vanjskih partnera. Ovaj proces biva sve složeniji s obzirom na veličinu, tj. proširenost neprofitne organizacije na različitim tržištima. Cijena je također jedan od elemenata kojim se bave neprofitne organizacije. Naime, neprofitnim je organizacijama dopušteno prodavati proizvode i usluge. Ovo ne dolazi u konflikt s njihovim neprofitnim karakterom. Najčešće pravilo koje vrijedi za organizaciju, kako bi ona bila neprofitna, jest da ona ne smije profit distribuirati vlasnicima. Međutim, ona može prodavati dijelove ili cijelu svoju ponudu kako bi pokrivala troškove te kako bi ulagala u daljnje akcije i poboljšanje same organizacije.

### **5.1. Marketinški miks neprofitnih organizacija**

Neprofitne organizacije imaju svoje vlastite marketinške mikseve. Najčešće se radi o marketinškom miksu koji se odnosi na usluge, iako neke neprofitne organizacije dijele ili prodaju određene proizvode. U ovom dijelu poglavlja bit će pojašnjeni svi elementi marketinškog miksa neprofitnih organizacija.

### **5.1.1. *Proizvod i usluga***

Proizvod i usluga spadaju u sve što organizacija može ponuditi korisnicima, ali i donatorima. Postoje različite vrste ponuda, a klasificiraju se u sljedeće vrste:<sup>24</sup>

- Dobra, usluge i programi društvenog marketinga
- Osnovna, dopunska i ponuda za privlačenje resursa
- Netražena, pogodna, kupovna i specijalna ponuda.

Gledano s aspekta prve navedene vrste ponude, dobra su opipljiva, odvojiva, nepromjenjiva te se mogu skladištiti. Ovo omogućava organizaciji da se lakše uspoređuje s konkurencijom po pitanju ponude. Usluge su, pak, neopipljive, varijabilne te ih je nemoguće skladištiti. Ove varijacije otežavaju usporedbu s konkurencijom. Nadalje, korisnici uslugu ne mogu pregledati prije nego su je platili, već je mogu procijeniti tek u trenutku korištenja. Distribucija je također otežana iz razloga što korisnik najčešće mora biti na istom mjestu kao i osoba koja pruža uslugu. Programi društvenog marketinga obuhvaćaju sve aktivnosti kojima je cilj promjena svijesti i ponašanja ciljne skupine. Ovoj kategoriji pripadaju razne edukacije i radionice.

Kod druge navedene vrste ponude, osnovna ponuda označava onu ponudu koja izravno utječe na ispunjavanje misije organizacije. Dopunska ponuda služi kako bi kod korisnika pojačala želju da koristi dijelove osnovne ponude organizacije. Ponuda u svrhu privlačenja resursa postoji kako bi se resursi, novčani i/ili nenovčani, kojima organizacija raspolaže, povećali.

Netražena ponuda obuhvaća dijelove ponude za koje korisnici ne znaju ili više nisu zainteresirani za njihovo korištenje. Pogodna ponuda se brzo pribavlja te se brzo i lako koristi. Kupovna ponuda jest ona o kojoj korisnici razmišljaju i koju nabavljaju s prethodnom namjerom. Ovu ponudu uspoređuju s ponudom konkurencije te sa svojim

---

<sup>24</sup> ibidem. (str. 50.)



osobnim standardima. Specijalna ponuda je nešto jedinstveno što pojedina organizacija ima. Za ovakvu ponudu su korisnici spremni uložiti veći napor kako bi je mogli koristiti.

### **5.1.2. Cijena**

Iako neprofitnoj organizaciji glavni cilj postojanja nije profit, već nešto drugo, ona se može naći u situaciji kada naplaćuje svoja dobra, usluge ili programe. To može biti da bi korisnici imali veći dojam vrijednosti, da se zaliha fizičkih dobara ne isprazni prebrzo, da bi se potaknuo osjećaj posjedovanja, da se očuva dostojanstvo korisnika te kako bi članovi organizacije imali veći dojam vrijednosti. Bitno je da ovo određivanje cijene ne šteti generalnoj misiji organizacije. S obzirom da organizacija to ne radi za svoj profit, naplaćivanje ponude vezano je uz nekakav određeni cilj.

Ciljevi određivanja cijene mogu biti:<sup>25</sup>

- Prihod
- Operacije
- Pokroviteljstvo.

Prihod može biti cilj naplaćivanja ponude neprofitne organizacije. Postoji nekoliko razloga zašto bi organizacija htjela ostvariti prihod, iako je neprofitnog karaktera. Jedan od njih je pokrivanje troškova. Bilo kakvo pribavljanje dobara, pružanje usluga ili organiziranje programa iziskuje razne troškove. To mogu biti troškovi prostora, materijala, ljudskog rada i slično. Organizacija želi pokriti taj dug. Još jedan razlog za ostvarivanje prihoda jest da bi se taj novac uložio u druge aktivnosti organizacije. To može biti organiziranje novih događanja i proširenje ponude, ali može biti i ulaganje u poboljšanje same organizacije.

---

<sup>25</sup> Ibidem. (str. 52.)

Cijena orijentirana na operacije vezana je uz ponudu koja se ne može skladištiti, tj. razne usluge. Ljudi su ključan faktor kada se radi o takvoj ponudi jer je potrebno da budu na određenom mjestu u određeno vrijeme. Na primjer, organizacije će često povisiti cijenu usluga krajem radnog tjedna ili vikendom, kada najviše ljudi želi izdvojiti vrijeme za korištenje usluge. S druge strane, snizit će ili čak u potpunosti eliminirati cijenu početkom tjedna kada je posjećenost slabija. Ovo je vrlo česta praksa u muzejima i sličnim atrakcijama.

Pokroviteljstvo se odnosi na organizacije kojima je cilj privući što više ljudi. Ovakve organizacije nemaju iste probleme kao organizacije koje svoju cijenu orijentiraju prema operacijama. U ovom slučaju, one mogu naplaćivati nisku cijenu, kako bi što više ljudi moglo i bilo voljno sudjelovati, bilo fizičkim dolaskom na neko mjesto ili svojim članstvom. Treba imati na umu da izostavljanje cijene u potpunosti, čineći uslugu besplatnom, nije uvijek bolja opcija, iz svih razloga navedenih na početku poglavlja 5.1.2.

### **5.1.3. Promocija**

Ponuda neprofitne organizacije ne može biti poznata ciljnoj publici ako neprofitna organizacija ne priopćava njezin sadržaj i svrhu. Marketinška se komunikacija, tj. promocija može provoditi kroz različite kanale, a neprofitna organizacija mora odrediti kroz koje će je provoditi.

Jedan od najvećih izazova promocije u marketingu neprofitnih organizacija jest budžet. Kanali neprofitne organizacije najčešće imaju cijenu te je potrebno da organizacija ima resurse kojima će je platiti. Iako se ovo odnosi uglavnom na financije, neprofitne organizacije ne moraju nužno uvijek novcem platiti za oglašavanje putem tuđih kanala. Često se događa da neprofitna organizacija ima dogovor uzajamne koristi s profitnom organizacijom.

Neprofitna organizacija mora odrediti i vrstu komunikacije. Ona predstavlja organizaciju i njezinu misiju i ponudu širokoj javnosti. Nekoliko je načina na koje se ovo može odrediti.

Tri su glavna cilja promocije:<sup>26</sup>

1. Informiranje
2. Uvjeravanje
3. Podsjećanje.

Marketinška komunikacija može biti korištena u svrhu informiranja potencijalnih korisnika o novoj ponudi, programima ili postojanju organizacije. Ovo se obično koristi kada se neprofitna organizacija obraća određenom tržištu prvi put ili prvi put nudi određen dio ponude. Ovo gradi primarnu potražnju – potražnju u kojoj se stvara prva svijest o potrebi za nekom vrstom usluge, koja ne mora biti od specifične neprofitne organizacije.

Uvjeravanje u marketinškoj komunikaciji gradi sekundarnu potražnju. Ovo je potražnja za specifičnom markom usluge.

U trenutku kada je neprofitna organizacija već poznata na tržištu i tu je već neko vrijeme, šansa postoji da ljudi zaborave na nju ili na dijelove njezine ponude. Zato ih organizacija mora podsjetiti da svoje postojanje te ponovno privući korisnike na korištenje.

Za sve ove vrste komunikacije potrebno je odrediti promocijski miks, koji govori o tome putem kojih će kanala putovati koja vrsta komunikacije. Dijelovi promocijskog miksa jesu: oglašavanje, promicanje prodaje, promidžba i odnosi s javnošću, osobno uvjeravanje, izravni marketing, internetski marketing i drugi alati.

#### **5.1.4. Prodaja i distribucija**

S obzirom na prirodu ponude koju ima, organizacija mora odrediti sve vezano uz distribuciju. Nekoliko je glavnih pitanja koje si organizacija mora postaviti kako bi provela

---

<sup>26</sup> ibidem. (str. 103.)

plan. Kada do potencijalnih korisnika dopire ovakav sadržaj, oni se nalaze u situaciji gdje mogu birati između ponude jedne neprofitne organizacije ili njezine konkurencije.

Glavna pitanja u planiranju distribucije<sup>27</sup> jesu:

- Treba li neprofitna organizacija imati izravnu ili neizravnu distribuciju?
- Koji će kanali distribucije biti korišteni?
- Tko će obavljati razne distribucijske funkcije?
- Na koliko lokacija bi se trebala distribucija voditi?
- Kakvo bi trebalo biti radno vrijeme na lokacijama?
- Kako osigurati pomoć u distribuciji ponuda?

Pri izravnoj distribuciji pripadnici javnosti imaju izravan kontakt s članovima organizacije. Ovo može biti osobno, ali i ne mora. Izravna distribucija može biti izvedena i putem izravne pošte, elektronske pošte te internetskih stranica. Ovakva distribucija omogućava pobliže praćenje i kontrolu korisničkih potreba. Neizravna distribucija omogućena je kroz partnerstvo s drugim profitnim ili neprofitnim organizacijama, kroz njihove distribucijske kanale. Ovo se obično postiže kroz sponzorstvo.

Kanali distribucije uključuju različite zgrade te ljudske resurse. Ljudi uključeni u distribucijski kanal mogu biti članovi neprofitne organizacije ili mogu biti eksterni dionici u procesu distribucije. Distribucijski kanal također ne mora biti nužno fizičke prirode. Kad govorimo o distribuciji neprofitne organizacije, ona se u velikom dijelu tiče distribucija promotivnih sadržaja putem interneta, kako bi privlačila korisnike na određenu lokaciju, umjesto da uslugu dovodi izravno do njih.

Glavne funkcije distribucije su kupnja i prodaja, transport i skladištenje, sortiranje, financije i procjena rizika. Organizacija mora odlučiti hoće li ona sama obnašati sve ove funkcije ili će dio, ili sve, funkcije prepustiti vanjskoj profitnoj ili neprofitnoj organizaciji.

---

<sup>27</sup> ibidem. (str. 60.)

Broj lokacija koje će distribucija neprofitne organizacije uključivati ovisi o vrsti ponude te organizacije. Ako se radi o materijalnim dobrima, ona mogu biti isporučena korisnicima ili izložena na nekoj lokaciji. S druge strane, ako se radi o uslugama ili programima društvenog marketinga, spektar je takav da za neke od njih je potrebno imati prostor u kojem se usluga može pružati, dok za druge nikakvo fizičko mjesto nije potrebno, već se one isporučuju digitalnim putem. Kao primjer programa društvenog marketinga kojem nije potrebna fizička distribucija može se uzeti edukacija putem E-učenja.

Radno vrijeme mora se odrediti za sve lokacije distribucijske mreže neprofitne organizacije. Ovo uvelike ovisi o tome je li ponuda netražena, pogodna, kupovna ili specijalna. Ako je ponuda pogodna, ona bi trebala biti dostupna vrlo često i na mnogim lokacijama, dok, ukoliko je ponuda specijalna, korisnici mogu očekivati da oni sami moraju uložiti trud kako bi došli na pravo mjesto u pravo vrijeme.

Pomoć pri distribuciji mora biti osigurana jer neprofitna organizacija u distribucijskoj mreži uvelike ovisi o profitnim organizacijama. Ako mora doći do nekakve promjene, obje strane moraju dati svoju suglasnost da bi se ona provela. Zato neprofitna organizacija može pomoć zatražiti od treće strane, koja će služiti kao medijator u dogovorima. To mogu biti agenti, posrednici te trgovci na veliko i malo.

## **5.2. Međunarodni marketinški miks**

U ovom dijelu rada naglasak je stavljen na međunarodni kontekst neprofitnih organizacija. Međunarodni marketinški miks ima određene specifičnosti kojima se međunarodne neprofitne organizacije moraju prilagoditi, ako žele postići svoj cilj na više različitih tržišta.

### 5.2.1. *Proizvod i usluga*

Kotler<sup>28</sup> fizička dobra i nematerijalne usluge spaja pod pojmom „proizvod“, kojeg definira kao sve što se može ponuditi tržištu kako bi se koristilo ili potrošilo, a što bi moglo zadovoljiti želju ili potrebu. Kako bi profitne i neprofitne organizacije u međunarodnom kontekstu mogle odrediti kakve proizvode i koliko će ih ponuditi tržištu, one određuju nešto što Cherunilam<sup>29</sup> naziva „proizvodnim miksom“. Proizvodni miks se sastoji od nekoliko komponenti: širine, dubine i dosljednosti. Širina se odnosi na broj različitih proizvodnih linija koje organizacija ima u asortimanu, a dubina se odnosi na broj različitih proizvoda u svakoj od proizvodnih linija. Dosljednost se odnosi na to koliko se često i na kojim se mjestima proizvod pojavljuje. Ponekad je praksa takva da se isti proizvod ne nudi na svakom tržištu na kojem organizacija posluje.

Slika 7. Širina asortimana ponude Crvenog Križa



Izvor: Crveni križ, dostupno na: <https://www.hck.hr/> (28.03.2024.)

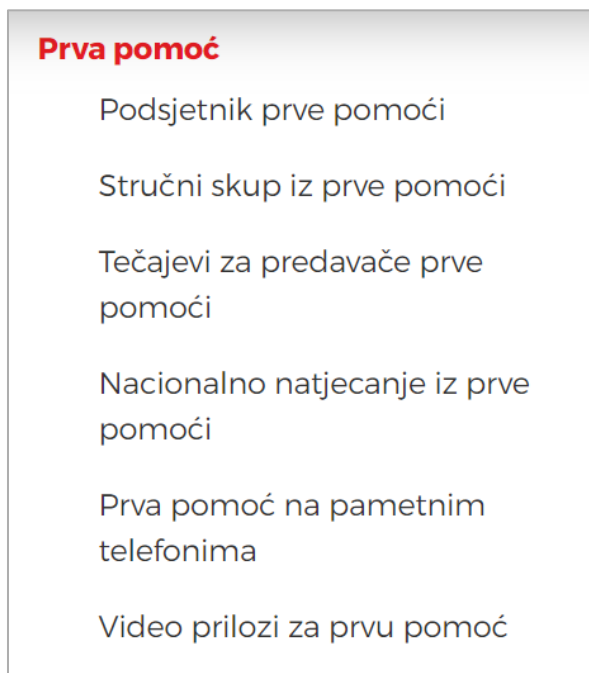
<sup>28</sup> Kotler P. i A. R, Andreasen, *Strategic Marketing for nonprofit organizations*, 5. izdanje, New York, PRENTICE-HALL, 1995.

<sup>29</sup> Cherunilam F., *International Marketing*, 5. izdanje, Mumbai, Himalaya Publishing House, 2016. (str.73.)

Na primjeru Crvenog križa u rubrici „Što radimo?“ mogu se vidjeti sve različite usluge koje ta organizacija nudi (Slika 7.). Ove usluge nisu nužno međusobno povezane. Npr. Služba traženja ima glavni zadatak pronaći nestale osobe, što brže prenijeti informacije i povezati članove obitelji i nestale osobe. Prva pomoć se primarno bavi pomaganjem osobama koje su zadobile lakše i teže tjelesne ozlijeđe te pružanjem emocionalne podrške osobama u šoku i pod velikim stresom u nesrećama.

