Menadžment i marketing neprofitnih organizacija sa naglaskom na udruge i kulturne ustanove

Razumović-Odvorac, Željka

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:223054

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

THE ACADEMY OF ARTS AND CULTURE IN OSIJEK

Repository / Repozitorij:

Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek

zir.nsk.hr

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ KULTURALNOG MENADŽMENTA

ŽELJKA RAZUMOVIĆ-ODVORAC

MENADŽMENT I MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJA SA NAGLASKOM NA UDRUGE I KULTURNE USTANOVE

DIPLOMSKI RAD

MENTOR: Doc. dr. sc. Marta Borić Cvenić

Osijek, 2019.

Sažetak

Neprofitne organizacije pripadaju neprofitnom sektoru, koji se još naziva i treći sektor. Prema svom postojanju mogu biti vladine i nevladine neprofitne organizacije. Misija njihova postojanja nije osnivanje profita, već rješavanje društvenih problema te pružanje usluga društvu. Cilj ovog rada je analiza neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj, utvrđivanje razlike između vladinih i nevladinih neprofitnih organizacija te istražiti u kolikoj mjeri neprofitne organizacije u svom radu koriste neprofitni menadžment i marketing. Istraživanje je provedeno na primjeru dvije neprofitne organizacije koje djeluju u Republici Hrvatskoj, a čije područje djelovanja je kultura. Analizirane neprofitne organizacije su Udruga *KultAkt* te ustanova *Gradsko kazalište Požega*. Neke od utvrđenih razlika između neprofitnih organizacija koje se razlikuju po vlasništvu su financiranje, korištenje fundraisingom te prisustvo volontera u organizaciji.

Ključne riječi: neprofitne organizacije, menadžment neprofitnih organizacija, marketing neprofitnih organizacija, udruga, ustanova

Abstract

Nonprofit organizations belong to the nonprofit sector, also called the third sector. According to their existence, they can be governmental and non-governmental nonprofit organizations. Mission of their existence are not establishing profit, but solving social problems and providing services to the society. The aim of this paper is to analyze the non-profit organizations in the Republic of Croatia, to identify the differences between governmental and non-governmental nonprofit organizations and also investigate does nonprofit organizations use nonprofit management and marketing in their work. The research was conducted by the example of two nonprofit organizations operating in the Republic of Croatia, whose field of activity is culture. The analyzed nonprofit organizations are the *Association KultAkt* and the institution *Town Theater Požega.* Some of identified distinctions between nonprofit organizations that differ in ownership are financing, fundraising and presence of volunteers in the organization.

Keywords: nonprofit organizations, nonprofit management, nonprofit marketing, association, institution

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

kojom ja_____ potvrđujem da je moj _____rad
diplomski/završni

pod naslovom _____

_____

te mentorstvom _____

rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog/diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, _____

Potpis

_____

Sadržaj

1.Uvod 1
2.Općenito o organizaciji 2
3. Neprofitne organizacije 4
3.1. Pojam neprofitnih organizacija 4
3.2. Dionici neprofitnih organizacija 6
3.3. Zakonski okvir djelovanja neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj 7
3.4.Vrste neprofitnih organizacija 8
3.4.1. Ustanove 10
3.4.2. Udruge 10
3.4.3. Zaklade i fondacije 11
3.5. Financiranje neprofitnih organizacija 12
4. Menadžment neprofitnih organizacija 15
4.1. Upravljanje neprofitnim organizacijama 18
4.2. Funkcija organiziranja u neprofitnim organizacijama 19
4.3. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima 22
4.4. Funkcija vođenja 23
4.5. Funkcija kontrole 24
5.1.Strategija marketinga neprofitnih organizacija 27
5.1.1.Provedba strategije marketinškim miksom 29
6.Empirijski dio 32
6.1.Određenje problema istraživanja 32
6.1.1. Problem i cilj istraživanja 32
6.2. Metodologija istraživanja 33
6.3. Obrada podataka 34
6.3.1.Ustanova Gradsko kazalište Požega 34
6.3.2. Udruga KultAkt 35
6.4. Rasprava 38
7.Zaključak 45
Literatura 48
Prilozi 50
Slike 50
Tablice 50

1.Uvod

Cilj diplomskog rada pod nazivom *Menadžment i marketing neprofitnih organizacija sa naglaskom na udruge i kulturne ustanove* je prikazati menadžment i marketing neprofitnih organizacija. Prvi dio rada, teorijski dio, bazira se na samo značenje organizacije, a potom značenje neprofitnih organizacija, njihovu klasifikaciju te menadžment i marketing neprofitnih organizacija. Na samom početku rada definirana je organizacija općenito te koje vrste organizacija postoje. Nadalje se rad bazira na neprofitnim organizacijama, koje će se objasniti u posebnom poglavlju. U ovom dijelu rada objašnjava se značenje neprofitnih organizacija, njezini dionici, zakonski okvir neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj, financiranje te vrste neprofitnih organizacija. Također opširnije se objašnjavaju tri vrste neprofitnih organizacija, a to su ustanove, udruge te zaklade i fondacije.

Drugi dio rada odnosi se na menadžment i marketing u neprofitnim organizacijama. U poglavlju broj 4. iznosi se važnost menadžmenta neprofitnih organizacija te se navode menadžerske funkcije koje svaka neprofitna organizacija treba primjenjivati u svom radu. Menadžerske funkcije važne za rad neprofitnih organizacija su upravljanje organizacijom, funkcija organiziranja, funkcija upravljanja ljudskim resursima, funkcija vođenja te funkcija kontrole. Iduće poglavlje posvećeno je marketingu neprofitnih organizacija, provođenju marketinške strategije u neprofitnim organizacijama te provedbi same strategije marketinškim miksom.

Treći i zadnji dio rada je istraživački dio diplomskog rada. U ovom dijelu se postavljaju cilj i problem istraživanja te hipoteze koje se u nastavku potvrđuju ili opovrgavaju. Prilikom istraživanja korištena je metoda intervjua, kojom su prikupljeni podatci o dvije neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj, a čije područje djelovanja je kultura. Radi se o Udruzi KultAkt te Gradskom kazalištu Požega.

2.Općenito o organizaciji

Riječ organizacija izvedena je od grčke riječi *organon*, čije značenje je oruđe, alat, pravljenje te stvaranje organizacije. U starolatinskom jeziku koristila se riječ *organisatio* koja je označavala spajanje dijelova u cjelinu, ustrojstvo, uređenje i drugo. Pojam organizacija u hrvatskom jeziku također ima više značenja. Organizacija može biti društvena skupina ili udruženje, može označavati djelatnost (organiziranje) ili stanje postignuto navedenom djelatnošću. (Žugaj, Šehanović, Cingula 2004:3-4) Hrvatski leksikon (2017) pojam organizacije definira kao društveno uređeno tijelo okupljeno oko nekog socijalnog, političkog, kulturnog ili drugog programa, koje nastoji ostvariti određene ciljeve. Također organizacija se definira i kao „ukupnost osoblja neke ustanove, poduzeća, kolektiva uopće, kao i organska struktura njihove ukupne ili djelomične djelatnosti (radna organizacija, o. prodaje, o. gradilišta i dr.)“ (Hrvatski leksikon, 2017: n.p.)