Usluge koje pripadaju kategoriji Prve pomoći ipak nisu samo zbrinjavanje ozljeda, već i puno šire od toga (Slika 8.). Članovi Crvenog križa pružaju usluge edukacije o Prvoj pomoći te organiziraju stručne skupove, a izradili su i priloge o Prvoj pomoći u obliku videozapisa na službenim stranicama organizacije. Još jedna zanimljivost je organiziranje nacionalnog natjecanja iz prve pomoći. Crveni križ raznim nagradama potiče mlade da se educiraju o prvoj pomoći i šire svijest o njezinoj važnosti. Natjecanje iz prve pomoći ne održava se u svim državama u kojima djeluje Crveni križ, što znači da za ovu uslugu ne vrijedi dosljednost.

Slika 8. Dubina asortimana ponude Crvenog križa



Izvor: Crveni križ, dostupno na: <https://www.hck.hr/> (28.03.2024.)

Bitno je odrediti i koje će se vrste proizvoda ili usluga uvesti u asortiman te hoće li pratiti nekakav dosadašnji koncept ili će predstavljati nešto u potpunosti novo. Upravo zato se proizvodi dijele na tri glavne kategorije:

1. Inovativan proizvod
2. Značajno modificiran proizvod
3. Kopija postojećeg proizvoda.

Inovativan proizvod je proizvod koji je u potpunosti nov na određenom tržištu i ne slični jednom drugom proizvodu. Coca-cola je primjer ovakvog proizvoda, jer je 1886. godine u Atlanti bila prvi proizvod svoje vrste.<sup>30</sup> Kasnije je to postigla i na drugim tržištima, a kroz vrijeme su se pojavili i njezini surogati, poput Pepsi-cole. Njih se može svrstati u kategoriju kopije postojećeg proizvoda jer izgledom i okusom ne odskakuju značajno od originalnog inovativnog proizvoda. Za ostala pića koja su prepoznatljivo drugačija od Coca-cole, kao što su to Sprite i Fanta, može se reći da su značajno modificirani proizvodi. Imaju neke sličnosti kao prvi inovativan proizvod, ali se ipak vrlo lako raspoznaju i izvan pakiranja proizvođača.

Upravo kao i profitne organizacije, i one neprofitnog karaktera također svojim proizvodima pripadaju jednoj ili više navedenih kategorija.

### **5.2.2. Cijena**

Cijena istog proizvoda ili usluge ne mora biti ista na različitim tržištima. Čak i unutar jedne države, cijene se mogu razlikovati, a na međunarodnoj razini te su razlike još veće. Razlog tome su različiti čimbenici koji na međunarodnoj razini utječu na troškove i na razne druge aspekte cijene.

Faktori koji utječu na međunarodno određivanje cijena jesu:

1. Međunarodni marketinški ciljevi

---

<sup>30</sup> Coca-Cola, „The Birth of A Refreshing Idea“, dostupno na: <https://www.coca-colacompany.com/about-us/history/the-birth-of-a-refreshing-idea> (15.04.2024.)



2. Troškovi
3. Konkurencija
4. Diferencijacija proizvoda
5. Tečaj valuta
6. Karakteristike tržišta
7. Imidž
8. Faktor vlade.

Ovisno o tome kakav je marketinški cilj poduzeća na pojedinom tržištu, cijene moraju biti postavljene tako da ga prate i omogućavaju njegovo ostvarenje. Ako je, na primjer, cilj penetracija tržišta, onda će cijene biti postavljene niže od prosjeka.

Troškovi se uvelike razlikuju od tržišta do tržišta, a ovo je usko povezano ekonomskim stanjem u zemlji te sa standardom života. Postoje fiksni i varijabilni troškovi koji se odnose na troškove proizvodnje, transporta i marketinga. Organizacija može biti onoliko fleksibilna u mijenjanju cijene koliko može isplatiti sve troškove.

Veliku ulogu u postavljanju cijene igraju i konkurenti na tržištu, a njihov je utjecaj usko vezan uz stupanj diferencijacije proizvoda. Monopolistički nastrojene organizacije obično imaju veliku slobodu u određivanju cijena, a to im omogućuje i veća ulaganja u razvoj. Ovo ograničava slobodu manjih konkurenata na tržištu koji pokušavaju opstati. Što je stupanj diferencijacije proizvoda veći, to je manja konkurencija za organizaciju koja ga nudi te s time ona ima veću fleksibilnost u određivanju cijene.

Tečaj između valuta države iz koje se izvozi i države u koju se uvozi utječe na promjenu cijene proizvoda. Ako se tečaj mijenja, mijenja se i cijena kako bi se postigao ekvivalent vrijednosti.

Svako tržište ima svoje karakteristike po kojima se razlikuje od drugih tržišta. Cjelokupni marketinški miks se mora tome prilagođavati, a specifično i cijena. Karakteristike koje utječu na cijenu su tržišni trendovi potražnje, stupanj prihoda potrošača, potreba za proizvodom te karakteristike poput trgovačkih marži.

Imidž poduzeća ili neprofitne organizacije ima veliku ulogu u određivanju cijene usluga ili proizvoda. Ako se organizacija smatra luksuznom u odnosu na konkurente, ona ne samo da može naplaćivati veću cijenu za svoje proizvode, nego bi joj u čestim slučajevima snižavanje cijene štetilo. Cijena mora biti postavljena u skladu sa slikom koja se želi postići u javnosti.

Na koje sve načine Vlada može utjecati na cijene? Ona to čini raznim mjerama kontrole cijena. Vlada može regulirati marže, postavljati najvišu ili najnižu dopuštenu cijenu određene vrste proizvoda, davati razne subvencije, određivati visinu poreza za različite dionike na tržištu, djelovati izravno kao konkurent te može sklapati dogovore s drugim državama.

Istraživanje navedenih faktora mora se provesti posebno za svako tržište te se također i cijena mora određivati na isti način. Iako se razlikuju, profitne i neprofitne organizacije moraju poznavati svako okruženje u kojem djeluju kako bi optimalno postavile cijene.

### **5.2.3. Promocija**

Uloga promocije, tj. marketinške komunikacije je da prenosi poruke unutarnjim članovima organizacije i onima koji ulažu u nju (ili u slučaju neprofitne organizacije, onima koji doniraju) te eksternim dionicima poput potencijalnih i postojećih korisnika i partnera te šire javnosti. Marketinška komunikacija je glas organizacije i ona komunicira moral organizacije, što organizacija želi pružiti i kakvu vrijednost to donosi dionicima.

Marketinška komunikacija se može podijeliti na:

1. Interni marketing
2. Marketing odnosa
3. Eksterni marketing.

Za međunarodne je organizacije interna komunikacija u različitim područjima složenija u odnosu na onu kod organizacija koje ne djeluju međunarodno. Razlog tome je udaljenost

i vrijeme. Razvoj tehnologije i Interneta imao je velik doprinos u olakšanju prijenosa poruke od matične zemlje do krajnjeg člana organizacije. Interni je marketing važan jer podiže svijest članova organizacije o smjeru u kojem organizacija želi ići sa svojom ponudom, akcijama i komunikacijom prema vanjskom okruženju te da ih podsjeća na temeljne vrijednosti. Brže kolanje informacija u međunarodnoj organizaciji dovodi do bržeg prilagođavanja raznim situacijama i na taj način ostvaruje veću prednost na tržištu.

Marketing odnosa je komunikacija koja ide u oba smjera. Ona označava komunikaciju i održavanje odnosima s članovima organizacije. Ovdje organizacija priopćuje misiju, viziju, temeljne vrijednosti, prioritete, procedure i ciljeve. Međutim, cilj marketinga odnosa je dobiti i povratnu informaciju te na taj način poboljšati iskustvo za interne dionike, a i osigurati da oni dosljedno obavljaju svoje funkcije.

Eksterni marketing je komunikacija prema vanjskom okruženju organizacije. Vanjsko okruženje u ovom slučaju uključuje vlade, partnere, dobavljače, konkurente, skupine koje vrše pritisak i opću javnost. Organizacija prilikom ovakve komunikacije priopćuje misiju, viziju, temeljne vrijednosti i sva četiri elementa marketinškog miksa. Na ovaj se način zapravo želi postići kreiranje imidža i pozicioniranje na tržištu.

Slika 9. Greenpeace Croatia – odbrojavanje



Izvor: Greenpeace Croatia, dostupno na: <https://www.greenpeace.org/croatia/> (02.04.2024.)

Komunikaciju koja je osmišljena specifično za određeno područje može se prikazati na primjeru organizacije Greenpeace Croatia. Događaj potonuća plinske platforme Ivana D

u 2020. godini služi organizaciji Greenpeace Croatia kako bi na upečatljiv približila poruku o zagađenju okoliša i klimatskim promjenama svojoj ciljnoj skupini (Slika 9).

Na naslovnici njihovih službenih internetskih stranica nalazi se odbrojavanje vremena otkad je potonula plinska platforma. S obzirom da se ovaj događaj dogodio u Hrvatskoj i u realnom vremenu utječe na zdravlje okoliša, on pomaže da lokalno stanovništvo lakše prihvati poruku koju Greenpeace Croatia želi prenijeti.

#### **5.2.4. Prodaja i distribucija**

Posljednji od četiri elementa marketinškog miksa je distribucija. Uloga distribucije očituje se u omogućavanju da se roba ili usluga nađe na određenom mjestu u određeno vrijeme i da na taj način dođe do krajnjeg korisnika. Postoji nekoliko specifičnosti<sup>31</sup> distribucije u odnosu na ostale marketinške elemente. Jedna od njih je da ona, kada je organizirana, poprima ponašanje nekakve institucije, s obzirom na to da se sastoji od kompleksnog sustava procesa i djelujućih jedinica. Prostorni i vremenski izazovi predstavljaju još jednu specifičnost distribucije. Na internacionalnoj razini prelaženje ovih barijera iznimno je kompleksan zadatak te zahtijeva pomnu odredbu količine robe ili elemenata usluge koji se prevoze te realnu odredbu rokova, kako bi se uspjeh distribucijske mreže mogao mjeriti. Neelastičnost je također karakteristika distribucije, s obzirom da je potrebno dugo vrijeme, u mnogim slučajevima godine, kako bi se ona izgradila. Ukoliko se nešto želi mijenjati u distribuciji, to će također zahtijevati određeno vrijeme i napor. Distribucija je u izravnom odnosu s troškovima prijevoza te na taj način direktno utječe na cijenu proizvoda. Što je zahtjevnija prometna povezanost proizvođača i krajnjeg korisnika, to je cijena najčešće veća.

---

<sup>31</sup> Domazet A. et. al., *Međunarodni marketing*, Sarajevo, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2010. (str. 344.)

U poglavlju 5.1.4. spomenuto je da svaka distribucijska mreža ima svoje funkcije čije se izvršenje može dodijeliti organizaciji čiji se proizvod distribuira, ili eksternoj organizaciji. Rakita<sup>32</sup> dijeli funkcije distribucije u četiri različite skupine, što prikazuje Tablica 1.

Tablica 1. Funkcije distribucije

<b>FUNKCIJE</b>	<b>AKTIVNOSTI</b>
PROMET I RUKOVANJE ROBOM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uvoz i carinjenje proizvoda</li> <li>• skladištenje i čuvanje zaliha</li> <li>• utovar i pretovar</li> <li>• prepakivanje i prilagođavanje robe</li> <li>• montiranje i kompletiranje</li> <li>• zaštita i isporuka robe</li> </ul>
PROMOCIJA I SERVIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• privlačenje potrošača</li> <li>• prodajno angažiranje</li> <li>• servis i poslijeprodajne usluge</li> </ul>
EKSTERNI POSLOVNI ODNOSI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• održavanje dobrih odnosa s lokalnom društvenom zajednicom</li> <li>• održavanje dobrih odnosa s državnim organima</li> </ul>
FINANCIRANJE I SNOŠENJE RIZIKA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• preuzimanje valutnog menadžmenta</li> <li>• financiranje distribucije</li> <li>• preuzimanje tržišnih rizika</li> </ul>

Izvor: Domazet A. et. al., *Međunarodni marketing*, Sarajevo, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2010. (str 346.)

Kombinacija ovih funkcija čini distribuciju na međunarodnoj razini. Za neprofitne organizacije veliki se naglasak može staviti na promociju i servis, s obzirom da je u čestim slučajevima ponuda neprofitne organizacije nekakva poruka kojom se želi mijenjati svijest ciljne skupine.

Financiranje je usko grlo neprofitnih organizacija, jer je za njih otežano s gledišta potrošača pronaći opravdan razlog za postavljanje cijene. Stoga je održavanje eksternih poslovnih odnosa još jedna funkcija koja u tome može pomoći. U dobrim odnosima se lakše postiže dogovor, koji ne mora nužno biti novčane prirode.

<sup>32</sup> Domazet A. et. al., *Međunarodni marketing*, Sarajevo, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2010. (str 346.)

## 6. Prikupljanje sredstava i financiranje

Neprofitnim je organizacijama jedan od najvećih izazova financiranje i osiguravanje sredstava za rad. Za većinu akcija koje se žele poduzeti potrebno je imati dovoljan budžet ili dovoljno nenovčanih sredstava. Kako bi se ovo osiguralo, kao i u svakom drugom aspektu djelovanja, prva faza je planiranje.

### 6.1. Planiranje financiranja u neprofitnim organizacijama

Kako neprofitne organizacije osiguravaju priljev sredstava? Barr i Bell<sup>33</sup> ističu da neprofitne organizacije prvenstveno planiraju svoj model poslovanja i na njemu temelje svoje upravljanje financijama i financijsko vodstvo. Upravljanje financijama je, prema njihovoj definiciji, prikupljanje podataka i stvaranje izvještaja na temelju istih, dok je financijsko vodstvo element fiducijarne odgovornosti.

Financijsko vodstvo temelje na osam principa<sup>34</sup>, i to:

1. Planiranje godišnjeg budžeta
2. Diversifikacija prihoda
3. Davanje prioriteta novčanom toku
4. Planiranje rezervi
5. Revidiranje ograničenog financiranja
6. Osoblje u funkciji financija
7. Uključenost menadžmenta
8. Upravljanje pravim rizicima.

Prilikom aktiviranja godišnjeg budžeta, on se usklađuje s godišnjim strateškim planom. Budžet se alocira prema različitim akcijama koje se žele poduzeti te se planira određeni financijski rezultat, kako bi se sredstva mogla nadalje raspodijeliti za buduće planove.

---

<sup>33</sup> Zietlow, J. et. al., *Financial Management for Nonprofit Organizations*, 3. izdanje, New York, John Wiley & Sons, Inc., 2018. (str. 68.)

<sup>34</sup> ibidem. (str. 69. – 70.)

Postoje razni načini na koje neprofitna organizacija osigurava priljev sredstava. Organizacije će prilikom planiranja procijeniti rizik svakog izvora prihoda i odrediti gdje i do koje mjere želi usmjeriti svoje snage i uložiti kako bi joj se to isplatilo. Različiti izvori prihoda bit će pobliže objašnjeni u poglavlju 6.2.

Projekcije novčanih tokova mogu pružiti dobar uvid u njihove fluktuacije tijekom određenog razdoblja. Ovo se najčešće planira na godišnjoj razini. Cikličke promjene (promjene koje su višegodišnje prirode, poput recesije, najniže razine, ekspanzije i vrhunca) također zahtijevaju dodatno planiranje likvidnosti.

Kada se govori o rezervama, one postoje kako bi se mogle koristiti za popravljavanje kriznih situacija. Dakle, za kratkoročne probleme, a ne za redovno djelovanje na strukturalne nedostatke u organizaciji. Neprofitna organizacija će pri određivanju rezervi planirati cilj rezervi te proračun viškova uz proaktivno planiranje dijela kojeg će se stavljati u rezervu.

Ograničeno financiranje jest izdvajanje dijela budžeta za točno određenu svrhu. Bitno je rasporediti za koje će se dijelove strateškog plana koristiti ograničeno financiranje, a koji će dio budžeta ostati za planove koji će se pojaviti kasnije, a nisu nužno u prvotnom planu.