Postoje četiri osnovne pojmovne kategorije tumačenja pojma organizacije, a to su univerzalni, institucionalni, strukturalni te funkcionalni pojam organizacije. Pri tumačenju univerzalnog pojma organizacije dolazi se do zaključka da je organizacija jedinstvo sređenih i međusobno povezanih dijelova. Prema tumačenju organizacije kao institucionalnog pojma organizacija je shvaćena kao organizirani sustav dvaju ili više osoba koje obavljaju nekakvu djelatnost. Točnije organizacija se shvaća kao nekakva vrsta institucije, npr. škola, poduzeće, bolnica, udruga i drugo. Promatrajući pojam organizacije kao strukturalni pojam, ona je struktura koja u sebi sadrži deklarirana pravila ponašanja te da je organizacija funkcija i sastavni dio strukture poduzeća. Zadnja pojmovna kategorija je funkcijski pojam organizacije, koja je prihvaćena u ekonomiji. Prema toj kategoriji organizacija je shvaćena kao djelatnost orijentirana prema ostvarivanju zadanih ciljeva. (Žugaj, Šehanović, Cingula 2004: 4-5) „Organiziranje je proces formiranja redovnog korištenja svih organizacijskih resursa u sustavu upravljanja. Uredno korištenje svih organizacijskih resursa stavlja naglasak na postizanje ciljeva sustava upravljanja i pomaže menadžerima, ne samo prividno da postignu ciljeve, već i da razjasne koji će resursi biti potrebni da bi ih se postiglo. Primarni je fokus organiziranja određivanje onog što će zaposlenici raditi u organizaciji i kako će se njihova pojedinačna nastojanja najbolje kombinirati za povećanje postizanja organizacijskih ciljeva. Organizacija se odnosi na rezultat procesa organiziranja.“ (Certo, Certo 2009: 228) Pet glavnih koraka u procesu odlučivanja su osvrt na planove i ciljeve, formiranje glavnih zadataka, podjela glavnih zadataka na podzadatke, ocjena rezultata provedene strategije organiziranja te alociranje resursa i smjernica za podzadatke. (Certo, Certo 2009:228)

Organizacija postoji otkad postoji i čovjek. Od samih čovjekovih početaka do suvremenog društva, čovjek je upućen na organizaciju. Samo značenje organizacije ogleda se u tome kakve koristi čovjek ima od same organizacije. Tako čovjek osniva organizacije u gospodarstvu, zdravstvu, obrazovanju, kulturi, politici i drugim područjima društvenog života. Organizacije omogućuju čovjeku ostvarivanje njegovih ciljeva, koje sam ne može ostvariti. Kako bi ostvario svoje ciljeve čovjek traži pomoć drugih ljudi te se s njima povezuje i udružuje te stvaraju organizaciju. Negativna karakteristika organizacije je ograničavanje slobode ponašanja, jer organizacije nalažu određena pravila ponašanja. (Žugaj, Šehanović, Cingula 2004:83-84) Pojam organizacija definira se „kao relativno stabilne društvene pojavnosti (entiteta) koja se sastoji od više pojedinaca te koordiniranjem njihovih napora nadvladava pojedinačna ograničenja u postizanju zajedničkih ciljeva.“ (Alfirević et al., 2013:28)

Suvremene organizacije rada temelje se na osnovama organizacije, a to su podjela rada, specijalizacija, kooperacija, tipizacija, normizacija, mehanizacija, automatizacija, centralizacija i decentralizacija, autoritet, odgovornost i disciplina. Postoje različite vrste organizacija, a te vrste određuju se prema intenzitetu strukturiranja, prema odnosu pojedinca i organizacije te prema odnosu na ciljeve osnivanja. U odnosu na intenzitet strukturiranja postoje formalne i neformalne organizacije. Formalne organizacije su one koje su službeno utvrđene, tj. postoje na papiru. Neformalne organizacije su dio organizacije koji nije normativno reguliran te se pod tim podrazumijevaju klike, rituali, ceremonije i drugo. Prema odnosu pojedinca i organizacije postoje primarne i sekundarne organizacije te su one određene emocijama pojedinca. Prema podjeli organizacije u odnosu na ciljeve njihova osnivanja postoje uslužne, ekonomske, vjerske, zaštitne, vladine i društvene organizacije. Također prema istoj podjeli postoje profitne i neprofitne organizacije. Profitne organizacije su one kojima menadžment donosi odluke zbog stjecanja profita te svoje poslovanje orijentiraju na stjecanje profita. Neprofitna organizacija nije orijentirana na ostvarivanje profita, već na ostvarenje općeg dobra. (Alfirević et al., 2013:97-113)

U ovom radu obrađivat će se pojam organizacije u institucionalnom smislu te vrsta organizacije o kojoj će biti riječ su neprofitne organizacije.

3. Neprofitne organizacije

3.1. Pojam neprofitnih organizacija

U današnje vrijeme postoje tri prihvaćena društvena sektora, a to su profitni, javni i neprofitni sektor. Neprofitni sektor, ili kako se još naziva treći sektor, obuhvaća sve organizacije i pojedince koji su okrenuti prema napretku društva. Spomenuta tri društvena sektora zadovoljavaju temeljne društvene funkcije, a to su osiguranje temeljnih životnih potreba, definiranje i ostvarivanje zajedničkih ciljeva, razvoj i osiguranje sredstava potrebnih za razvoj društva te stvaranje veza i koordiniranje napora pojedinaca i organizacija. (Alfirević et al., 2013:29) Neprofitni sektor identificira se prisustvom određenog stupnja organiziranosti, privatnosti, neprofitne distribucije, samouprave te dobrovoljnosti. (Meler, 2003:91-92) On nastaje i razvija se početkom dvadesetog stoljeća u SAD-u te se širi na ostatak svijeta. U SAD-u su postojale četiri faze razvoja neprofitnog sektora, a to su faza volontersko-građanskog modela, faza filantropskog pokroviteljstva, faza prava i ovlasti te faza tržišnih odnosa. Razvojem neprofitnog sektora kroz navedene faze danas su se ustanovila tri modela neprofitnog sektora, a to su konzervativni model, liberalno tradicionalni model te socijalni demokratski model. U konzervativnom modelu prevladava državna orijentacija i vjera te država ima odgovornost financirati društveno korisne aktivnosti. Liberalno tradicionalni model orijentiran je na tržišno funkcioniranje, a socijalno demokratski model karakterističan je za skandinavske zemlje u kojima država preuzima ulogu blagostanja. (Milić, 2009:11-13) „Nastanak i razvoj neprofitnog sektora može se povezati s koncepcijom društvene odgovornosti (brigom za funkcioniranje i prosperitet zajednice), ali i s pripadnošću zajednici kao grupi ljudi koji su povezani društvenim i drugim vezama i ovise jedni o drugima.“ (Pavičić, 2003:16)