Organizacija mora nekome delegirati obavljanje financijskih funkcija. Postoje tri temeljne funkcije financija: transakcijska (poznavanje osnovnih računovodstvenih načela), operacijska (niz računovodstvenih funkcija kao što su plaćanje računa, izrada financijskih izvješća) i strateška (razvoj sustava, analiza i planiranje i komunikacije). Ove se funkcije mogu delegirati osoblju neprofitne organizacije ili vanjskim izvršiteljima.

Komunikacija s upravom odnosi se na izradu izvješća koja pomažu upravi s njezinom odgovornošću, kao i planiranjem i evaluacijom financija organizacije. Uprava mora biti u stalnoj komunikaciji s članovima organizacije.

Za procjenu rizika preporuča se korištenje Enterprise Risk Management sustava upravljanja (ERM) za određivanje trenutnih i strateških rizika za organizaciju, gledajući ih iz perspektive cijelog sustava. Načela ovog sustava se primjenjuju na svim razinama organizacije i na svim funkcijama.

## 6.2. Izvori financiranja za neprofitne organizacije

Uspješnost neprofitne organizacije ovisi o tome koliko uspješno osigurava sredstva za rad. Alfirević<sup>35</sup> ističe da postoje tri glavne kategorije ovih sredstava:

1. Financijski resursi
2. Ljudski resursi
3. Prihodi od prodaje.

Kako bi uspjela pribaviti ove resurse, organizacija će analizirati tržište izvora resursa. Prema Andreasenu i Kotleru<sup>36</sup> izvori resursa mogu biti:

- Zaklade
- Korporacije
- Vlade
- Fizičke osobe.

Zaklade su institucije koje svoj novac distribuiraju na način da potiču razne dobrotvorne djelatnosti. Mogu biti vođene od strane fizičkih osoba koje si to mogu priuštiti ili od strane stručnjaka. Neprofitna organizacija financijsku podršku može zatražiti od zaklada koje imaju slične ili iste interese.

Korporacije su još jedan od izvora resursa za neprofitne organizacije. Mnoge korporacije u moderno doba čak imaju program za donacije organizacijama. Neprofitna organizacija dakle može sklopiti suradnju, najčešće dugoročnu, s korporacijama koje se nalaze u poziciji da mogu na neki način doprinijeti. Primjerice, Lush Cosmetics ima program u kojem višak higijenskih proizvoda za tijelo donira raznim skloništima za beskućnike, hospicijima, domovima za nemoćne i sličnim institucijama. Osim ovih viškova, kreirali su

---

<sup>35</sup> Alfirević, N. et. al., *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2013. (str 129).

<sup>36</sup> Kotler, P., Andreasen, A. R, *Strategic Marketing for nonprofit organizations*, 5. izdanje, New York, Prentice-Hall, 1995. (str. 240).



i poseban proizvod naziva *Charity Pot body lotion* čiji se prihod od prodaje koristi za donacije.<sup>37</sup>

Slika 10. Charity Pot body lotion – proizvod namijenjen podršci neprofitnim organizacijama



Izvor: Lush, „Product Donations“, dostupno na: <https://weare.lush.com/lush-life/our-policies/product-donations/> (25.03.2024.)

Vlada također može financirati nekakvu humanitarnu akciju ili donirati neprofitnoj organizaciji. Ona ne mora nužno donirati sredstva samo unutar granica države, već to može činiti internacionalno. Primjer toga je donacija Hrvatske Vlade za obnovu Katoličkog školskog centra u Travniku u Bosni i Hercegovini (Slika 11.).

---

<sup>37</sup> Lush, „Product Donations“, dostupno na: <https://weare.lush.com/lush-life/our-policies/product-donations/> (25.03.2024.)

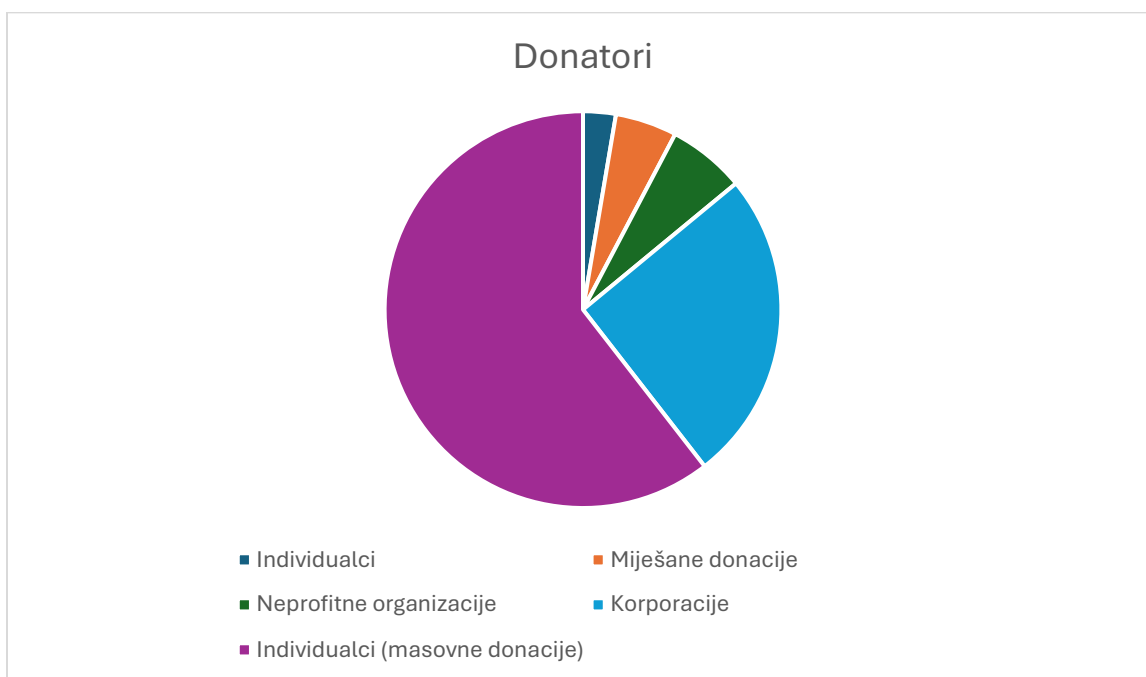
### Slika 11. Donacija Vlade Republike Hrvatske akciji u Federaciji Bosne i Hercegovine

Državni tajnik Središnjeg državnog ureda za Hrvate izvan Republike Hrvatske Zvonko Milas potpisao je danas s nadbiskupom vrhbosanskim mons. Tomom Vukšićem i ravnateljem Katoličkog školskog centra u Travniku don Željkom Marićem donaciju za obnovu zgrade KŠC-a u Travniku.

Izvor: Večernji List, „Hrvatska Vlada donira milijun eura za obnovu KSC-a u Travniku“, dostupno na: <https://www.vecernji.ba/vijesti/hrvatska-vlada-donira-milijun-eura-za-obnovu-ksc-a-u-travniku-video-1681434> (10.04.2024.)

Individualni donatori su najčešći izvor donacija za neprofitne organizacije. To dokazuje i istraživanje provedeno od strane organizacije Catalyst Balkans, čije rezultate prikazuje Slika 12.

### Slika 12. Rezultati istraživanja Catalyst Balkans za 2023. godinu



Izvor: Catalyst Balkans, „Hrvatska“, dostupno na: <https://givingbalkans.org/hrvatska/node/8070> (24.03.2024.)

Primjećuje se da se najveća količina donacija ostvaruje kroz masovne filantropske akcije. Ovdje se naglasak stavlja na marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija, koje služe kako bi se obavijestila i potaknula šira javnost na doprinos svrsi organizacije.

## **7. Analiza primjene međunarodnog marketinga kod odabranih neprofitnih organizacija**

U ovom je poglavlju predstavljeno istraživanje o djelovanju međunarodnih neprofitnih organizacija. Odabrane su neprofitne organizacije koje djeluju globalno, a imaju predstavništvo u Republici Hrvatskoj. To su: UNICEF Hrvatska, Greenpeace Hrvatska i SOS Dječje Selo. Kroz detaljno ispitivanje njihovih strategija, ciljeva, metoda financiranja i komunikacijskih pristupa, pružit će se uvid u različite aspekte njihovog djelovanja na globalnoj sceni. Ova analiza omogućit će bolje razumijevanje kako ove organizacije prilagođavaju svoje marketinške aktivnosti kako bi učinkovito djelovale u međunarodnom kontekstu.

### **7.1. Cilj i metodologija istraživanja**

Cilj istraživanja bio je istražiti materijalne i nematerijalne ponude odabranih neprofitnih organizacija, zatim cjenovne strategije, distribucijske kanale i promotivne aktivnosti. Nadalje, cilj ovog istraživanja je razumjeti različite marketinške strategije koje ove organizacije koriste kako bi ostvarile svoje misije i ciljeve. Također, cilj istraživanja bio je i utvrditi na koji način međunarodne neprofitne organizacije djeluju s predstavništvom u drugim državama.

Kao metoda za prikupljanje primarnih podataka korišten je strukturirani dubinski intervju. Pitanja su bila otvorenog tipa te su postavljena i potpitanja kako bi ispitanici mogli imati bolje poimanje informacija koje su od njih tražene. Uzorak su činili predstavnici triju međunarodnih neprofitnih organizacija s registriranim uredom u Republici Hrvatskoj. Analiza dobivenih odgovora iznosi se u naredna tri poglavlja.

## **7.2. Analiza primjene međunarodnog marketinga kod neprofitne organizacije UNICEF Hrvatska**

### **7.2.1. Opći podaci o neprofitnoj organizaciji UNICEF**

UNICEF, ili Dječji fond Ujedinjenih naroda, osnovan je 1946. godine s ciljem pružanja hitne pomoći djeci pogođenoj Drugim svjetskim ratom. Danas je UNICEF vodeća svjetska organizacija za zaštitu i unapređenje prava djece, prisutna u više od 190 zemalja i teritorija.

Neke od usluga koje UNICEF nudi jesu: podrška djeci s poteškoćama u razvoju, pomaganje u prehrani djece diljem svijeta, opremanje rodilišta novom tehnologijom, pomoć djeci izbjeglicama i migrantima, osiguranje obrazovanja u Africi te mnoge druge.

### **7.2.2. Intervju**

Prilikom analize organizacije UNICEF Hrvatska, glavni je glasnogovornik bio Voditelj komunikacija za UNICEF Hrvatska. U nastavku se iznose dobiveni odgovori.

1. U kojim sve državama UNICEF djeluje? Odakle je počeo? Na koja se područja prvo proširio i zašto? Želi li se još negdje širiti?

*UNICEF je Fond Ujedinjenih Naroda za djecu i djeluje na području promocije i zaštite prava djece u više od 190 zemalja svijeta, uključujući Hrvatsku. UNICEF je osnovala Opća skupština Ujedinjenih naroda 11. prosinca 1946. godine s ciljem hitne pomoći djeci nakon Drugog svjetskog rata i organizacija djeluje već više od 77 godina za djecu svijeta.*

*Izvorni naziv organizacije je United Nations International Children's Emergency Fund (hrv. Međunarodni hitni fond Ujedinjenih naroda za djecu), čime je i nastala kratica UNICEF. Premda je 1953. ime fonda promijenjeno u United Nations Children's Fund (hrv. Fond Ujedinjenih naroda za djecu), jer se djelovanje UNICEF-a proširilo i na razvojnu pomoć, ipak je zadržan izvorni, prepoznatljivi akronim. Cilj UNICEF-a bio je osiguravanje*

hrane, odjeće i medicinskog materijala za djecu u ratom pogođenim državama, osobito u Europi. Tijekom prvih godina UNICEF je za 112 milijuna dolara opskrbio oko 5 milijuna djece odjećom i cjepivom protiv tuberkuloze. Uložena su sredstva i u pogone za obradu mlijeka te u sustave za distribuciju mlijeka i mliječnih proizvoda. Osiguravani su i dnevni dodatni obroci za milijune djece. Jedna od prvih pošiljki UNICEF-ove humanitarne pomoći stigla je upravo u Hrvatsku, tadašnju Jugoslaviju.

Za više informacija o **povijesti UNICEF-a** kao organizacije na globalnoj razini može se posjetiti njihova službena web-stranica<sup>38</sup>, dok se detalji vezane uz **povijest UNICEF-a u Hrvatskoj** mogu pronaći u članku „77 godina uz najmlađe“<sup>39</sup>.

Neki od primjera **UNICEF-ovih istaknutih kampanja u Hrvatskoj** u 21. stoljeću su „Stop nasilju među djecom“<sup>40</sup>, kao podrška programu koji se uspješno provodio u brojnim školama diljem Hrvatske od 2003. do 2012. godine, kampanja „Svako dijete treba obitelj“<sup>41</sup> koja je 2005. godine promovirala udomiteljstvo, kampanja „Prve tri su najvažnije“<sup>42</sup> koja je pomogla u razvoju svijesti o važnosti prvih godina djetetova života. Tu su i programi podrške roditeljstvu „Rastimo zajedno“ te inicijative „Rodilišta prijatelji djece“, ulaganja u rodilišta i skrb za nedonošćad te osnivanje prve banke humanog mlijeka u Hrvatskoj.

Ured UNICEF-a u Hrvatskoj sedam je godina provodio projekt Mliječna staza koji je u razdoblju od 2017. do 2023. godine postao važna platforma za podizanje svijesti i prikupljanje resursa za ključna ulaganja u dobrobit djece kroz UNICEF-ove programe u Hrvatskoj. Uz podršku više od 32.000 sudionika, u sedam godina utrkom Mliječna staza prikupljeno je 900.000 eura (6,7 milijuna kuna) za potporu djeci i mladima u Hrvatskoj. Tim je sredstvima UNICEF podržao otvaranje nacionalne banke humanog mlijeka,

---

<sup>38</sup> UNICEF Hrvatska, dostupno na: <https://www.unicef.org/history> (20.07.2024.)

<sup>39</sup> UNICEF članak „77 godina uz najmlađe“, dostupno na: <https://www.unicef.org/croatia/price/slavimo-77-rodendan> (20.07.2024.)

<sup>40</sup> UNICEF „Stop nasilju među djecom“, dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=3Rw3xAleLDI> (20.07.2024.)

<sup>41</sup> UNICEF „Svako dijete treba obitelj“, dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=hJ4wDgVXMQE> (20.07.2024.)

<sup>42</sup> UNICEF „Prve tri su najvažnije“, dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=GEI33MN6cLw> (20.07.2024.)

osigurao financijsku potporu udomiteljskim obiteljima s najmlađom djecom, svim rodilištima u Hrvatskoj osigurao opremu, podržao uspostavljanje usluga za djecu s teškoćama u razvoju i njihove obitelji.

UNICEF sustavno ulaže u programe za adolescente i mlade, s ciljem razvoja njihovih vještina i stvaranja mogućnosti za bolje uključivanje u tržište rada.

**U kriznim situacijama**, UNICEF osim materijalne humanitarne pomoći, pruža niz stručnih usluga za žrtve i ugrožene obitelji i djecu, poput psihosocijalne i zdravstvene podrške, uključivanja u obrazovanje i druge dugoročne usluge kako bi se osigurao povratak najugroženije djece "normalnom" životu. Ulaganja su također usmjerena na sprječavanje teških posljedica budućih kriza. Primjeri takvih ulaganja u Hrvatskoj posljednjih godina su potpora područjima pogođenim potresima, poplavama u Slavoniji, potpora u pandemiji koronavirusa kao i potpora u izbjegličko-migrantskoj krizi.

## 2. Koje su vaše ciljne skupine ljudi? Što im želite komunicirati / kako im želite pomoći?

Cilj je UNICEF-a osigurati da svako dijete ostvari svoje pravo na zdravstvenu skrb, obrazovanje, zaštitu i jednakost jer svako dijete zaslužuje djetinjstvo i priliku da ostvari svoje snove. U svom radu vodimo se **Konvencijom o pravima djeteta**, koju su potpisale i ratificirale gotovo sve zemlje članice Ujedinjenih naroda. Zadaća UNICEF-a u Hrvatskoj je osigurati da djeca dobiju podršku koja im je potrebna za ispunjenje njihovog punog potencijala.