„Neprofitna organizacija može se definirati kao organizacija koja postoji kako bi osigurala opći boljitak društva, korištenjem odgovarajućih izvora i/ili raspoloživost odgovarajućih fizičkih dobara i usluga. Takva organizacija ne postoji da osigura dobit ili zaradu pojedincu i kao rezultat ne distribuira ostvarenu dobit ili višak dioničarima ili članovima organizacije.“ (Pavičić, 2003: 92.) Osnovni pojmovi koji određuju važnost i ulogu neprofitnih organizacija su birokracija, društvena akcija, društvena promjena, društvene mreže, javno zagovaranje, socijalni kapital, okruženje, otuđenje, socijalizacija, zajednica, solidarnost i lobiranje. Sve neprofitne organizacije nastaju, djeluju i definirane su političkim, ekonomskim, društvenim i tehnološkim okruženjem.(Pavičić, 2003:15-16) „Mnoge neprofitne organizacije nastaju i djeluju zbog birokracije/birokratizacije i njezinih društvenih posljedica Riječ je, u pravilu, o velikoj i razvijenoj administrativnoj

organizaciji, najčešće državnoj.“(Pavičić, 2003.:17) Također one poduzimaju društvene akcije, koje se mogu podijeliti na instrumentalno-racionalne akcije, vrijednosno racionalne akcije, tradicionalne i afektivne akcije. One potiču i prilagođavaju se društvenim promjenama koje su jedno od osnovnih obilježja suvremenog društva. Za poticanje društvenih promjena važno im je stvaranje društvenih mreža, koje se koriste kao važan socijalni kapital za ostvarivanje osobnih i skupnih ciljeva. (Pavičić, 2003:17-18) „Briga za društvo, javno zagovaranje, lobiranje, uzajamna pomoć i suradnja među članovima udruga, prijateljima, susjedima i mnoge druge aktivnosti neprofitnih organizacija rezultat su identificiranja pojedinaca i neprofitnih organizacija/njihovih članova s problemima i situacijama u kojima su njihovi korisnici, suradnici, susjedi, sunarodnjaci…, odnosno cijelo društvo. Takav empatijski pristup naziva se solidarnost.“ (Pavičić, 2003:19.) Kako bi neka organizacija bila neprofitna ona mora biti formalna, tj. institucionalizirana, neprofitno orijentirana, nezavisna te dobrovoljna. Svaka neprofitna organizacija mora imati viziju, koja je temelj njezina postojanja, te misiju koja predstavlja smjer ka ostvarenju određene djelatnosti. Također mora imati opće i posebne ciljeve. Opći ciljevi moraju podrazumijevati solidarnost i humanost poslovanja, kvantitetu, kontinuitet i kvalitetu poslovanja. (Milić, 2009:20-24)

Neprofitne organizacije zadaju si za zadaću rješavanje društvenih problema te pružanje određenih usluga cjelokupnom društvu. Postoje dva tumačenja pojma neprofitnosti, a to su teorijsko i praktično tumačenje. Teorijsko tumačenje stavlja naglasak na zadovoljavanje potreba i interesa društva, dok se praktično tumačenje odnosi na zabranu preuzimanja viška prihoda pojedincima koji kontroliraju djelovanje organizacije. Također postoje dva bitna uvjeta neprofitnog djelovanja. Prvi uvjet je da neprofitne organizacije svoju ostvarenu dobit moraju isključivo koristiti za obavljanje svojih redovitih djelatnosti. Drugi uvjet je da neprofitna organizacija svoju djelatnost ne smije obavljati u opsegu koji bi mogao biti konkurencija obrtima i trgovačkim društvima koji obavljaju istu tu djelatnost. (Alfirević et al., 2013:31-32) Također neke karakteristike neprofitnih organizacija su drugačiji pravni i porezni status, poteškoće u mjerenju outputa, financijska neovisnost o korisnicima, politički utjecaj, specifičan način rukovođenja i menadžmenta, voluntarizam, djeluju u svrhu javne koristi i drugo. (Meler, 2003:95)

Pozitivne strane neprofitnih organizacija su:

- „izuzeće od poreza,
- mogućnost dobivanja priloga,
- mogućnost dobivanja pomoći od različitih fundacija ili pojedinih gospodarskih subjekata,

- osjećaj doprinosa rješavanju problema unapređenja društva.“ (Meler, 2003:96)

Kada se pojam neprofitnih organizacija definira u užem smislu, on ne obuhvaća političke stranke, vjerske zajednice, sindikate i udruge poslodavaca. Navedene organizacije nazivaju se neprofitne organizacije, nevladine organizacije, organizacije civilnog društva te udruge. Pojam civilno društvo „obuhvaća različite organizacije koje se nazivaju dobrovoljačkim, neovisnim, neprofitnim, nevladinim i trećim sektorom. Slobodno se udružuju i djeluju u stvaranju općeg dobra.“ (Alfirević et al., 2013:15) Često ga se naziva i prostorom u kojem se ujedinjuju obitelj, društvo i država radi promicanja zajedničkih interesa.

3.2. Dionici neprofitnih organizacija

Neprofitne organizacije usmjerene su prema svojim korisnicima i klijentima, volonterima, donatorima te javnosti. Postoje dvije vrste korisnika, a to su primarni i sekundarni korisnici. Primarni korisnici su oni čiji se život mijenja utjecajem djelatnosti neprofitne organizacije, a sekundarni su zaposlenici, volonteri, donatori, suradnici, članovi te ostali koji zadovoljavaju svoje potrebe djelovanjem neprofitne organizacije. (Meler,2003:102) Svi oni zajedno čine dionike (eng. *stakeholders),* tj. pojedince i organizacije koji imaju razlog i želju da neprofitna organizacija uspije. Oni daju potporu organizacijama te između njih postoji međusoban utjecaj jedan na druge. Postoje četiri kategorije dionika neprofitnih organizacija, a to su oni koji utječu na samu organizaciju, oni koji obavljaju misiju organizacije, oni na koje neprofitna organizacija utječe svojim djelovanjem te oni koji su u najvećoj interakciji s njom. (Meler, 2003:96-97)

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

Slika 1. Tipični dionici neprofitnih organizacija

Izvor: obrada autora (prema: Gulati- Partee, 2001: 34)

3.3. Zakonski okvir djelovanja neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj

Godine 2014. donesen je *Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija* te je stupio na snagu prvog siječnja 2015. godine. Navedenim zakonom određuje se financijsko poslovanje, računovodstvo te nadzor istih. Istim zakonom donesena su tri pravilnika za neprofitne organizacije, a to su *Pravilnik o neprofitnom računovodstvu i računskom planu, Pravilnik o izvještavanju u neprofitnom računovodstvu i Registar neprofitnih organizacija* i posljednji *Pravilnik o sustavu financijskog upravljanja i kontrola, izradi i izvršavanju financijskih planova neprofitnih organizacija.* (Ministarstvo financija 1, n.d.:n.p.) „Upis u Registar obvezan je za sve pravne osobe koje su sukladno čl. 2. st. 1. Zakona obveznici primjene Zakona, a to su: domaće i strane udruge i njihovi savezi, zaklade, fundacije, ustanove, umjetničke organizacije, komore, sindikati, udruge poslodavaca, sve druge pravne osobe kojima temeljni cilj osnivanja i djelovanja nije stjecanje dobiti, za koje iz posebnih propisa proizlazi da su neprofitnog karaktera." (Ministarstvo financija 1, n.d.:n.p.) *Zakonom o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija* definirano je tko su obveznici primjene Zakona, izrada i izvršavanje financijskih planova, načela sustava financijskog poslovanja, izvještavanje o potrošnji proračunskih sredstava, računovodstvena načela, obveza i provedba popisa imovine i obveza, poslovne knjige i knjigovodstvene isprave, financijsko izvještavanje, revizija godišnjih financijskih izvještaja te javna objava, upis u Registar neprofitnih organizacija te nadzor nad financijskim i računovodstvenim poslovima. Također za neprofitne organizacije važni su *Zakon o Udrugama, Zakon o sportu, Zakon o volonterstvu, Zakon o ustanovama* i *Zakon o zakladama.* (Drača, 2015:22-25) „Upis u Registar neprofitnih organizacija uvjet je za dobivanje sredstava iz državnoga proračuna, proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i drugih javnih izvora (čl. 34. st.5. Zakona). Ovo se ne odnosi na političke stranke i vjerske organizacije. (čl. 34. st. 6. Zakona)." (Djurkinjak, 2014:10)

Udruge mogu osnovati poslovno sposobne fizičke i pravne osobe te mora imati najmanje tri osnivača. Zaklade i fondacije u Republici Hrvatskoj mogu osnovati domaće ili strane pravne ili fizičke osobe. Prilikom osnivanja potpisuje se akt o osnivanju zaklade te se registriraju u Središnjem državnom uredu za upravu u Zagrebu. Što se tiče ustanova nju također može osnovati domaća i strana, fizička i pravna osoba bez ikakvih ograničenja. Ako se radi o javnoj ustanovi, osnivač može biti Republika Hrvatska, lokalne samouprave te druge fizičke i pravne osobe ako je to dopušteno zakonom. (Zuber, Ivanović, 2006: 5-24)

3.4.Vrste neprofitnih organizacija

Postoji međunarodna klasifikacija neprofitnih organizacija s obzirom na područje njihova djelovanja. „Međunarodna klasifikacija neprofitnih organizacija razvrstava neprofitne organizacije po sljedećim skupinama:

- *Skupina 1.* Kultura i rekreacija
- *Skupina 2.* Obrazovanje i znanstvenoistraživački rad
- *Skupina 3.* Zdravlje
- *Skupina 4.* Socijalna skrb
- *Skupina 5.* Ljudska okolina
- *Skupina 6.* Razvoj lokalnih zajednica i stanovanja
- *Skupina 7.* Pravna zaštita i politika
- *Skupina 8.* Promicanje filantropije i voluntarizma
- *Skupina 9.* Međunarodne aktivnosti
- *Skupina 10.* Religija
- *Skupina 11.* Poslovne i profesionalne asocijacije i sindikalne organizacije
- *Skupina 12.* Ostalo.“ (Meler, 2003:93)

Navedenih dvanaest skupina klasifikacije imaju još svoje podskupine. Tako skupina kultura i rekreacija podrazumijeva kulturu i umjetnost, sport te ostalu rekreaciju i društvene klubove. Skupina obrazovanje i znanstveno istraživački rad podrazumijeva osnovno i srednje obrazovanje, visoko obrazovanje, ostalo obrazovanje te istraživanje. Skupina zdravlje podrazumijeva bolnice i rehabilitaciju, domove za pružanje njege, mentalno zdravlje i krizne intervencije te ostale zdravstvene usluge. Skupina socijalna skrb obuhvaća društvene usluge, vanredno stanje i pomoć te podršku u izdržavanju. Ljudska okolina obuhvaća životnu sredinu te zaštitu životinja. Skupina pod nazivom Razvoj lokalnih zajednica i stanovanja podrazumijeva ekonomski i društveni razvoj zajednice, stambeno pitanje te zapošljavanje i obuku. Skupina Pravna zaštita i politika obuhvaća udruženja građana i organizacije za zastupanje, pravne usluge te političke organizacije. Ostale skupine nemaju svoje podskupine. (Vasić, 2010: n.p.)

- Osnovne neprofitne organizacije/djelatnosti/aktivnosti
- humanitarne organizacije,
- vjerske organizacije,
- znanstveno-istraživačke organizacije,
- obrazovne i odgojne organizacije,
- zdravstvena i socijalna zaštita,
- kultura i umjetnost,
- sport i rekreacija,
- političke organizacije i sindikati,
- pokreti, udruženja i ideje,
- Ishodišno srodne neprofitne organizacije/djelatnosti/aktivnosti

Slika 2. Klasifikacija neprofitnih organizacija/djelatnosti/aktivnosti

Izvor: obrada autora (prema: Pavičić, 2001:106)

Navedene klasifikacije su samo dvije od mnogih koje postoje u domaćoj i stranoj literaturi, a odnose se na odnos između organizacije i njezina okruženja. Prema načinu financiranja neprofitne organizacije dijele se na one koje se financiraju:

a) Iz vlastitih ostvarenih sredstava
b) Iz državnog/županijskog/gradskog/općinskog proračuna
c) Iz dobrovoljnih priloga. (Pavičić, 2003:24)

Također jedna od klasifikacija neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj je klasifikacija na vladine i nevladine neprofitne organizacije. Vladine neprofitne organizacije su državne i lokalne te se odnose na organizacije koje obavljaju djelatnosti zdravstva, obrazovanja, kulture, znanosti i športa. Nevladine neprofitne organizacije su dobrotvorne, članske i privatne te mogu biti vjerske, humanitarne, obrazovne, zdravstvene, športske, klubovi, sindikati i drugo. (Žugaj, Šehanović, Cingula 2004:114)

Najčešće i najpoznatije neprofitne organizacija su ustanove, udruge, zaklade i fondacije, o kojima će biti riječ u nastavku.

3.4.1. Ustanove

Ustanove su pravne osobe koje obavljaju djelatnosti odgoja, obrazovanja, znanosti, kulture, športa, informiranja, skrb o djeci, zdravstva, socijalne skrbi i druge djelatnosti. Ako se navedene djelatnosti obavljaju u svrhu stjecanja profita za ustanovu, primjenjuje se *Zakon o trgovačkim društvima*, a ako to nije slučaj onda se primjenjuje *Zakon o ustanovama*. Ustanove mogu osnovati domaće i strane, fizičke i pravne osobe. One djelatnosti koje se obavljaju kao javna služba mogu se obavljati samo u javnim ustanovama. Javne ustanove osnivaju se od strane države, jedinice lokalne i regionalne samouprave. Fizičke i pravne osobe također mogu osnovati javne ustanove prema posebnim zakonima, kada su u pitanju djelatnosti zdravstva, socijalne skrbi te obrazovanja. Nadležno ministarstvo zaduženo je za nadzor nad zakonitošću rada ustanove, a nadležno državno tijelo uprave zaduženo je za nadzor nad financijskim poslovanjem.