Rad UNICEF-a tako obuhvaća podršku djeci s teškoćama i njihovim obiteljima, podršku prijevremeno rođenoj i teško bolesnoj djeci, djeci bez odgovarajuće roditeljske skrbi, djeci koja odrastaju u teškim socioekonomskim uvjetima, razvoj kvalitetnog udomiteljstva, podršku roditeljima u odgoju i brizi za djecu, osiguravanje pristupa ranom odgoju i obrazovanju svakom djetetu u Hrvatskoj. Mnogo radimo i s mladima na jačanju vještina medijske pismenosti i podržavamo razvoj vještina 21. stoljeća te potičemo mlade da budu aktivni članovi društva u kojemu odrastaju, a zagovaramo i psihološku i emotivnu podršku u procesu odrastanja.

Više o tome kojim se područjima bavimo u Hrvatskoj može se pronaći na službenim web-stranicama hrvatskog UNICEF-a.<sup>43</sup> Informacije o **najvažnijim rezultatima za djecu u Hrvatskoj u programskom razdoblju od 2017. do 2022.** možete pronaći među rezultatima na službenim web-stranicama.<sup>44</sup>

UNICEF je međuvladina organizacija te u svakoj državi u kojoj djeluje, sukladno potrebama djece, posebno najranjivijih skupina, priprema petogodišnji plan rada i potpisuje ga s vladom te države. UNICEF podržava vlade i u suradnji s **relevantnim ministarstvima i institucijama** podržava provedbu sustavnih i održivih promjena, na nacionalnoj razini, s ciljem da svatko dijete, bez obzira gdje je rođeno, ima jednake prilike da ispuni svoj potencijal. Velike promjene za djecu nisu moguće bez suradnje s partnerima, stoga UNICEF gradi **brojna partnerstva s organizacijama civilnog društva, akademskom zajednicom, stručnjacima i svima drugima** koji mogu doprinijeti u osiguravanju sustavnih promjena na dobrobit svakog djeteta.

**Ciljane skupine (publike)** kojima se obraćamo su jako široke i koristimo različite komunikacijske pristupe i taktike ovisno o specifičnim ciljevima pojedine inicijative, programa ili kampanje. Ti ciljevi mogu biti **podizanje svijesti o nekom problemu i angažiranje javnosti da se uključi u rješavanje problema, utjecanje na promjene stavova i ponašanja (djece, roditelja, skrbnika), utjecanje na donositelje odluka (da pokrenu ulaganja, promjene regulatorni okvir, uvedu nove usluge za djecu i sl.), edukacija, prikupljanje donacija za provedbu aktivnosti za djecu ili pomoć u kriznim humanitarnim situacijama u zemlji i svijetu.**

Naše publike su nerijetko istovremeno i naši „partneri“ u širem smislu riječi, a obuhvaćaju ove skupine:

- Djeca i mladi
- Roditelji, skrbnici, građani (šira javnost)
- Mediji

---

<sup>43</sup> UNICEF „Što radimo“, dostupno na: <https://www.unicef.org/croatia/sto-radimo> (20.07.2024.)

<sup>44</sup> UNICEF „Najvažniji rezultati za djecu u Hrvatskoj u programskom razdoblju od 2017. do 2022.“, dostupno na: <https://www.unicef.org/croatia/price/unicef-najvazniji-rezultati-za-djecu-od-2017-do-2022> (20.07.2024.)



- *Vlade i državna uprava*
- *Nevladine organizacije*
- *Gradovi, općine i županije*
- *Volonteri*
- *Korporativni partneri*
- *Javni sektor*
- *Donatori / Čuvari djetinjstva*

*Naši su **potencijalni donatori** sve punoljetne osobe u državi. Upravo zahvaljujući našim donatorima diljem svijeta, možemo osigurati pomoć u bilo kojem kutku svijeta unutar 48 sata. Samo zajedno možemo stvarati svijet dostojan djeteta. Ističemo „**Čuvare djetinjstva**“<sup>45</sup> – zajednicu dobrih ljudi koji svojim redovitim donacijama pomažu UNICEF-u u Hrvatskoj osigurati uvjete za uspješno ostvarivanje dječjih prava, njihovu zaštitu, zdravlje, jednakost i obrazovanje. Zahvaljujući njihovoj podršci, UNICEF može provoditi važne aktivnosti za bolje životne uvjete djece, ali i u najbržem roku pružiti humanitarnu pomoć djeci u kriznim situacijama u Hrvatskoj i svijetu. Čuvari djetinjstva potvrđuju ideju da svako dijete ima pravo na zdravo, sigurno i bezbrižno djetinjstvo i iz dana u dan mijenjaju živote tisuća djece, osiguravajući im bolju budućnost.*

3. Kako funkcionira djelovanje UNICEF-a u Africi? Imate li tamo (gdje) neke stalne zaposlenike / volontere i svoje institucije? Putuju li nekad članovi UNICEF-a iz Hrvatske i/ili drugih zemalja u Afriku kako bi pomogli?

*UNICEF djeluje u više od 190 zemalja svijeta, u svakoj od tih zemalja uspostavljen je programski ured, takozvani „Country Office“, dok UNICEF-ovi regionalni uredi pomažu u koordinaciji rada i inicijativa koje se provode u pojedinim državama. Dakle, svaka zemlja u kojoj UNICEF djeluje ima svoj ured, u kojem su **zaposleni stručnjaci** koji provode programe za djecu sukladno prioritarnim potrebama i u dogovoru s vladom te države.*

---

<sup>45</sup> UNICEF „Čuvari djetinjstva“, dostupno na: <https://www.unicef.org/croatia/cuvari-djetinjstva> (20.07.2024.)

UNICEF djeluje u sljedećim regijama u Africi: Bliski Istok i Sjeverna Afrika, Istočna i južna Afrika i Zapadna i središnja Afrika.<sup>46</sup>

*„Postoje razne mogućnosti da zaposlenici iz jedne države da određeno vrijeme provedu u uredu u odabranoj zemlji kako bi prenijeli svoja iskustva kolegama u drugoj državi, pomogli pokrenuti programe koji su se već pokazali djelotvornima negdje drugdje ili podržali odgovor na humanitarne krize (poput ratova, prirodnih katastrofa, migrantske krize i sl.). U slučaju da postoji takva potreba, kolege iz hrvatskog ureda mogu privremeno otići i u misiju u afričke zemlje.*

4. Kako funkcionira CSR Akademija? Nalazi li se samo u Hrvatskoj? Što drugo takvo u posjedu UNICEF-a postoji u drugim zemljama?

*Uključivanje prava djece u svakodnevno poslovanje i upravljanje ključno je za unaprijeđenje održivog poslovanja svakog poduzeća. Kako bi potaknuli poduzeća da unaprijede utjecaje na djecu, Ured UNICEF-a za Hrvatsku provodi **CSR akademiju pod nazivom „Djeca su naš najvažniji posao“**, u suradnji s Hrvatskom udrugom poslodavaca i Hrvatskim poslovnim savjetom za održivi razvoj, od 2017. godine.*

*Riječ je o **edukacijskom programu** koji se bavi utjecajem poslovanja na djecu, a čiji je cilj polaznicima pružiti znanja i praktične alate koji će im pomoći da bolje razumiju na koje sve načine poslovanje može utjecati na djecu i koje korake poduzeća mogu poduzeti kako bi dječja prava integrirali u svoje poslovne procese i strategije i time unaprijedili svoje održivo poslovanje. U području korporativnog izvještavanja prema novom zakonodavnom okviru, CSR akademija nudi smjernice o tome kada i kako provesti dubinsku analizu poslovanja vezano uz utjecaj na prava djece i kako uključiti dječja prava u izvještaje o održivosti.*

*Na CSR akademiji dosad je prisustvovalo više od 150 polaznika iz 100 različitih poduzeća, što govori u prilog tome da tema dječjih prava u poslovanju postaje sve važnija u kontekstu odgovornog poslovanja i održivosti poduzeća. Akademija uključuje četiri*

---

<sup>46</sup> Djelovanje UNICEF-a u Africi, dostupno na: <https://www.unicef.org/where-we-work#middle-east-and-north-africa> (20.07.2024.)

radionice, a namijenjena je članovima uprava i višeg menadžmenta, voditeljima korporativnih komunikacija i odnosa s javnošću, marketinškim stručnjacima, stručnjacima za održivi razvoj te stručnjacima za ljudske potencijale.

UNICEF diljem svijeta provodi razne inicijative koje su usmjerene na edukacije u poduzećima u svrhu unapređenja dječjih prava, a Hrvatska je jedna od prvih zemalja koja je uspostavila ovakav edukacijski program u okviru kojeg polaznici besplatno sudjeluju na radionicama te po završetku dobivaju potvrdu.

5. Koliko trenutno imate volontera? Kako dolazite do novih volontera? (npr. društvene mreže i Google oglašavanje, usmeni prijenos, promocije u školama i drugim institucijama).

*U Hrvatskoj su volonteri UNICEF-a osobe koje nam povremeno pomažu u sklopu uredskih aktivnosti i na događanjima, a javljaju nam se **putem obrasca na našoj internetskoj stranici** ili nas kontaktiraju e-mailom ili telefonom.*

*S obzirom na naš program djelovanja i specifična stručna znanja koja trebamo kako bismo provodili aktivnosti, nismo u mogućnosti angažirati volontere za svakodnevni rad u našem uredu u Hrvatskoj, a potrebe za volonterima ponajviše ovise o specifičnim projektima, poput organizacije humanitarne utrke Mliječna staza. U širem smislu, u Hrvatskoj volonterima smatramo i učitelje, nastavnike i drugo stručno osoblje koje provodi aktivnosti u sklopu projekata „**Škole za Afriku**“ te **Dani medijske pismenosti**.*

***Program „Škole za Afriku“**<sup>47</sup> provodi se u školama i dječjim vrtićima na način da djeca kroz različite edukativno-humanitarne aktivnosti prikupljaju sredstva za školovanje svojih vršnjaka u Africi. UNICEF-ovo je djelovanje usmjereno na sustavno zadovoljavanje potreba sve djece kojima je potrebna pomoć kako bi ostvarili svoje pravo na obrazovanje, stoga program ne nudi mogućnost individualnog sponzoriranja djece od strane naših donatora.*

---

<sup>47</sup> UNICEF „Škole za Afriku“, dostupno na: <https://www.unicef.org/croatia/skole-za-afriku> (20.07.2024.)

*Više o volontiranju u UNICEF-u na globalnoj razini te o UN-ovom sustavu volontiranja može se pronaći na službenim web stranicama UNICEF-a „Inspiration in Action.“<sup>48</sup>*

6. Osim intrinzične motivacije za volontiranjem, postoje li neke nagrade za stalne volontere?

*Nastavno na odgovor na prethodno pitanje, volonterima dodjeljujemo zahvalnice za njihov doprinos.*

7. Na koje načine ostajete povezani s volonterima? Na koji način komunicirate s njima i kako ih zovete na razne akcije? Postoje li team-building aktivnosti?

*S volonterima komunicira kolegica koja je u sklopu svoje pozicije koordinatorka volontera. Ona vodi i održava bazu kontakata te komunicira s volonterima putem e-maila i telefonski.*

8. Komunicirate li s volonterima i zaposlenicima koji nisu na području Hrvatske? Zašto i u kojim slučajevima? Na koji način ih kontaktirate?

*Sve volontere angažiramo u Hrvatskoj.*

**Što se tiče zaposlenika**, svi djelatnici ureda u Hrvatskoj, osim predstojnika i zamjenika predstojnika ureda (koji dolaze iz drugih zemalja i mijenjaju se svakih pet godina) su hrvatski građani i žive u Hrvatskoj. Svi uredi UNICEF-a u svijetu međusobno su povezani na regionalnoj i globalnoj razini te redovito komuniciraju putem intraneta, online alata, webinarima, koordinacijskih sastanaka, posebno kada se radi o regionalnim ili globalnim inicijativama i kampanjama. Kolege iz svih zemalja vrlo jednostavno mogu međusobno stupiti u kontakt, surađivati, razmjenjivati znanja, materijale i iskustva.

*Postoje razne opcije koje omogućavaju zaposlenicima iz jedne države da određeno vrijeme provedu u uredu u odabranoj zemlji kako bi prenijeli svoja iskustva kolegama u drugoj državi, pomogli pokrenuti programe koji su se već pokazali djelotvornima negdje*

---

<sup>48</sup> UNICEF „Inspiration in Action“, dostupno na: <https://www.unicef.org/croatia/skole-za-afriku> (20.07.2024.)

*drugdje ili podržali odgovor na humanitarne krize (poput ratova, prirodnih katastrofa, migrantske krize i sl.).*

*Također, zaposlenici UNICEF-a (kao i drugi građani) mogu se prijavljivati za radna mjesta u UNICEF-u diljem svijeta.*

9. Koliko zaposlenika imate u Hrvatskoj (ako postoji podatak, i u svijetu)? O kakvim se radnim pozicijama radi? Kako dolazite do zaposlenika? (npr. portali za zapošljavanje, preporuke, Internet...)

*Ured u Hrvatskoj trenutno zapošljava 34 čovjeka te surađujemo i s konzultantima koji su angažirani na duže vrijeme te vanjskim suradnicima u različitim kapacitetima.*

*U UNICEF-u rade osobe različitih profila i obrazovanja, ovisno o potrebama Ureda u pojedinoj zemlji, odnosno programa koji se provode. U Hrvatskoj tako imamo kolegice i kolege koji su socijalni radnici, politolozi, pedagozi, sociolozi, ali i ekonomisti, inženjeri, svi s različitim radnim iskustvima (nevladine organizacije, ministarstva, škole, vrtići, centri za socijalnu skrb, privatni sektor). Također, u UNICEF-u, uz programsko osoblje radi i osoblje tehničke podrške, kao što su komunikacije, logistika, informatička služba i dr. Također, studenti se mogu prijaviti za zaposlenje u UNICEF-u kao predstavnici za prikupljanje donacija. Naše su trenutačno otvorene pozicije uvijek oglašene na službenoj internetskoj stranici<sup>49</sup>, a pozicije oglašavamo i na portalima za zapošljavanje te putem službenog profila na društvenoj mreži LinkedIn.*

*Globalno, u UNICEF-u radi oko 15 tisuća zaposlenika u više do 190 zemalja svijeta.*

10. Na koje sve načine prikupljate novčane resurse? Iz kojih izvora najviše dolaze? Postoje li neke usluge koje naplaćujete?

*UNICEF je neprofitna organizacija i Fond (agencija) Ujedinjenih Naroda te ne naplaćuje usluge. Djelovanje UNICEF-a u Hrvatskoj omogućeno je zahvaljujući financijskim i drugim*

---

<sup>49</sup> UNICEF otvorene radne pozicije, dostupno na: <https://www.unicef.org/croatia/oglasia-za-posao> (20.07.2024.)

doprinosa brojnih dionika. UNICEF u Hrvatskoj najvećim se dijelom se financira donacijama građana i tvrtki, a dio ulaganja u programe pokriva se iz globalnih tematskih fondova, međunarodnih financijskih institucija i drugih vanjskih izvora.

**Primarni izvor financiranja** programa UNICEF-a u Hrvatskoj su mjesečne donacije pojedinačnih podupiratelja – trenutno rad UNICEF-a podržava oko 81 tisuću građana, kroz redovne mjesečne donacije („**Čuvari djetinjstva**“) i jednokratne donacije.

Programe UNICEF-a podržavaju i brojne tvrtke, a od 2018. do 2023. godine, Vlada Republike Hrvatske je, kroz suradnju Ministarstva vanjskih i europskih poslova s UNICEF-om, realizirala važne projekte usmjerene na različite potrebe najranjivije djece u deset zemalja. U sklopu suradnje osigurani su bolji uvjeti za učenje i igru za djecu izbjeglice u **Jordanu i Libanonu**, humanitarna pomoć za djecu u **Jemenu i Gazi**, primarna zdravstvena skrb za djecu i majke u **Egipatu**, generatori električne energije bolnicama, školama i vodoopskrbnim poduzećima u **Moldaviji i Ukrajini**, škole u područjima pogođenim potresom u **Turskoj** te podrška obrazovanju djevojčicama u **Etiopiji i Keniji**. Ukupna vrijednost ovih ulaganja u razvojnu pomoć za djecu iznosila je 3,5 milijuna američkih dolara.