Upravno vijeće upravlja ustanovom te donosi program rada i razvoja, odlučuje o financijskom planu i godišnjem proračunu, osnivaču i ravnatelju daje prijedloge i mišljenja o pojedinim pitanjima te donosi odluke. Ravnatelj je voditelj ustanove, koji organizira i vodi rad ustanove, predstavlja i zastupa ustanovu te je odgovoran za zakonitost rada. Ustanova također može imati stručno vijeće koje raspravlja i odlučuje o stručnim pitanjima, svoja mišljenja i prijedloge daje upravnom vijeću i ravnatelju.

Imovinu ustanove čine sredstva za rad dobivena od osnivača, sredstva stečena obavljanjem djelatnosti ili sredstva pribavljena iz drugih izvora. Ako ustanova ostvari dobit prilikom obavljanja djelatnosti, ta se dobit koristi za obavljanje i razvoj djelatnosti. Rad ustanove je javan te ustanova mora pravodobno i istinito obavještavati javnost o djelovanju ustanove. (Meler, 2003:113-114)

3.4.2. Udruge

Ustavom Republike Hrvatske 1990. godine dopuštena je sloboda udruživanja i osnivanje sindikata i udruga. *Zakon o udrugama* donesen je 1997. godine, ali je s godinama doživio neke preinake. (Meler, 2003:128) Novi *Zakon o udrugama* donesen je 2014. godine. „Zakonom se razrađuje Ustavom zajamčeno pravo na udruživanje građana kao svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba, radi zaštite probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, ekoloških, humanitarnih, informacijskih, kulturnih,

nacionalnih, pronatalitetnih, prosvjetnih, socijalnih, strukovnih, sportskih, tehničkih, zdravstvenih, znanstvenih i drugih uvjerenja i ciljeva, a bez namjere stjecanja dobiti.“ (Drača, 2015:26) Prema *Zakonu o udrugama* (Narodne novine, 2014) udruge djeluju na načelu neprofitnosti i načelu slobodnog djelovanja u javnom životu.

„Članovi upravljaju udrugom neposredno ili putem svojih izabranih predstavnika u tijelima udruge, na način propisan statutom. Skupština je najviše tijelo udruge (čl. 6), a udrugu mogu osnovati najmanje tri osnivača. (čl.10.)“ (Meler, 2003:131) Udruge moraju voditi poslovne knjige i sastavljati financijska izvješća o obavljanju svoje djelatnosti, a sve je to propisano u njihovu statutu. Njihovu imovinu čine novčana sredstva koja stječe obavljanjem svoje djelatnosti, uplatom članarina, dobrovoljnim prilozima i darovima, dotacijama iz državnog proračuna ili drugo. Udrugu mogu osnovati najmanje tri fizičke i pravne poslovno sposobne osobe. Ako udruga nije registrirana, ona ne mora imati osnivačku skupštinu, ne treba odobrenje od države te ne treba izradu posebne dokumentacije. Ali takve udruge uskraćene su za prava, programe i sredstva iz državnog ili lokalnog proračuna. Osnivači i članovi takvih udruga za obveze udruge odgovaraju svojom vlastitom imovinom. Kod registriranih udruga to nije slučaj, već osnivači i članovi obvezama udruge odgovaraju imovinom udruge. (Meler, 2003:131-132)

3.4.3. Zaklade i fondacije

Prema *Zakonu o zakladama* iz 2019. godine (čl. 2) „zaklada je imovina namijenjena da sama odnosno prihodima što ih stječe trajno služi ostvarivanju neke općekorisne svrhe ili dobrotvorne svrhe.“ Zakladu može osnovati domaća ili strana, fizička ili pravna osoba. Zaklada se može osnovati za života ili nakon smrti zakladnika. Ako se osniva za života zakladnika, potreban je potpis istog na aktu o osnivanju koji mora biti ovjeren. Zaklada koja se osniva nakon smrti zakladnika osniva se na osnovu oporuke zakladnika. Donošenjem akta o osnivanju zaklade osniva se zaklada te pravnu osobnost stječe upisom u Registar zaklada Republike Hrvatske. Imovina zaklade odnosi se na novac, stvari ili prava. (Narodne novine, 2019:n.p.)

„Svrha je zaklade općekorisna, odnosno dobrotvorna i ako se tiče samo osoba koje pripadaju određenom staležu, pozivu, nacionalnoj, jezičnoj, kulturnoj, znanstvenoj i vjerskoj grupi ili slično, određenom krugu osoba, odnosno osoba koje žive na određenom području ili su obuhvaćene djelatnošću određene udruge, ustanove ili druge pravne osobe.“ (Meler, 2003:143) Sjedište

zaklade mora biti u Republici Hrvatskoj, a zaklada sa sjedištem u inozemstvu naziva se fondacija. Fondacije mogu osnovati svoje predstavništvo u Hrvatskoj te obavljati svoju djelatnost u skladu s propisima Republike Hrvatske. (Meler, 2003:144) „Načini stjecanja financijskih sredstava zaklada je, načelno, sljedeći:

- izravnom zamolbom od potencijalnih donatora,
- redovitim prikupljanjem od potencijalnih donatora u vidu svojevrsne članarine,
- organiziranjem kampanja za prikupljanje potrebnih sredstava,
- organiziranim i sustavnim prikupljanjem od potencijalnih donatora uvažavajući pritom činjenicu da i oni temeljem reciprociteta ostvaruju odgovarajuće makar i moralne koristi.“ (Meler, 2003:144-145)

U SAD-u postoje četiri vrste zaklada, a to su obiteljske zaklade, sveopće zaklade, korporacijske zaklade i zajedničke zaklade. (Meler, 2003:144.) Četiri temeljne kategorije zaklada su:

- „zaklade s neovisnim sredstvima iz stalnih fondova
- zaklade sa sredstvima prikupljenim godišnje iz nevladinih izvora
- zaklade ovisne o nevladinim sredstvima, ali polažu račune vladi (lutrija)
- zaklade ovisne o vladinim sredstvima.“ (Alfirević et al., 2013:138)

Također postoji i nekoliko vrsta fondacija u svijetu, a to su neovisne fondacije, fondacije određenih zajednica, operativne fondacije te korporativne fondacije. Nobelova fondacija koja je osnovana 1902. godine, najpoznatija je fondacija u svijetu. (Meler, 2003:144-146)

Prema načinu djelovanja zaklade se mogu podijeliti na donatorske i operativne. Operativne zaklade imaju vlastiti raspon programa i usluga, a donatorske se bave donacijama neprofitnih organizacija. (Alfirević et al., 2013:138)