Također, UNICEF je u suradnji s 11 provedbenih partnera u Hrvatskoj proveo opsežan program „EU jamstvo za svako dijete“<sup>50</sup> koji je financiran od strane Europske unije.

**Mehanizmi tj. kanali kojima se obraćamo donatorima** su naši predstavnici na terenu (vanjske lokacije po gradovima, šoping centri), digitalni kanali (web, društvene mreže), suradnje s medijima (medijsko izvještavanje, native članci i banneri na portalima), direktni e-mailing, co-mailing u suradnji s partnerima iz javnog sektora te [oporučno doniranje](#). Također, donatore angažiramo i kroz kampanje poput humanitarne utrke Mliječna staza.

---

<sup>50</sup> UNICEF „EU jamstvo za svako dijete“, dostupno na: <https://www.unicef.org/croatia/jamstvo-za-svako-dijete-prekidanje-kruga-nepovoljnog-polozaja> (20.07.2024.)

11. Kako izgleda partnerstvo UNICEF-a i rodilišta u programu Rodilišta prijatelji djece?  
Kako se financiraju nova oprema i edukacije osoblja u rodilištima?

*Program „Rodilišta prijatelji djece“ inicijativa je koju su 1991. godine pokrenuli UNICEF i Svjetska zdravstvena organizacija s ciljem osiguravanja podrške majkama na početku dojenja. Do 2000. godine više od 15.000 rodilišta u 136 zemalja dobilo je titulu prijatelja djece. Kontinuirano ulaganje u opremu i edukaciju osoblja stvorilo je u svim rodilištima uvjete za zajednički boravak majki i djece te omogućilo porast stope dojenja u trenutku izlaska iz rodilišta. Kroz program Rodilišta prijatelji djece UNICEF već godinama kontinuirano podupire stvaranje uvjeta za održavanje dojenja u rodilištima, a od 2016. godine sva javna rodilišta u Hrvatskoj nose naziv Rodilišta prijatelji djece, što znači da provode „Deset koraka za uspješno dojenje“. Rodilišta koja žele zadržati ovu titulu svake tri godine trebaju zatražiti ponovno vanjsko ocjenjivanje.*

*Kako bismo pomogli majkama da nastave uspješno dojiti, UNICEF je podržao stvaranje mreže grupa za podršku dojenju kroz potporu Hrvatskoj udruzi grupa za podršku dojenju. Osigurane su edukacije za patronažne sestre kako bi ih se osposobilo za pružanje podrške majkama u razdoblju koje se pokazalo najizazovnijim za ustrajanje u dojenju, s posebnim naglaskom na majke djece s teškoćama u razvoju i majke prijevremeno rođene djece. Trenutačno u Hrvatskoj djeluje više od 200 grupa za podršku dojenju.*

*Posljednjih godina posebno smo usmjereni na osiguravanje uvjeta podržavajućih za dojenje prijevremeno rođene djece na jedinicama intenzivne neonatalne skrbi, a od 2017. godine podržavamo i pilot-program Rodilišta prijatelji majki. U četiri rodilišta u Hrvatskoj testirano je deset koraka osmišljenih na lokalnoj razini. Iz iskustva znamo da će za promjenu prakse i stavova nužnih za provedbu standarda za rodilišta prijatelje majki biti potrebno vrijeme.*

*Krajem 2023. godine u suradnji s Ministarstvom zdravstva organizirali smo međunarodnu konferenciju „30 godina promicanja dojenja u Hrvatskoj.“<sup>51</sup>*

---

<sup>51</sup> UNICEF „Porastao broj dojene djece“, dostupno na: <https://www.unicef.org/croatia/mediji/porastao-broj-dojene-djece> (20.07.2024.)



12. Na koje načine prikupljate nenovčane resurse? Koje resurse prikupljate? Zašto?

*UNICEF ne prikuplja hranu, lijekove, odjeću, opremu, deke i slične potrepštine te je ne šalje iz pojedinačnih zemalja u zemlje u kojima postoje takve potrebe. U dogovoru s vladama i u skladu s nužnim potrebama na terenu, UNICEF definira, pribavlja i dostavlja svu potrebnu opremu i nužne potrepštine za djecu i obitelji putem centraliziranih logističkih centara, kako bi cijeli proces bio što efikasniji i brži, a troškovi pribavljanja potrepština što manji.*

13. Kako se oglašavate donatorima? Imate li neke primjere kampanja ili akcija?

*Donatorima se obraćamo strateški planiranom komunikacijom putem digitalnih kanala, tradicionalnih medija te e-mailingom i co-mailingom s tvrtkama i komunalnim poduzećima (npr. uz mjesečne račune). Na društvenim mrežama našim se donatorima obraćamo kroz razne formate: članci, foto i video priče i sl. Službene stranice i profile vodimo na: Meta (Facebook i Instagram), X (Twitter), Youtube, LinkedIn i TikTok.*

*Primjer trenutno aktivne kampanje za potpomognutu komunikaciju u bolnicama može se vidjeti na službenoj internetskoj stranici<sup>52</sup> i Facebooku. Kampanja za Sudan<sup>53</sup> koju smo osim na našim kanalima radili u suradnji s odabranim medijima.<sup>54</sup>*

14. Plaćate li oglašavanje? Na koje druge načine vršite kompenzaciju? Možete li navesti nekoliko primjera partnerskih suradnji u tom kontekstu? (radio, novine, portali, korporacije, vlade).

*U Hrvatskoj UNICEF uglavnom ne plaća oglašavanje i nastoji s partnerima osigurati besplatan medijski prostor kako bi podigao svijest o određenim problemima u ostvarivanju prava djece u Hrvatskoj i osigurao javnu podršku pozitivnim promjenama za djecu. U nekim slučajevima UNICEF pokriva simboličan dio troškova oglašavanja, poput nužnih*

---

<sup>52</sup> UNICEF „Potpomognuta komunikacija“, dostupno na: <https://donacije.unicef.hr/jednokratno/potpomognuta-komunikacija> (20.07.2024.)

<sup>53</sup> UNICEF „UNICEF Hrvatska pomaže djeci Sudana“, dostupno na: <https://www.unicef.org/croatia/mediji/unicef-hrvatska-pomaze-djeci-sudana> (20.07.2024.)

<sup>54</sup> UNICEF članak o djeci Sudana, dostupno na: <https://www.index.hr/vijesti/clanak/djeca-sudana-pate-una- najvecoj-zaboravljenoj-krizi/2543253.aspx> (20.07.2024.)



administrativnih troškova vezanih uz oglašavanje, koje pružatelj usluge ima prema zaposlenicima ili trećim osobama. To se odnosi na sljedeće kanale: online portali, radijske postaje, nacionalne TV postaje, vanjsko oglašavanje (Out-of-home i Digital-out-of-home). Povremeno ulažemo u promocije kampanja na društvenim mrežama s ciljem da dosegnu što veći broj ljudi koje potičemo da podrže rad UNICEF-a za djecu ili da ih osvijestimo, potaknemo na djelovanje na osobnoj razini ili pružimo korisne informacije, materijale ili resurse koji im mogu pomoći, a za što također nastojimo osigurati povoljnije uvjete ili takozvane „grantove“ od tvrtki-osnivača društvenih mreža (npr. Meta) za pojedine kampanje, a što se dogovara na lokalnoj, regionalnoj ili globalnoj razini.

#### 15. Koje biste kampanje izdvojili kao najuspješnije? Jesu li bile plaćene?

Ured UNICEF-a u Hrvatskoj sedam je godina provodio **projekt Mliječna staza**<sup>55</sup> koji je u razdoblju od 2017. do 2023. godine postao važna platforma za podizanje svijesti i prikupljanje resursa za ključna ulaganja u dobrobit djece kroz UNICEF-ove programe u Hrvatskoj. **Uz podršku više od 32.000 sudionika, u sedam godina utrkom Mliječna staza prikupljeno je 900.000 eura (6,7 milijuna kuna) za potporu djeci i mladima u Hrvatskoj. Tim je sredstvima UNICEF podržao otvaranje nacionalne banke humanog mlijeka, osigurao financijsku potporu udomiteljskim obiteljima s najmlađom djecom, svim rodilištima u Hrvatskoj osigurao opremu, podržao uspostavljanje usluga za djecu s teškoćama u razvoju i njihove obitelji. U 2022. godini UNICEF je uz podršku donatora osigurao gotovo 150.000 eura za podršku programu PoMoZi Da, što će pozitivno utjecati na više od 25.000 učenika osnovnih i srednjih škola, a sredstva prikupljena utrkom 2023. godine UNICEF će uložiti u podršku programu za jačanje otpornosti i socio-emocionalnih vještina učenika, učitelja i nastavnika – „Škole podrške” u okviru kojeg se procjenjuje da će biti educirano više od 450 učitelja, nastavnika, ravnatelja i stručnog osoblja, a koristi će imati više od 13.000 učenika osnovnih i srednjih škola.**

---

<sup>55</sup> UNICEF „Projekt Mliječna staza“, dostupno na: <https://www.unicef.org/croatia/mediji/unicef-na-mlijecnoj-stazi-prikupio-165-000-eura-za-podrsku-mentalnom-zdravlju> (20.07.2024.)

*U suradnji s Ministarstvom rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike 2020. i 2021. godine provodili smo **kampanju za podršku djeci s teškoćama i njihove obitelji**<sup>56</sup> kako bismo podržali uspostavljanje i proširenje usluga za djecu s teškoćama u razvoju i roditelje, u područjima gdje su usluge najmanje dostupne i indeksi razvijenosti najniži.*

***Dane medijske pismenosti**<sup>57</sup> pokrenuli su 2018. godine Agencija za elektroničke medije i Ured UNICEF-a za Hrvatsku kako bi educirali i informirali djecu, roditelje, odgojitelje i nastavnike na području medijske pismenosti. Dani medijske pismenosti platforma su za suradnju i razvoj projekata medijske pismenosti te podršku edukatorima razvojem materijala za medijsko obrazovanje, a provode se pod pokroviteljstvom Ministarstva kulture i medija te Ministarstva znanosti i obrazovanja. **Od 2018. do 2023. godine Dani medijske pismenosti uključili su više od 100 tisuća djece, adolescenata i odraslih u više od 1800 događanja.** Na portalu [medijskapismenost.hr](https://www.medijskapismenost.hr)<sup>58</sup>, središnjem mjestu za medijsku pismenost u Hrvatskoj, dostupno je preko 60 obrazovnih brošura, videopredavanja i kvizova, koji su do sada preuzeti više od **milijun puta** te ih odgojno-obrazovni djelatnici koriste u radu s djecom i mladima kroz cijelu godinu na satovima razrednika, Hrvatskog jezika, Informatike, kao i za organizaciju tematskih roditeljskih sastanaka.*

*Među recentnijim uspješnim projektima ističemo i **Muzej realnosti**<sup>59</sup> – jedinstveni koncept u svijetu koji je Ured UNICEF-a za Hrvatsku predstavio 2015. godine. Muzej realnosti je iskustvena platforma koja otvara vrata drugačijim iskustvima stvarnosti te posjetiteljima daje priliku da na trenutak „postanu dio života“ djece koja odrastaju u teškim uvjetima, suočena s brojnim izazovima i na margini društva. U svoja pet izdanja, privukao je više*

---

<sup>56</sup> UNICEF „Podrška djeci s teškoćama“, dostupno na: <https://www.unicef.org/croatia/na-svjetski-dan-djece-unicef-pokrece-kampanju-za-podrsku-djeci-s-teskocama> (20.07.2024.)

<sup>57</sup> UNICEF „Dani medijske pismenosti“, dostupno na: <https://www.unicef.org/croatia/mediji/7DMP> (20.07.2024.)

<sup>58</sup> Portal [medijskapismenost.hr](https://www.medijskapismenost.hr), dostupno na: <https://www.medijskapismenost.hr/obrazovni-materijali-za-preuzimanje/> (20.07.2024.)

<sup>59</sup> UNICEF-ov Muzej realnosti, dostupno na: <https://www.unicef.org/croatia/sto-je-muzej-realnosti> (20.07.2024.)

*od 30 tisuća posjetitelja te kao projekt osvojio strukovne nagrade IdejaX i HUOJ Grand Prix.*

*Od 2003. do 2012. godine UNICEF je provodio „Stop nasilju među djecom“ – prvi nacionalni program prevencije vršnjačkog nasilja u školama Hrvatskoj, koji je obuhvatio više od 150 tisuća djece. U školama u kojima se provodio, stopa nasilja među djecom i mladima smanjena je za 50 posto po čemu spada u najuspješnije programe prevencije vršnjačkog nasilja u svijetu. Zlatan Stipišić Gibonni, prvi hrvatski ambasador za UNICEF bio je aktivno uključen u kampanju.*

*U Hrvatskoj je 2003. godine počela prva nacionalna akcija o vršnjačkom nasilju u školama „Stop nasilju među djecom“, a 2004. godine **kampanja „Svako dijete treba obitelj“ koja je 2018. ponovo pozvala građane** da otvore vrata svog doma i srca djeci bez odgovarajuće roditeljske skrbi. Brojne su nove udomiteljske obitelji pomogle da stotine djece umjesto u institucijama odrastaju u toplini obiteljskog doma.*

*UNICEF je 2006. godine pokrenuo nacionalnu kampanju „Prve tri su najvažnije“ s ciljem razvijanja svijesti društva o važnosti prvih godina života djeteta i stvaranja okoline koja će poticati pravilan rast i razvoj djeteta.*

*Najznačajnije kampanje, poput Prve tri, Stop nasilju, Svako dijete treba obitelj i dr. imale su snažnu i dugogodišnju podršku korporativnih donatora koji su omogućili besplatan medijski prostor (TV, radio, OOH) na nacionalnoj razini. Kao dodatan primjer ističemo i kampanju „Birajmo što gledamo“ koja se u suradnji s AEM provodila u dva vala na svim nacionalnim TV postajama koje su podržale kampanju medijskim prostorom bez naknade.*

## **7.3. Analiza primjene međunarodnog marketinga kod neprofitne organizacije Greenpeace Hrvatska**

### **7.3.1. Opći podaci o neprofitnoj organizaciji Greenpeace**

Greenpeace se kao međunarodna organizacija proteže kroz više od 55 država i 26 neovisnih regionalnih ureda. Glavni cilj organizacije Greenpeace je poboljšati globalnu brigu za okoliš te podići svijest širokoj javnosti i problemima koji se trenutno događaju u prirodi. Ovo čini na nenasilan i kreativan način, kao što je to moguće vidjeti iz primjera službene internetske stranice Greenpeace Hrvatska gdje je postavljeno odbrojavanje od potonuća plinske platforme Ivana D. te kroz razne ekološke akcije specifične za svaku državu u kojoj se Greenpeace nalazi.

### **7.3.2. Intervju**

Glavna glasnogovornica prilikom ovog pismenog intervjua bila je Voditeljica komunikacija za Greenpeace Hrvatska. U nastavku se iznose odgovori na postavljena pitanja.

1. U kojim sve državama Greenpeace djeluje? Odakle je počeo? Na koja se područja prvo proširio i zašto? Želi li se još negdje širiti?

*Greenpeace je najveća globalna ekološka mreža koja uključuje 27 neovisnih nacionalnih i regionalnih organizacija u više od 55 zemalja diljem svijeta, na svim kontinentima i u čiji je rad uključeno preko dvije tisuće ljudi. Greenpeaceova mreža ne širi se širenja radi već u slučajevima kada za to postoji opravdan razlog, kao što je primjerice novootvoreni ured Greenpeacea u Ukrajini zbog trenutnih ratnih zbivanja.*

*Greenpeace u Hrvatskoj djeluje od 2012. godine i kao dio mreže srednje i istočne Europe (Greenpeace CEE), u koju spada osam zemalja, sjedište ureda ima u Beču, dok je fizički*

ured smješten u Zagrebu. Hrvatski ured blisko surađuje sa slovenskim, zajedno čineći ogranak Greenpeace Adria.

Više informacija o Greenpeaceu može se pronaći na mrežnim stranicama<sup>60</sup> Greenpeacea, uključujući i kratki video o povijesti i osnutku Greenpeacea.