3.5. Financiranje neprofitnih organizacija

Kako bi neprofitne organizacije uspješno obavljale svoju djelatnost, izvršavale svoju misiju i zadovoljavale potrebe svojih korisnika moraju imati financijske preduvjete za to. One moraju voditi računa o financijskom poslovanju kao i profitne organizacije. Neki od mogućih ciljeva neprofitnih organizacija u financijskom smislu su ostvariti što veću zaradu i prihode, imati što veći

broj korisnika, izjednačiti prihode i troškove, zadovoljstvo zaposlenih te povećanje budžeta iz proračuna. Dvije glavne financijske zadaće kojima se bave su privlačenje resursa i alokacija resursa. Privlačenje resursa se odnosi na privlačenje volontera, članova, fondova te drugi resursi koji mogu koristiti organizaciji. Pristojbe, donacije te fondovi vladinih tijela su sredstva kojima se prikupljaju financijski i materijalni resursi. Alokacija resursa označava iskorištavanje prikupljenih sredstava na učinkovit način kako bi se ostvarila misija organizacije. Također neprofitne organizacije koriste i način samofinanciranja. (Meler, 2003:105-106) „Najčešći načini samofinanciranja neprofitnih organizacija jesu pritom sljedeći:

1. Članarine
2. Pristojbe, ulaznice, kotizacije, naknade i sl. za usluge
3. Prodaja različitih proizvoda
4. Iznajmljivanje prostora/opreme
5. Prihodi od oročenih/pozajmljenih slobodnih financijskih sredstava.“ (Meler, 2003:106)

Za neprofitne organizacije od velike je važnosti filantropija, tj. kultura dobrovoljnog davanja za opće dobro. Profitne organizacije, tj. gospodarski subjekti, sve češće prakticiraju podržavanje rada neprofitnog sektora novčanim i materijalnim sredstvima i pri tome ne plaćaju porez na dobit. „Porezno se priznaju darovanja učinjena u tuzemstvu (darovanja u inozemstvu nisu porezno priznati trošak) za kulturne, znanstvene, odgojno-obrazovne, zdravstvene, humanitarne, sportske, vjerske, ekološke i druge općekorisne svrhe udrugama i drugim osobama koje navedene djelatnosti obavljaju u skladu s posebnim propisima, do 2% prihoda ostvarenog u prethodnoj godini te darovanja fizičkim osobama za zdravstvene potrebe fizičkih osoba (operativne zahvate, liječenja, nabavu lijekova i ortopedskih pomagala i dr.).“ (Friganović, 2011:82)

Kako Alfirević et al. (2013:132-138) navode, Andreasen i Kotler izdvajaju četiri glavne kategorije izvora sredstava, a to su donacije pojedinačnih donatora, donacije, prihodi od vlastite djelatnosti te prihodi od partnerstva s privatnim sektorom. Također se navode i kategorije načina prikupljanja sredstava ili fundraisinga kao fundraising velikih donacija, fundraising direktnim marketingom, e-filantropija, zadržavanje i gradnja odnosa s donatorima, ostavštine, korporativno doniranje te donacije zaklada. Fundraising se općenito odnosi na svako prikupljanje sredstava. „Osim što je aktivnosti fundraisinga potrebno razvijati cjelovito, svaka organizacija treba promišljati i o temeljnim ciljevima fundraisinga koje mora uzeti u obzir pri planiranju aktivnosti, a to su:

1. Rast (Growth) -stvaranje baze donatora
2. Uključivanje (Involvement)- učiniti donatore aktivnim

3. Vidljivost (Visibility)- podignuti profil organizacije u javnosti
4. Efikasnost (Efficiency)- smanjiti trošak fundraisinga
5. Stabilnost (Stability)- osigurati dugoročni opstanak.“ (Dadić, 2016: 84)

Financijski izvori neprofitnih organizacija mogu se podijeliti na privatne i javne. Privatni financijski izvor su donacije gospodarskih subjekata i građana, a javni državne dotacije koje dolaze od vlade, županije, grada ili općine. Također uz navedeno, neprofitne organizacije financiraju se i članarinama svojih članova te stranim izvorima, tj. sredstvima iz inozemnih programa koji potpomažu razvoju civilnog društva.

4. Menadžment neprofitnih organizacija

Menadžment je proces povezanih aktivnosti kojima se postižu organizacijski ciljevi radeći s ljudima i organizacijskim resursima. Zadaća menadžera je upravljati organizacijom, kombinirati organizacijske resurse i voditi ljude u organizaciji prema ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Organizacijske resurse čine ljudski potencijali, novčani resursi, sirovine i kapital. Četiri osnove funkcije upravljanja, tj. četiri funkcije menadžera su:

1. Planiranje
2. Organiziranje
3. Vođenje (utjecanje)
4. Kontroliranje.

Navedene menadžerske funkcije su međusobno povezane, jer rezultati jedne funkcije ovise o rezultatima ostalih funkcija. (Certo, Certo, 2009:7-9)

„Menadžment (engl. Management) se, dakle, pojavljuje u trenutku odvajanja osnivačke (odnosno programske) funkcije od svakodnevnog upravljanja organizacijom, što postaje zadatkom plaćenih zaposlenika- menadžera koji, doduše, imaju poseban status u odnosu na druge profesionalce/zaposlenike, a posebno u odnosu na volontere i članove organizacije. Kako se to obično ističe, temeljna je uloga menadžera u organizaciji profesionalno vođenje/upravljanje, kako bi se postigli ciljevi što ih pred organizaciju postavljaju njezini vlasnici/osnivači, odnosno drugi dionici.“ (Alfirević et al., 2013:75) Cilj neprofitnih organizacija je zastupati interese i pružati usluge svojim članovima i korisnicima te rješavati društvene probleme. Zadaća menadžera je da postavljene ciljeve realizira uz pomoć svojih suradnika te ograničenih resursa. On mora i rješavati probleme i izazove s kojima se organizacija susreće. Također mora i postići ravnotežu između efikasnosti i efektivnosti. Efikasnost se odnosi na korištenje optimalne količine resursa, a efektivnost se odnosi na postizanje traženog obujma ciljeva. Uz već spomenute četiri osnovne funkcije menadžera, planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje, često se navodi i peta funkcija upravljanja ljudskim potencijalima.

Funkcija planiranja odnosi se na donošenje misije, vizije i ciljeva koje organizacija želi ostvariti i kako. Vizija predstavlja realističnu sliku budućnosti organizacije. (Alfirević et al., 2013:75-98) „Misija je osnovna svrha postojanja organizacije, tj. ono što organizacija želi postići. Misijom organizacija jasno ističe razlog svog postojanja i glavno područje djelovanja.“ (Alfirević et al., 2013:96) Jasna misija organizacije dobiva se odgovorom na sljedeća pitanja:

- Postojanje neprofitne organizacije?
- Koja je ciljna skupina ljudi kojima organizacija treba služiti?
- Što organizacija treba raditi?
- Koju djelatnost organizacija treba obavljati?