## 2. Koje su vaše ciljne skupine ljudi? Što im želite komunicirati / kako im želite pomoći?

*Iz perspektive naše borbe diljem svijeta, naglasak stavljamo na sustavne promjene, o kojem god području, odnosno temi bila riječ. Oni koji imaju najveću moć imaju i najveću odgovornost tako da su naši zahtjevi za promjenama prvenstveno usmjereni prema vladama i velikim kompanijama.*

*Iz perspektive javnosti koja podržava naš rad, mnoge kampanje tiču se svih društvenih struktura i svih nas, a ne samo male ciljne skupine. Iako se možda na prvu tako ne čini, u Hrvatskoj sve veći broj ljudi osvještava negativne učinke klimatskih promjena na naš planet te značaj okolišnih i održivih tema i spremno je podržati inicijative koje se poklapaju s njihovim uvjerenjima. Ono što smo primijetili u našim internim istraživanjima publike, jest da na naše teme najviše pozitivno reagiraju ženske osobe mlađe do srednje dobi i višeg stupnja obrazovanja.*

*Publika koja podržava naš rad prati naše akcije i objave na društvenim mrežama (Facebook, Instagram, LinkedIn), potpisuje peticije, ponekad se pridruži volontiranju i sl. Putem naših kanala komunikacija ljudi nam se ponekad javljaju s problemima u njihovim lokalnim sredinama. Nastojimo s njima komunicirati i, ukoliko ne postoji dovoljno našeg kapaciteta ili se nismo bavili njihovim temama, preusmjeravamo ih na prave adrese. Ukoliko naš kapacitet to podržava, uključit ćemo se u rješavanje problema.*

## 3. Na koje ste načine sudjelovali u kampanjama „SOS za Jadran“ i „Zaustavimo Plomin C“? Jesu li bile uspješne?

---

<sup>60</sup> Greenpeace „O nama“, dostupno na: <https://www.greenpeace.org/croatia/o-nama/> (20.07.2024.)

Greenpeace je sudjelovao u obje kampanje, u suradnji s ostalim ekološkim organizacijama, među kojima posebno ističemo suradnju sa Zelenom akcijom. U okviru kampanje “Zaustavimo Plomin C”<sup>61</sup> sudjelovali smo u nizu aktivnosti i uz pomoć Greenpeaceovih brodova “Arctic Sunrise” (2013) i “Rainbow Warrior” (2014), izradili smo i na kreativan način promovirali Greenpeaceovu analizu o utjecaju Plomina C na zdravlje (2013), aktivno provodili terensku kampanju tijekom referendumu o Plominu C na Labinštini (2015). Kampanja “SOS za Jadran”<sup>62</sup> trajala je kraće i djelovali smo putem koalicije sedam udruga, i uz pomoć široke fronte lokalnih zajednica, građana, aktivista. Kampanju je podržalo niz poznatih ličnosti, a snimljen je i video spot “More”<sup>63</sup> u suradnji sa splitskim reperima Sašom Antićem, Yurijem i Kid Rađom te pjevačicom Meri Cetinić. Najintenzivnije razdoblje kampanje SOS za Jadran bilo je u prvoj polovici 2015. godine, da bi Vlada od projekta odustala potkraj iste godine. O rezultatima kampanja se dosta svojedobno pisalo i u medijima i na mrežnim stranicama udruga, primjerice Zelene akcije<sup>64</sup>.

4. Kako je došlo do odluke da se stavi na službenu web stranicu odbrojavanje od potonuća plinske platforme Ivana D? Koja poruka se time prenosi? Postoje li u drugim državama u Greenpeaceu takvi efektni načini prenošenja poruke? Imate li koji primjer?

*Brojač je simbol nebrige za okoliš, kako Ine, tako i vladajućih struktura te svojevrsan podsjetnik da Inina platforma, bez obzira na rješenje Državnog inspektorata da izvadi platformu u roku od godine dana, tri godine nakon potonuća i dalje stoji na dnu Jadrana.*

5. S obzirom da Greenpeace Hrvatska provodi mnoge kampanje i akcije koje su specifične za Hrvatsku, pa tako i svaki Greenpeace u vlastitoj državi – postoje li neke kampanje/akcije koje su na međunarodnoj razini? Koje i kako se provode?

---

<sup>61</sup> Greenpeace Hrvatska - „Zaustavimo Plomin C“: <https://zelena-akcija.hr/hr/kampanje/zaustavimo-plomin-c/info> (20.07.2024.)

<sup>62</sup> Greenpeace Hrvatska – „SOS za Jadran“: <https://zelena-akcija.hr/hr/kampanje/s-o-s-za-jadran/info> (20.07.2024.)

<sup>63</sup> Greenpeace Hrvatska – „More“, dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=pqPa5w8Egbs> (20.07.2024.)

<sup>64</sup> Greenpeace Hrvatska – „Zelena akcija“, dostupno na: <https://zelena-akcija.hr/hr/vijesti/akcija-greenpeace-a-u-hrvatskoj> (20.07.2024.)

*Kampanje Greenpeace u Hrvatskoj vrlo su često dio međunarodnih kampanja. Navest ćemo neke recentne primjere.*

*U vrijeme hrvatskog predsjedanja EU-om priključili smo se globalnoj Greenpeaceovoj kampanji za zaštitu oceana, odnosno Globalnom apelu za zaštitu mora i oceana. Kampanju smo otvorili izlaganjem skulpture pingvina od leda ispred zgrade Nacionalne i sveučilišne knjižnice, središnjeg mjesta hrvatskog predsjedanja Vijećem EU. Objavljivali smo informativne publikacije i materijale za društvene mreže, komunicirali s medijima i u više navrata apelirali na Vladu i relevantna ministarstva da pokažu europsko globalno liderstvo u ovom važnom pitanju. Više o kampanji može se pronaći na službenim stranicama<sup>65</sup>.*

*Kampanju protiv jednokratne plastike uglavnom smo provodili nacionalno, ali u vrijeme donošenja Direktive EU o jednokratnoj plastici radili smo u suradnji s kolegama iz zemalja EU, a sredinom prošle godine smo se priključili globalnom Greenpeaceovom apelu za snažan Globalni sporazum o plastici<sup>66</sup>.*

*S kolegama iz europskih ureda surađujemo i u kampanji protiv fosilnog plina i širenja plinske infrastrukture. Kampanjom se fosilna industrija i država pozivaju na zaustavljanje svih daljnjih investicija u fosilnu infrastrukturu i okretanje obnovljivim izvorima energije.*

6. Koliko trenutno imate volontera? Kako dolazite do novih volontera? (npr. društvene mreže i Google oglašavanje, usmeni prijenos, promocije u školama i drugim institucijama)

*Trenutno brojimo oko 70 volontera, od kojih je njih 15-ak vrlo aktivno kroz cijelu godinu. Na službenoj stranici Greenpeacea imamo obrazac<sup>67</sup> koji budući volonteri mogu popuniti i na taj način se javiti za uvodni sastanak u Greenpeaceu. Međutim, uvijek se nađe i nekoliko upita za volontiranje na štandovima koje organiziramo, a tu je, naravno, i usmena*

---

<sup>65</sup> Greenpeace Hrvatska – „Zaštitimo oceane“, dostupno na: <https://www.greenpeace.org/croatia/tag/zastitimooceane/> (20.07.2024.)

<sup>66</sup> Greenpeace Hrvatska – „Globalni sporazum o plastici“, dostupno na: <https://www.greenpeace.org/croatia/zasto-nam-je-potreban-snazan-globalni-sporazum-o-plastici/> (20.07.2024.)

<sup>67</sup> Greenpeace Hrvatska – „Volontiraj“, dostupno na: <https://podrzi.greenpeace.hr/volontiraj/> (20.07.2024.)

*predaja preko naših postojećih volontera i prijatelja. Također, povremeno znamo objaviti poziv putem društvenih mreža (Facebook i Instagram).*

7. Osim intrinzične motivacije za volontiranjem, postoje li neke nagrade za stalne volontere?

*Najaktivniji volonteri su oni koji ulože i do par stotina sati godišnje svog truda i vremena, ali ima i onih koji se uz brojne obaveze doista trude podržati naš rad koliko god mogu. Tako da nije uvijek sve u brojkama. Međutim, uvijek se trudimo dati im nešto što će im ostati kao lijepa i korisna uspomena: majica ili torba, a nađu se tu i uvijek omiljeni bedževi.*

8. Na koje načine ostajete povezani s volonterima? Na koji način komunicirate s njima i kako ih zovete na razne akcije? Postoje li team-building aktivnosti?

*Komunikacija s volonterima i pozivi na aktivnosti i sastanke teku putem osnovnog medija - e-maila. Imamo i WhatsApp grupu za volontere, ali kako nemaju svi aplikacije za razmjenu poruka, tako se WhatsApp koristi za vrlo kratke obavijesti, a e-mailom se vrši glavna komunikacija. Kako bi bili informirani o tijeku naših kampanja i nadolazećim događajima, povremeno održavamo volonterske sastanke, a tu i tamo organiziramo i teambuilding aktivnosti. Trudimo se da se takve aktivnosti budu uistinu aktivne: planinarenje,ajakarenje i sl.*

9. Komunicirate li s volonterima i zaposlenicima koji nisu na području Hrvatske? Zašto i u kojim slučajevima? Na koji način ih kontaktirate?

*Vrlo blisko surađujemo s kolegama i volonterima iz Slovenije, ali kako smo dio CEE regije, međunarodni duh je uvijek prisutan. Nerijetko nam se javljaju i kolege i volonteri iz drugih zemalja Europe, a tu su i studenti na razmjeni iz svih dijelova svijeta. Komunikacija s kolegama iz područja CEE regije odvija se gotovo svakodnevno. Radimo na brojnim programima i idejama kako možemo unaprijediti naš rad s volonterima na nacionalnoj i međudržavnoj razini i podrška smo jedni drugima. Tako da imamo volontere koji su proputovali veliki dio Europe.*



10. Koliko zaposlenika imate u Hrvatskoj (ako postoji podatak, i u svijetu)? O kakvim se radnim pozicijama radi? Kako dolazite do zaposlenika? (npr. portali za zapošljavanje, preporuke, Internet...)

*U hrvatskom uredu zaposleno je na pozicijama voditelja kampanja, odnosa s javnošću, digitalnih medija, administracije i koordinacije volontera pet osoba, uključujući i direktora ureda. Za te pozicije najčešće koristimo otvorene natječaje i preporuke, ali smo znali zaposliti aktivne iiskusne volontere. Uz kolege koje rade na kampanjama u Hrvatskoj, imamo i još nekoliko kolega koji rade na europskim odnosno međunarodnim projektima.*

11. Na koje sve načine prikupljate novčane resurse, s obzirom da ne primete donacije Vlada? Iz kojih izvora najviše dolaze?

*Kako bi održao svoju financijsku i političku neovisnost pri vođenju kampanja, Greenpeace ne prihvaća donacije vlada, Europske unije, kompanija ni političkih stranaka. Rad Greenpeacea gotovo se u cijelosti financira donacijama pojedinaca iz cijelog svijeta kojima je stalo do planete i koji nam žele pomoći da potaknemo promjene te sredstvima privatnih dobrotvornih zaklada koje dijele naše vrijednosti. Greenpeace u Hrvatskoj, kao dio Greenpeacea CEE, veliku većinu svoga 'fundraisinga' prikuplja zajedničkim naporima Greenpeacea u središnjoj i istočnoj Europi sa sjedištem u Beču, kojemu i mi pripadamo.*

12. Postoje li neke usluge koje naplaćujete (poput merchandise proizvoda u Greenpeace UK)?

*U Hrvatskoj nemamo razvijen takav način prikupljanja sredstava.*

13. Na koje načine prikupljate nenovčane resurse (ako prikupljate)? Koje resurse prikupljate? Zašto?

*Budući da ne primamo novčane donacije kompanija ne primamo niti nenovčane resurse iz tih izvora. No ponekad ćemo prihvatiti suradnju u vidu besplatnog oglasnog prostora za potrebe vidljivosti kampanje, slično kao što šaljemo informacije o svojim kampanjama što većem broju medija, kako bi imale što veći doseg.*

14. Plaćate li oglašavanje? Na koje druge načine vršite kompenzaciju? Možete li navesti nekoliko primjera partnerskih suradnji u tom kontekstu? (radio, novine, portali, korporacije, vlade).

*S potencijalnim donatorima u Hrvatskoj komuniciramo putem email marketinga odnosno slanja email novosti te društvenih mreža. Naš ured u Beču osim toga ima razvijene i druge alate za prikupljanje sredstava, poput telemarketinga i direktnog prikupljanja sredstava. Greenpeace u Hrvatskoj komunicira u najvećem dijelu vlastitim kanalima komunikacije i vrlo su rijetki primjeri klasičnog oglašavanja u drugim medijima. Kako su zelene teme sve zastupljenije, kako u medijima, tako i među obrtnicima, umjetnicima i slično, imamo i neke vanjske suradnike, stručnjake u nekom polju (primjerice Issa Arts) koji žele s nama surađivati i zbog vlastitih uvjerenja.*

15. Koje biste kampanje izdvojili kao najuspješnije? Jesu li bile plaćene?

*Uz već spomenute Plomin C i S.O.S za Jadran valja još istaknuti i kampanju borbe protiv plastike. Greenpeaceovu peticiju za zabranu laganih i vrlo laganih plastičnih vrećica potpisalo je više od 65 000 građana. Peticija je rezultirala uvođenjem zabrane laganih plastičnih vrećica u Hrvatskoj, a bila je dio šire kampanje za drastično smanjenje plastike za jednokratnu upotrebu i okretanje alternativama za višekratnu uporabu.*

*Naše se kampanje financiraju iz već spomenutog izvora financiranja.*

## **7.4. Analiza primjene međunarodnog marketinga kod neprofitne organizacije SOS Dječje Selo**

### **7.4.1. Opći podaci o neprofitnoj organizaciji SOS Dječje Selo**

SOS Dječje Selo jedna je od najvećih međunarodnih neprofitnih organizacija u svijetu. Zajedno s ostalim organizacijama u sklopu SOS Children's Villages International, ona djeluje u više od 130 zemalja.

Glavni cilj ove organizacije je zbrinuti djecu bez odgovarajuće roditeljske skrbi te pomoći obiteljima koje se ne mogu adekvatno brinuti o svojoj djeci. Neki od načina na koje to radi su zapošljavanje „SOS članova obitelji“ koji svakodnevno rade s potrebitim skupinama, pružajući im emocionalnu podršku ili fizičku pomoć.

#### **7.4.2. Intervju**

Glasnogovornica prilikom istraživanja organizacije SOS Dječje Selo bila je Specijalistica za ljudske potencijale. U nastavku se nalaze dobiveni odgovori.

1. U kojim sve državama SOS Dječje selo djeluje? Odakle je počelo? Na koja se područja prvo proširilo i zašto? Želi li se još negdje širiti?

*SOS Dječje selo djeluje u više od 130 zemalja diljem svijeta, među najvećim je svjetskim nevladinim organizacijama. Prvo SOS Dječje selo osnovao je Hermann Gmeiner u mjestu Imst u Austriji 1949. godine. Posvetio se pomaganju nezbrinutoj djeci, koja su u Drugom svjetskom ratu izgubila dom, sigurnost i obitelj.*

*SOS Dječja sela širila su se diljem svijeta ovisno o potrebama, tako je i Udruga SOS Dječje selo Hrvatska osnovana 25. veljače 1992. kao ravnopravan član SOS-Kinderdorf Internationala, u ratnim zbivanjima (Domovinski rat) te je naša organizacija utrla put obiteljskom pristupu dugoročne skrbi napuštene djece i djece bez roditelja i odgovarajuće roditeljske skrbi.*

*SOS DS Hrvatska djeluje kao neovisna nevladina organizacija za društveni razvoj. Poštujemo različite vjeroispovijesti i kulture, a djelujemo u zemljama i zajednicama u kojima naš rad može pridonijeti općem razvoju. Djelujemo u duhu Konvencije Ujedinjenih naroda o pravima djeteta.*

*U SOS DSH postoje dva SOS DS: Lekenik (otvoreno 1993.g.) i Ladimirevci (otvoreno 1997.g.). Trenutno ne postoji mogućnost da se otvori još jedno SOS Dječje selo u*

Hrvatskoj, ali SOS Children's Villages International djeluje i širi se dalje na globalnoj razini.

## 2. Koje su vaše ciljne skupine ljudi? Što im želite komunicirati / kako im želite pomoći?

SOS Dječje selo Hrvatska brine se za djecu bez odgovarajuće roditeljske skrbi. Obiteljski tip skrbi ono je što nas čini posebnima, a djeci pruža siguran dom i bezbrižno odrastanje. SOS mame i SOS tete pružaju djeci podršku obrazovanju, ljubav i sigurnost za sretno i mirno djetinjstvo. U SOS Dječjem selu Lekenik i Ladimirevci zajedno trenutačno skrbimo o ukupno 240-ero djece i mladih. Djeca predškolske i osnovnoškolske dobi smješteni su u SOS Dječjim selima u Ladimirevcima i Lekeniku, a o mladima srednjoškolske dobi skrbimo u četiri SOS Zajednice mladih: dvije u Osijeku te po jednu u Velikoj Gorici i Zagrebu. Cilj nam je da djeca osjećaju zadovoljstvo u sadašnjem životu, uspješno dovrše školovanje i pronađu zaposlenje te postanu ravnopravni i samostalni članovi društva.

Naša poruka je "Svako dijete zaslužuje odrastati u ljubavi, poštovanju i sigurnosti obiteljskog okruženja." Vođeni smo našom vizijom: Svako dijete pripada obitelji i odrasta u ljubavi, poštovanju i sigurnosti; misijom: Mi stvaramo obitelji za nezbrinutu djecu, pomažemo im oblikovati vlastitu budućnost te sudjelujemo u razvoju njihovih zajednica. Vođeni smo temeljnim vrijednostima: hrabrost, povjerenje, odanost i pouzdanost.

## 3. Kako funkcioniraju SOS obitelji i tko čini SOS obitelj? Koliko ih je u svakoj zemlji u kojoj se nalazite? Dolaze li djeca iz drugih država u SOS obitelji u Hrvatskoj?

Naš koncept se temelji na 4 načela:

SOS MAMA - Svako dijete ima brižnog roditelja. SOS mama je osoba koja živi i radi u jednoj SOS kući sa svojom SOS obitelji (djeca bez odgovarajuće roditeljske skrbi smještena na skrb), vodi svoju SOS obitelj i kućanstvo. Ona gradi blizak odnos sa svakim djetetom koje joj je povjereno na brigu, pružajući mu potrebnu sigurnost, ljubav i stabilnost. Kao stručna osoba za skrb o djeci, upravlja razvojem svoje djece.

*SOS BRAĆA I SESTRE - Obiteljske veze razvijaju se na prirodan način. Djevojčice i dječaci različite dobi žive zajedno kao SOS braća i sestre, a biološka braća i sestre uvijek se smještaju u istu SOS obitelj. Djeca zajedno sa svojom SOS mamom izgrađuju emocionalne veze.*

*SOS KUĆA - Svaka obitelj stvara svoj dom. Kuća je dom obitelji i ima svoje jedinstveno ozračje, ritam i rutinu, koju vodi SOS mama uz podršku SOS tete, SOS obiteljskim pomoćnica, ali i stručnih suradnika i drugih zaposlenih u SOS Dječjem selu (psihopedagoški tim, administrativno tehnički tim).*

*SOS SELO - SOS obitelj dio je zajednice. SOS obitelji žive zajedno unutar SOS Dječjeg sela, tvoreći sigurno seosko okruženje u kojemu djeca mogu uživati u sretnom djetinjstvu. U SOS DS Ladimirevcu je 16 SOS kuća, a u SOS DS Lekeniku 15 SOS kuća koje vode SOS mame. Obitelji razmjenjuju iskustva i međusobno se pomažu. Također žive kao integrirani i aktivni članovi lokalne zajednice. Svako dijete kroz svoju obitelj, selo i zajednicu uči kako aktivno sudjelovati u društvu.*

*Djeca iz drugih država nisu smještena u SOS obitelji u Hrvatskoj.*

#### 4. Što sve osigurava Smještaj za mlade? Kako ga financirate?

*Nakon što završe osnovno školsko obrazovanje, djeca iz SOS Dječjih sela prelaze u naše Zajednice mladih (dvije u Osijeku te po jednu u Velikoj Gorici i Zagrebu) koje su pod SOS Dječjim selima, a vode ih voditelji Zajednice i mlade osobe tamo žive u jednoj kući zajedno sa odgajateljima (njih 4-5) koji se izmjenjuju. Djeci je osiguran smještaj, hrana, pomoć stručnjaka, sve potrebno za život i osobni i obrazovni razvoj. Održavaju se veze sa SOS mamama i SOS obitelji. Svaka mlada osoba ima svog matičnog odgajatelja koji brine o njegovom zdravstvenom, obrazovnom stanju te ga polako mentorira i priprema kako bi jednog dana postala odgovorna, samostalna i aktivna osoba u društvu. Nakon završenog srednjoškolskog obrazovanja imaju mogućnost prelaska na nekoliko godina u Polusamostalni način života (SIL) gdje uz pomoć Zajednice mladih, imaju podršku stručnjaka za rad s mladima te financijsku potporu (stanovi koje mogu koristiti) dok se u*

*potpunosti ne osamostale. Mlade osobe koje se odluče za fakultet, u praćenju su cijelo vrijeme obrazovanja.*

*SOS DSH je dio velike međunarodne organizacije (SOS-Kinderdorf Internationala) koja je financijski podržavala rast i razvoj organizacije, a važno je naglasiti da smo od 2020. godine postali samofinancirajuća nacionalna asocijacija te se uz potporu Ministarstva rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike financiramo isključivo putem donacija, što građana, što velikih tvrtki i partnera.*

5. Imate li volontere? Ako da, kako dolazite do novih volontera? (npr. društvene mreže i Google oglašavanje, usmeni prijenos, promocije u školama i drugim institucijama)

*Postoje volonteri, u samim Dječjim selima u vidu instrukcija, radionica i slično. Najčešće se volonteri sami jave, dakle usmenim prijenosom dolazimo do novih. Nemamo praksu oglašavanja za volonterskom pomoći putem društvenih mreža i drugih institucija, više je to za radna mjesta, ali postoje korporativna volontiranja gdje npr. zaposlenici neke tvrtke dođu i pomognu u donaciji u proizvodima i uslugama.*

6. Na koje načine ostajete povezani sa zaposlenicima? Na koje načine komunicirate s njima? Postoje li team-building aktivnosti?

*Sa zaposlenicima se komunicira uživo, preko maila, telefona, Teams-a. Ovisno o potrebama i o kontekstu. Team-building aktivnosti postoje, nekad su vezane za Odjel, a nekad su grupne gdje su uključeni svi zaposlenici. Zajedno obilježavamo i važne organizacijske trenutke (rođendane SOS Dječjih sela, godišnje Skupštine i slično) u našim selima doživljavamo kao svojevrzne team-building aktivnosti budući da se tada okupe svi zaposlenici.*

7. Komunicirate li sa zaposlenicima koji nisu na području Hrvatske? Zašto i u kojim slučajevima? Na koji način ih kontaktirate?

*Komuniciramo sa zaposlenicima koji su dio SOS Kinderdorf Internationala te s kolegama iz ostalih zemalja u kojima SOS djeluje kako bismo razmjenjivali primjere dobrih praksi u*

*svim odjelima jer smatramo da uvijek možemo naučiti ili primijeniti neki novi pristup, a uvijek nam je drago čuti i savjete kolega. Kontaktiramo prvenstveno mailom ili putem Teams-a gdje najčešće imamo zajedničke prezentacije i radionice koje su vezane za specifičnu temu.*

8. Koliko zaposlenika ima u Hrvatskoj (ako postoji podatak i u svijetu)? O kakvim se radnim pozicijama radi? Kako dolazite do zaposlenika (npr. Portal za zapošljavanje, preporuke, Internet)

*U Hrvatskoj u Nacionalnom uredu (SOS Dječje selo Hrvatska) imamo 55 zaposlenika, u SOS Dječjem selu Lekenik 70, a u SOS Dječjem selu Ladimirevci imamo 76 zaposlenika što zajedno daje brojku od 201 zaposlenika (na dan 05.06.2024.).*

*Tri smo pravna subjekta, ali smo u kontaktu i povezani (SOS Dječje selo Hrvatska je Udruga koja je osnovala oba SOS dječja sela – Lekenik i Ladimirevce).*

*Imamo razne poslovne pozicije od kojih su neke iste kao i u ostalim firmama ili organizacijama; HR Specialist, Računovođa, Tajnica, asistentske i razne specijalističke pozicije, dok su neke poslovne pozicije vezane isključivo za SOS Dječje selo kao što su SOS mama, SOS teta, SOS predstavnik, Stručni suradnik za rad s mladima u procesu izlaska iz skrbi, Specijalistica ljudskih potencijali za obiteljski tip skrbi...*

*Do zaposlenika dolazimo selekcijom koja obuhvaća postupak objave natječaja na određenim specijaliziranim portalima kao što su Posao.hr, Danas radim i Moj Posao, na našim web stranicama te na HZZ-u. Također koristimo i društvene mreže kako bismo lakše došli do zaposlenika budući da iste imaju velik doseg, a također su dobre i zbog mogućnosti podjele oglasa, a za određene poslovne pozicije koristimo i radio oglase. Nakon objave natječaja sastavlja se selekcijska komisija te se provodi postupak razgovora, procjene, ovisno o poslovnoj poziciji, i psihološkog testiranja, ali i testiranje s određenim zadacima – zadaci vezani uz specifično radno mjesto.*

9. Kakve sve edukacije držite za vaše zaposlenike? Jesu li neke edukacije obvezne? Provode li se uživo ili online? Ima li interaktivnih dijelova i kojih?

*Imamo i interne i vanjske edukacije. Kada pričamo o internim edukacijama – imamo jako puno stručnjaka koji su voljni podijeliti svoje znanje, a nekada je podjela znanja nužna i u opisu posla. SOS-Kinderdorf International također ima često edukacije i radionice koje su namijenjene svim zaposlenicima, a prezentiraju se direktorima i voditeljima koji onda dobiju materijale koje je onda potrebno spustiti na ostale zaposlenike.*

*Također, imamo i vanjske edukacije koje se budžetiraju ranije, a ovise o potrebama radnog mjesta, dogovoru nadređenog i zaposlenika i mogućnostima naše organizacije. Često ostvarujemo pravo na veće popuste kod organizatora edukacije s obzirom na karakter naše Udruge.*

*Edukacije se provode online i uživo, neke su nužne, neke je dobro završiti – sve ovisi o samom radnom mjestu.*

10. Na koje sve načine prikupljate novčane resurse? Iz kojih izvora najviše dolaze? Postoje li neke usluge koje naplaćujete?

*Financijske donacije prikupljamo na različite načine/kanale, kroz Direct Mailing (uplatnica), evente, digitalne kampanje, web stranica, društvene mreže (Facebook, LinkedIn, Viber zajednica, YouTube) F2F kampanje kroz koje motiviramo građane da se uključe s mjesečnom donacijom (Klub Prijatelja), financijske donacije tvrtki, prodaja čestitki, donacije kriptovalute putem Paycek platforme.*

*Najviše nam financijskih donacija dolazi od građana koji mjesečno doniraju.*

11. Kako ide proces financiranja iz nacionalnih i europskih fondova?

*Mi smo se u našoj zemlji javljali na natječaje koji su se odnosili na našu ciljanu populaciju iz FSP-a (Family Strengthening Program - Program jačanja obitelji) prvenstveno, a iste su najčešće raspisivali naše Ministarstvo, Zaklada Hrvatska za djecu, Grad Zagreb.*

*Na lokalnoj razini smo se isto javljali na natječaje, kao i na pozive raznih poslovnih subjekta ( DM, RTL, ZG banka i dr.). Udruga SOS DSH je prijavljivala projekte, sela nešto manje. Sada sela kao pružatelji skrbi mogu prijavljivati projekte samostalno.*



*Sto se tiče EU projekata, samostalno nismo prijavljivali, ali smo bili partneri u više njih. Nositelj je bio ili naš regionalni ured ili SOS Norveška, SOS Italija. Najduže trajanje projekata bilo je tri godine, uglavnom su jednogodišnji.*

*U sustavu socijalne skrbi pružatelj usluge koji je financiran od Ministarstva ne može prijavljivati projekte kojima se pokrivaju usluge za koje već dobiva novac.*

12. Na koje načine prikupljate nenovčane resurse? Koje resurse prikupljate? Zašto?

*Direktno u kontaktu s tvrtkama. Postoji lista svih potrebnih donacija u naturi na godišnjoj razini.*

*Prikupljamo sve što nam treba od bijele tehnike, namještaja, higijenskih potrepština, školski pribor, nova odjeća i obuća, hrana...*

*Zašto? Zato što naše obitelji koje čini SOS mama i prosječno petero djece trebaju sve što treba svaka biološka obitelj, a tvrtke rado doniraju svoje proizvode.*

13. Kako se oglašavate donatorima? Imate li neke primjere kampanja ili akcija? Kako to rade SOS predstavnici?

*Udruga SOS Dječje selo Hrvatska ulaže u oglašavanje na društvenim mrežama. U posljednje 4 godine razvijamo digitalni fundraising u vidu kreiranja oglasa na Facebook, Instagramu, YouTube, Google AdWords-u i Google Display, te zadnjih 6 mjeseci ulažemo i u LinkedIn oglase.*

*Godišnje uložimo u 10 kampanja u trajanju od po 4 tjedna svaka. Kampanje su tematski vezane uz važnost djelovanja SOS Dječjih sela u Hrvatskoj, potrebu za obiteljskim tipom skrbi za potrebitu djecu i mlade, pomoći obiteljima s ciljem prevencije izdvajanja djece iz bioloških obitelji te uz aktualnu problematiku, primjerice mentalno zdravlje djece i mladih.*

*SOS predstavnici rade na terenu u „od-vrata-do-vrata“ pristupu te na terenu u pristupu tzv. osobne prodaje. Pristupaju građanima, informiraju ih o radu i djelovanju Udruge SOS Dječje selo Hrvatska te im prenose ideju kako oni mogu pomoći. Svojim doprinosom i*

*članstvom u 'Klubu prijatelja', građani postaju mjesečni redovni donatori koji podupiru odrastanje djece bez odgovarajuće roditeljske skrbi.*

14. Plaćate li oglašavanje? Na koje druge načine vršite kompenzaciju? Možete li navesti nekoliko primjera partnerskih suradnji u tom kontekstu? (radio, novine, portali, korporacije, vlade).

*Kada pričamo o oglašavanju, Udruga SOS Dječje selo Hrvatska većinu oglasa namiruje iz donacija. Drugim riječima mediji (radio, televizija i portali) ustupaju svoj dio medijskog prostora u vidu donacije te također sve naše terenske kampanje koje uključuju oglašavanja na billboardima, digitalnim ekranima itd...donirani su od strane tvrtke – oglašivača.*

*U online oglašavanje putem Meta Business Suita ulažemo iz vlastitog budžeta koji nam se svakako vrati kroz donacije.*

*Velike korporacije koji su naši partneri, uz financijske donacije, promocijom naše suradnje na svojim kanalima stvaraju awareness koji je odlična promocija društveno-odgovornog poslovanja.*

15. Koje biste kampanje izdvojili kao najuspješnije? Jesu li bile plaćene?

*Jesensko i blagdansko doba, tijekom rujna i prosinca, najjači su periodi u godini gdje kao neprofitna organizacija možemo doprijeti do donatora. Najčešće su naše kampanje kombinacija medijskih objava (koje financiramo iz donacija) i plaćenih oglasa na društvenim mrežama.*

## 7.5. Kritički osvrt

Temeljem dubinskih intervjua obavljenih s predstavnicima promatranih neprofitnih organizacija, napravljen je komparativni prikaz elemenata marketinškog miksa UNICEF-a, Greenpeace-a i SOS Dječjeg sela. Ova analiza pruža uvid u njihove materijalne i nematerijalne ponude, cjenovne strategije, distribucijske kanale i promotivne aktivnosti. Cilj istraživanja bio je razumjeti različite pristupe koje međunarodne neprofitne organizacije koriste kako bi ostvarile svoju misiju i ciljeve.