Nakon određivanja misije, postavljaju se opći i posebni ciljevi neprofitne organizacije. Opći ciljevi svake organizacije su solidarnost i humanost u poslovanju, kvantiteta i kontinuitet poslovanja, kvaliteta poslovanja te ostvarivanje profita (što nije slučaj kod svake organizacije). Posebni ciljevi razlikuju se ovisno o djelatnosti koju organizacija obavlja, a odnose se na proces ostvarivanja razmjene. (Milić, 2009:23-24)

Funkcija organiziranja slijedi nakon funkcije planiranja te se odnosi na definiranje odnosa i ovlasti u organizaciji. Točnije ovom funkcijom menadžer zadaje pojedincima ili grupama unutar organizacije zadatke koji doprinose ostvarenju ciljeva organizacije.

Funkcija vođenja još se naziva utjecanje, motiviranje, usmjeravanje ili aktiviranje. Ona se odnosi na pravilno usmjeravanje aktivnosti zaposlenika. (Certo, Certo, 2009:8) Ova funkcija ne odnosi se na naređivanje i prijetnje kaznama, već se odnosi na suradnju sa zaposlenicima.

Funkcija upravljanje ljudskim potencijalima odnosi se na privlačenje ljudi, preraspodjelu ljudi na zadatke, razvoj ljudi i zadržavanje zaposlenika u organizaciji.

Posljednja funkcija je funkcija kontroliranja kojom se provjerava jesu li ostvareni željeni ciljevi te uspoređuju ostvareni i planirani ciljevi/rezultati.

Bitne vještine koje menadžeri trebaju posjedovati su tehničke vještine, vještine rada s ljudima te analitičke vještine. Također postoje tri opće razine menadžmenta, a to su najniža razina, srednja razina i najviša razina menadžmenta. (Alfirević et al., 2013:78-81) „Top-menadžment donosi odluke i rješava probleme koji se odnose na organizaciju kao cjelinu te na pitanja općeg i dugoročnog usmjerenja. Menadžment srednje razine upravlja pojedinim organizacijskim jedinicama, razrađuje i provodi planove, a linijski menadžment izravno surađuje sa zaposlenicima i volonterima, pri čemu treba osigurati da pojedinci i timovi u organizaciji postižu predviđene ciljeve.“ (Alfirević et al., 2013:85) Menadžerska planiranja razlikuju se s obzirom na razinu menadžmenta koja provodi takvo planiranje. To su strateško, taktičko i operativno planiranje. Strateško planiranje pripada najvišoj razini menadžmenta te se bavi dugoročnim djelovanjem i planovima za razvoj organizacije. Ovim planiranjem donose se odluke i akcije koje oblikuju i vode organizaciju. Taktičko planiranje odnosi se na srednju razinu menadžmenta te se tim planiranjem

strateški ciljevi provode u specifične ciljeve. Operativno planiranje odnosi se na najnižu razinu menadžmenta te je okrenuto provođenju strateških odluka u svakodnevne aktivnosti.

Za svaku organizaciju važna je analiza okruženja i analiza vlastite organizacije. Analizom okruženja ili analizom eksternog okruženja analiziraju se društveni, ekonomski, politički i ekonomski čimbenici koji utječu na rad organizacije. Za ovu analizu najčešće se koristi PEST analiza, ali postoje i njezine izvedenice. Uz navedene čimbenike u PESTEL analizi dodaju se ekološki i zakonski čimbenici. Prilikom analize okruženja važno je analizirati korisnike, donatore te konkurenciju. Analiza korisnika za neprofitne organizacije je jako važna jer one postoje radi zadovoljavanja potreba svojih korisnika te je stoga nužno analizirati što oni žele. Takva analiza provodi se u četiri faze, a to su društveno, političko, ekonomsko, socijalno okruženje i ostalo. Analizom se razmatraju sadašnji i potencijalni korisnici, utvrđuju potrebe i želje skupina korisnika te analizira ponašanje korisnika. (Alfirević et al., 2013:92-102) „Zbog rasta sektora i sve veće potražnje za resursima, i ljudskim i financijskim te njihove ograničene ponude, analiza konkurencije prijeko je potrebna radi ostvarivanja planiranih ciljeva.“ (Alfirević et al., 2013:103) Za organizaciju je važno dati odgovore na sljedeća pitanja: tko su sadašnji i mogući konkurenti te kako konkuriraju? Prednost pred konkurencijom organizacija stječe odabirom najbolje moguće konkurentske strategije, a to su strategija diferencijacije, strategija najnižih troškova te strategija fokusiranja. Strategija diferencijacije odnosi se na bolje zadovoljavanje potreba korisnika od konkurencije. Strategija nižih troškova uz najniže troškove zadovoljava potrebe svojih korisnika te strategija fokusiranja kada se organizacija fokusira na malu i posebnu skupinu korisnika. Analiza donatora pomaže organizaciji da sazna i dobro upozna potrebe i ponašanje postojećih i potencijalnih donatora te održavati dobre odnose s donatorima. Prilikom analize organizacije trebaju prikupiti opće i osnovne informacije, stupanja aktivnosti u doniranju te razinu donošenja odluke o donaciji. (Alfirević et al., 2013:103-105) „Na osnovi toga trebaju osmisliti bazu donatora na temelju koje će moći planirati buduće aktivnosti. Te buduće aktivnosti sastoje se od:

- pretrage baze postojećih donatora
- otkrivanja mogućih donatora putem mreže dionika i osobnih poznanstava
- procjene mogućnosti donatora
- definiranje razine vrijednosti i učestalosti donacije
- definiranja dijela mogućih donatora s kojima će se njegovati odnosi.“ (Alfirević et al., 2013:105)

Nakon analize eksterne okoline slijedi organizacija internih čimbenika, tj. svojstva i sposobnosti organizacije pri čemu se najčešće koristi SWOT analiza. SWOT analizom analiziraju se snage i slabosti organizacije te prilike i prijetnje. (Alfirević et al., 2013:105)

4.1. Upravljanje neprofitnim organizacijama

Upravljanje organizacijom predstavlja način na koji glavna osoba ili skupina vodi organizaciju prema ostvarivanju njezine vizije, misije ili cilja. Pri toj funkciji važno je znati dobro upravljati vremenom, novcem, energijom i drugim ograničenim resursima. Također važno je svoj rad obavljati u skladu sa zakonom, moralnim i etičnim načelima.

Upravljačka tijela koja postoje kod neprofitnih organizacija su skupština, upravni odbor, nadzorni odbor, radni timovi, izvršni direktor te administrativno osoblje. Njihove glavne funkcije su realizacija i razvoj poslovne politike, određivanje cilja, upravljanje promjenama, financijama, ljudskim resursima, imovinom i rukovodećim osobljem.

Skupština se smatra najvišim organom koja je zadužena za donošenje odluka u skladu sa statutom organizacije. Također donosi i program rada te financijske planove organizacije. Broj članova u skupštini mora biti neparan zbog glasanja, a sastaju se nekoliko puta godišnje, što je određeno u statutu.