Temeljem Tablice 2. donijeti su sljedeći zaključci:

### 1. Raznolikost ponuda međunarodnih neprofitnih organizacija:

- **UNICEF** se ističe širokim spektrom materijalnih i nematerijalnih ponuda, uključujući hranu, odjeću, školski pribor, psihosocijalnu i zdravstvenu podršku, te edukacije i radionice. Ova organizacija također nudi programe specifične za Hrvatsku kao što je CSR akademija.
- **Greenpeace** se fokusira prvenstveno na ekološke akcije, bez specifične materijalne ponude, što odražava njihov cilj zaštite okoliša kroz kampanje i aktivnosti.
- **SOS Dječje selo** pruža širok spektar materijalnih i nematerijalnih usluga, uključujući smještaj, hranu, odjeću, psihološku pomoć i edukacije za roditelje i djecu.

### 2. Cjenovna strategija međunarodnih neprofitnih organizacija:

- Sve tri organizacije nude svoje usluge besplatno unutar Republike Hrvatske, što omogućuje širok pristup njihovim programima.
- Dok UNICEF nema ponude koje zahtijevaju plaćanje, Greenpeace nudi reklamne proizvode u inozemstvu, a SOS Dječje selo prodaje čestitke, čime prikupljaju dodatna sredstva.

### 3. Distribucija međunarodnih neprofitnih organizacija:

- **UNICEF** je prisutan u 190 zemalja, što ga čini globalno najraširenijom organizacijom među promatranima.

- **Greenpeace** djeluje u 55 zemalja, dok je **SOS Dječje selo** aktivno u 130 zemalja.
- Sve tri organizacije imaju urede u Zagrebu, što im omogućuje lokalno djelovanje i prilagođavanje specifičnim potrebama hrvatskog tržišta.

#### 4. Promocija međunarodnih neprofitnih organizacija:

- Sve organizacije koriste plaćeno i neplaćeno oglašavanje te su aktivne na društvenim mrežama poput Facebooka, Instagram-a, YouTube-a i LinkedIn-a.
- **UNICEF** dodatno koristi članke na medijskim portalima, bannere i e-mail marketing, dok **SOS Dječje selo** koristi Google AdWords i Google Display.
- Offline kanali promocije variraju. UNICEF koristi predstavnike na terenu i humanitarne kampanje, Greenpeace se oslanja na telemarketing i direktni marketing, dok SOS Dječje selo koristi predstavnike koji rade "od vrata do vrata" te u izravnoj komunikaciji uživo, kao i radio, televiziju, vanjske panoe i digitalne ekrane.

#### 5. Ciljne skupine:

- **UNICEF** cilja djecu i mlade, roditelje, širu javnost, donatore, potencijalne volontere i zaposlenike, vladu, nevladine organizacije, korporativne partnere i javni sektor.
- **Greenpeace** se fokusira na opću javnost, vlade i velike kompanije, donatore te potencijalne volontere i zaposlenike.
- **SOS Dječje selo** cilja djecu bez odgovarajuće roditeljske skrbi, potrebite obitelji, donatore, te potencijalne volontere i zaposlenike.

Tablica 2. Usporedna analiza elemenata marketinškog miksa međunarodnih neprofitnih organizacija UNICEF, Greenpeace i SOS dječje selo

Element marketinškog miksa	Dimenzija elementa marketinškog miksa	UNICEF	Greenpeace	SOS dječje selo
<b>Proizvod / usluga</b>	materijalna ponuda	hrana, odjeća, školski pribor, tehnologija za rodilišta, financijska ulaganja	Ne	smještaj, hrana, odjeća, razna materijalna dobra
	nematerijalna ponuda	psihosocijalna i zdravstvena podrška, edukacije i radionice, udomiteljstvo	ekološke akcije prema potrebi; nema određene stalne ponude	psihološka pomoć, edukacije za roditelje i djecu, savjetovanje nakon završetka obrazovanja
	internacionalna ponuda	pomoć pri obrazovanju, psihosocijalna i zdravstvena podrška, humanitarna materijalna podrška, financijska ulaganja, udomiteljstvo, edukacije	ekološke akcije prema potrebi	psihološka pomoć, edukacije za roditelje i djecu, savjetovanje nakon završetka obrazovanja
	ponuda specifična za Hrvatsku	CSR akademija	SOS za Jadran, Zaustavimo Plomin C, ostale ekološke akcije / kampanje po potrebi	SOS Dječje selo na području Lekenika i Ladimirevaca
<b>Cijena</b>	besplatna ponuda	sva redovna ponuda u Republici Hrvatskoj	sva ponuda u Republici Hrvatskoj	sva redovna ponuda u Republici Hrvatskoj
	ponuda koja ima cijenu	Ne	reklamni proizvodi u inozemstvu (Ujedinjeno Kraljevstvo)	čestitke
	mogućnosti plaćanja	elektronički i fizički novac	elektronički i fizički novac	elektronički i fizički novac, kriptovalute
	pretplate	mjesečne donacije - Čuvari djetinjstva	mogućnost mjesečnih donacija	mjesečne donacije - Klub prijatelja
<b>Distribucija</b>	broj zemalja	190	55	130
	sjedište	New York, SAD	Beč, Austrija	Innsbruck, Austrija
	ured u Hrvatskoj	Zagreb	Zagreb	Zagreb
<b>Promocija</b>	plaćeno oglašavanje	Da	Da	Da
	neplaćeno oglašavanje	Da	Da	Da
	društvene mreže	LinkedIn, YouTube, Facebook, Instagram	LinkedIn, YouTube, Facebook, Instagram	Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn
	ostali digitalni kanali	Vlastita internetska stranica, članci na medijskim portalima, banneri, e-mail marketing	Vlastita internetska stranica	Vlastita internetska stranica, Google AdWords i Google Display
	offline kanali	predstavnicima na terenu (vanjske lokacije po gradovima, šoping centri), kampanje poput humanitarne utrke Mliječna staza	telemarketing i direktni marketing	SOS predstavnici (od vrata do vrata, osobna prodaja), radio, televizija, billboards i digitalni ekrani
	ciljne skupine	djeca i mladi, roditelji, šira javnost, donatori, potencijalni volonteri i zaposlenici, vlada, nevladine organizacije, korporativni partneri, javni sektor	opća javnost, vlade i velike kompanije, donatori, potencijalni volonteri i zaposlenici	djeca bez odgovarajuće roditeljske skrbi, potrebite obitelji, donatori, potencijalni volonteri i zaposlenici

Izvor: izrada autorice.

## 8. Zaključak

U diplomskom radu istražena je primjena međunarodnog marketinga u neprofitnim organizacijama. Analiza je provedena na primjeru UNICEF-a, Greenpeace-a i SOS Dječjeg sela. Kroz dubinske intervju s predstavnicima ovih međunarodnih neprofitnih organizacija, analizirani su ključni elementi marketinškog miksa, uključujući ponudu, cijenu, distribuciju i promociju.

Teorijski okvir međunarodnog marketinga obuhvaća definicije, koncepcije i planiranje, pokazujući razlike između domaćeg i međunarodnog marketinga. Planiranje djelovanja međunarodnih neprofitnih organizacija uključuje analizu okruženja, strategiju, misiju, viziju, ciljeve, diferencijaciju i pozicioniranje. Kroz analizu unutarnjeg i vanjskog okruženja te prilagođavanje specifičnim potrebama, jasno su prikazane strategije koje neprofitne organizacije koriste za ostvarivanje svojih ciljeva. Ciljevi su ostvareni kroz detaljnu analizu i preporuku daljnjih strategija.

Marketinški miks neprofitnih organizacija obuhvaća proizvod i uslugu, cijenu, promociju te prodaju i distribuciju. Analizirajući međunarodni marketinški miks, identificirani su različiti pristupi organizacija u prilagodbi svojim tržištima. Ciljevi su uspješno ostvareni, a preporuke uključuju daljnje istraživanje specifičnih strategija promocije u različitim kulturnim kontekstima, kako plaćene, tako i besplatne. U tom kontekstu, preporuča se dublje istraživanje o promocijama putem kompenzacije. Distribucija je još jedan faktor za kojeg se preporuča daljnje istraživanje, kada govorimo tome gdje je sve organizacija situirana te na koje načine uslugu / proizvod dovodi do krajnjih potrošača / korisnika. Još jedna od preporuka za daljnje istraživanje jest dublji uvid u načine na koji neprofitne organizacije planiraju svoje usluge te na koji način određuju gdje će se različite usluge pružati, a na kojim područjima neće. Na ovo se istraživanje može nadovezati i istraživanje o mogućnosti naplaćivanja određenih proizvoda i/ili usluga od strane neprofitne organizacije te određivanje cijena za iste.

Prikupljanje sredstava i financiranje u neprofitnim organizacijama analizirano je kroz planiranje financiranja i identificiranje izvora financiranja. Ciljevi ovog dijela rada su

postignuti kroz prezentaciju strategija prikupljanja sredstava i financiranja, što može poslužiti kao temelj za dublje istraživanje o načinima financiranja neprofitnih organizacija.

Analiza primjene međunarodnog marketinga kod odabranih neprofitnih organizacija (UNICEF, Greenpeace i SOS Dječje selo) pružila je konkretne primjere kako ove organizacije implementiraju svoje marketinške strategije. Ciljevi istraživanja su ostvareni prikupljanjem primarnih podataka temeljem dubinskih intervjua te kroz analizu i usporedbu elemenata marketinškog miksa triju promatranih međunarodnih neprofitnih organizacija.

Preporuke za daljnje istraživanje uključuju dublju analizu specifičnih marketinških strategija uspješnih međunarodnih neprofitnih organizacija te istraživanje utjecaja digitalne transformacije na njihove marketinške aktivnosti. Također, preporuča se istraživanje novih izvora financiranja i strategija prikupljanja sredstava.

Ovaj rad ukazuje na važnost prilagodbe marketinških strategija specifičnim potrebama i karakteristikama tržišta te pruža smjernice za daljnji razvoj prakse međunarodnog marketinga u neprofitnim organizacijama.

## Literatura

### Knjige:

- Alfirević N. et. al., *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2013.
- Bryson J. M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 4. izdanje, San Francisco, JOSSEY-BASS, 2011.
- Cherunilam F., *International Marketing*, 5. izdanje, Mumbai, Himalaya Publishing House, 2016.
- Domazet A. et. al., *Međunarodni marketing*, Sarajevo, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2010.
- Doole I., Lowe R. i A. Kenyon, *International Marketing Strategy, Analysis, Development and Implementation*, 9. izdanje, Mumbai, Cengage Learning, EMEA, 2022.
- Kotler P. i A. R, Andreasen, *Strategic Marketing for nonprofit organizations*, 5. izdanje, New York, PRENTICE-HALL, 1995.
- Wymer W. Jr., Knowles P. i R. Gomes, *Nonprofit Marketing, Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations*, London, Sage Publications, 2006.
- Zietlow J. et. al., *Financial Management for Nonprofit Organizations*, 3. izdanje, New York, John Wiley & Sons, Inc., 2018.

### Internetski izvori:

- Catalyst Balkans, „Hrvatska“, dostupno na: <https://givingbalkans.org/hrvatska/node/8070> (24.03.2024.)
- Crveni križ, „Tko smo“, dostupno na: <https://www.hck.hr/tko-smo/13> (22.3.2024.)
- Crveni križ, „Međunarodni pokret“, dostupno na: <https://www.hck.hr/tko-smo/medjunarodni-pokret/105> (19.03.2024.)



- Crveni križ, „Edukacije i publikacije“, dostupno na: <https://www.hck.hr/edukacije-publikacije/publikacije/75> (19.03.2024.)
- Crveni križ, dostupno na: <https://www.hck.hr/> (28.03.2024.)
- Coca-Cola, „The Birth of A Refreshing Idea“, dostupno na: <https://www.coca-colacompany.com/about-us/history/the-birth-of-a-refreshing-idea> (15.04.2024.)
- Državni zavod za statistiku, dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/2023/hr/58061> (21.2.2024.)
- Greenpeace Croatia, dostupno na: <https://www.greenpeace.org/croatia/> (02.04.2024.)
- Hrvatski Caritas, „Misija i vizija“, dostupno na: <https://www.caritas.hr/misija-i-vizija/> (23.03.2024.)
- KSET, dostupno na: <https://www.kset.org/> (22.3.2024.)
- Lush, „Product Donations“, dostupno na: <https://weare.lush.com/lush-life/our-policies/product-donations/> (25.03.2024.)
- Snoopy, dostupno na: <https://www.snoopy.hr/> (22.03.2024.)
- SOS Dječje Selo, „Što radimo“, dostupno na: <https://sos-dsh.hr/sto-radimo/edukacije-i-projekti/> (28.03.2024.)
- Večernji List, „Hrvatska Vlada donira milijun eura za obnovu KSC-a u Travniku“, dostupno na: <https://www.vecernji.ba/vijesti/hrvatska-vlada-donira-milijun-eura-za-obnovu-ksc-a-u-travniku-video-1681434> (10.04.2024.)

## Popis slika

Slika 1. Konceptije međunarodnog marketinga

Slika 2. Klasifikacija neprofitnih organizacija na primjerima iz prakse

Slika 3. Međunarodno priznati znakovi prve pomoći

Slika 4. Misija Hrvatskog Caritasa

Slika 5. Vizija Hrvatskog Caritasa

Slika 6. SOS Dječje selo - edukacijski programi

Slika 7. Širina asortimana ponude Crvenog Križa

Slika 8. Dubina asortimana ponude Crvenog križa

Slika 9. Greenpeace Croatia – odbrojavanje

Slika 10. Charity Pot body lotion – proizvod namijenjen podršci neprofitnim organizacijama

Slika 11. Donacija Vlade Republike Hrvatske akciji u Federaciji Bosne i Hercegovine

Slika 12. Rezultati istraživanja Catalyst Balkans za 2023. godinu

## **Popis tablica**

Tablica 1. Funkcije distribucije

Tablica 2. Usporedna analiza elemenata marketinškog miksa međunarodnih neprofitnih organizacija UNICEF, Greenpeace i SOS dječje selo

## Sažetak

U diplomskom radu se istražuje marketing neprofitnih organizacija u međunarodnom kontekstu, analizirajući teorijske okvire i praktične primjene. Fokus je na specifičnostima međunarodnog marketinga neprofitnih organizacija kao što su UNICEF Hrvatska, Greenpeace Hrvatska i SOS Dječje Selo. Korištena metodologija uključivala je dubinske intervju s predstavnicima ovih organizacija kako bi se dobio detaljan uvid u njihove marketinške strategije, uključujući ponudu, cijenu, distribuciju i promociju. Rezultati istraživanja pokazali su raznolike pristupe ovih organizacija u prilagodbi međunarodnim tržištima. Ovaj rad predstavlja temelj za daljnje istraživanje specifičnih marketinških strategija, utjecaja digitalizacije te novih izvora financiranja za uspješniji rad neprofitnih organizacija.

**Ključne riječi:** međunarodni marketing, neprofitne organizacije, marketinške strategije, financiranje, volontiranje, globalizacija, prikupljanje sredstava, humanitarna pomoć, ciljne skupine.

## Summary

This thesis examines the marketing of non-profit organizations in an international context, analyzing theoretical frameworks and practical applications. The focus is on the specifics of international marketing of non-profit organizations such as UNICEF Croatia, Greenpeace Croatia and SOS Dječje Selo. The methodology used included in-depth interviews with representatives of these organizations to gain detailed insight into their marketing strategies, including offer, price, distribution and promotion. The results of the research showed the diverse approaches of these organizations in adapting to international markets. This paper represents the basis for further research into specific marketing strategies, the impact of digitization and new sources of funding for the more successful work of non-profit organizations.

**Keywords:** international marketing, non-profit organizations, marketing strategies, financing, volunteering, globalization, fundraising, humanitarian aid, target groups.