Upravni odbor odgovoran je za rad organizacije pred zakonom. Glavni zadatci ovog odbora su dugoročno praćenje rada, donošenje strateških odluka, osiguravanje potrebnih resursa, nadgledanje rada organizacije, zakonska odgovornost i dr. (Milić,2009:28-37) „Upravni odbor neprofitne organizacije ima zakonsku odgovornost za svoj rad i ona se ogleda u sljedećem:

- poštovanje statuta organizacije, tj. ciljeva i ovlasti
- poštovanje procedura i odgovornosti u radu
- poštovanje zakona kojima podliježe organizacija
- odgovornost za financijsko poslovanje
- zapošljavanje – angažiranje volontera
- poštovanje jednakosti, rasni odnosi, diskriminacija,

- briga o radnom i drugom prostoru za potrebe organizacije i zaštita na radu

- osiguranje radno angažiranih i imovine organizacije

- poštovanje pravnog i dobrotvornog statusa

- poštovanje prava, etike i morala, financijske i upravljačke potrebe.“ (Milić,2009:38)

Nadzorni odbor bira se na izbornoj skupštini, a čine ga nezavisne osobe koje nisu članovi organa u organizaciji. Broj članova odbora je od 3 do 5 te također mora biti neparan. Nadzorni odbor prati rad organizacije te provjerava njegovu usklađenost sa statutom, kontrolira financijsko poslovanje, zakazuje izvanredne sastanke skupštine te za svoj rad odgovara skupštini.

Rukovodeće funkcije u neprofitnim organizacijama su upravni odbor i direktor. Osobine koje rukovoditelj mora posjedovati su autoritet, odgovornost, vođenje, kontrola i moć. (Milić,2009:40-47)

4.2. Funkcija organiziranja u neprofitnim organizacijama

„Naime, već je iz definicije menadžmenta kao procesa rada s drugima i pomoću drugih jasno da smisao menadžerskog posla nije u odrađivanju tekućih/operativnih poslova već u učinkovitu upravljanju vlastitim vremenom te pridobivanju i izgradnji suradnika, kojima se može prepustiti obavljanje onih aktivnosti koje menadžer ne treba obavljati jer ne zahtjeva posebnu inovativnost i/ili odgovornost.“ (Alfirević et al., 2013:181) Za učinkovitu organizaciju rada prvenstveno je bitno upravljanje vlastitim vremenom i obvezama, određivanje prioriteta te uspješno delegiranje.

Ustrojstvo organizacija u današnjem suvremenom društvu temelji se na podjeli rada. Menadžeri su oni zaposlenici koji koordiniraju aktivnosti drugih zaposlenika te im dodjeljuju određene zadatke.

Tablica 1. Faze procesa organiziranja

Raščlamba ukupnog zadatka organizacije	Određivanje svih zadaća koje treba obaviti u organizaciji da bi se postigla misija i ciljevi iz nje, izvedeni u sklopu menadžerskog planiranja
Departmentalizacija (oblikovanje organizacijskih jedinica)	Pošto se oblikuju pojedinačna radna mjesta, povezuju se u veće cjeline, zadatak kojih je obavljanje pojedinih dijelova ukupnog zadatka organizacije.
Uspostavljanje mehanizama koordinacije	Kako menadžment mora osigurati da se aktivnosti pojedinih organizacijskih jedinica međusobno uklapaju u cjelinu, radi ostvarivanja ciljeva potrebno je ostvariti koordinaciju unutar organizacije.

Izvor: preuzeto u cijelosti (Alfirević et al., 2013:188.)

Organizacijska struktura je razdioba poslova te prikaz hijerarhijskih odnosa između radnih mjesta i organizacijskih jedinica. Godine 1961. Burns i Stakler uveli su podjelu organizacijske strukture na organske i mehanicističke organizacijske strukture. Navedene dvije vrste struktura razlikuju se prema strukturi i obliku menadžmenta. Karakteristike organizacija koje imaju mehanicističku organizacijsku strukturu su usmjerenje na pravila, stroga kontrola te poštovanje hijerarhije. Organsku organizacijsku strukturu karakteriziraju fleksibilnost, prilagodljivost promjenama, veća sloboda djelovanja pojedinca, kreativnost i inovativnost pojedinaca. (Alfirević et al., 2013.:189-191)

Tablica 2. Obilježja organizacijskih struktura

Autoritet	Ovlast koju posjeduje menadžer koja mu dopušta donošenje odluka i angažman resursa.
Lanac nadređenosti	Predstavlja odnose autoriteta u organizaciji, odnosno tko kome odgovara za postizanje dodijeljenih ciljeva i rezultata.
Formalizacija	Razina kojom se ograničava djelovanje menadžera i ponašanje zaposlenika/volontera propisima i procedurama.
Raspon kontrole	Broj suradnika kojima je izravno nadređen menadžer.

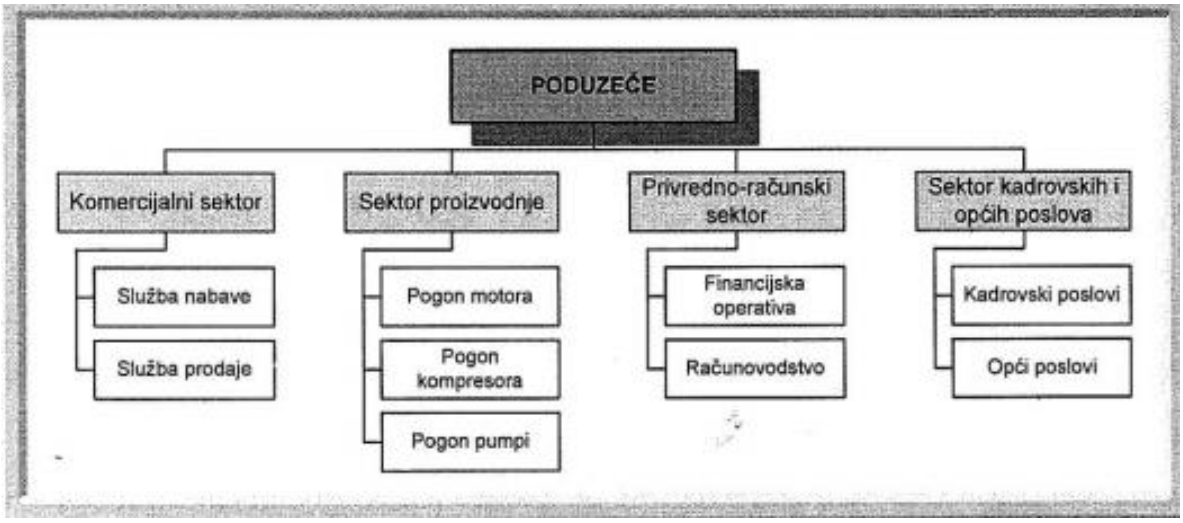
Izvor: obrada autora (prema: Alfirević et al., 2013:191-192)

Organizacijska struktura može biti visoka (duboka) i niska (plitka) struktura. Duboku strukturu karakterizira uzak raspon kontrole, izravno usmjeravanje rada malog broja suradnika, više razina

hijerarhije, više menadžera, organizacija s većom težnjom prema birokratskom djelovanju, veći troškovi i sporija reakcija prema okolini. Plitka organizacijsku strukturu obilježava širok raspon kontrole. (Alfirević et al., 2013:192)

Vrste organizacijskih struktura dijele se na klasične i suvremene. Dvije osnovne vrste klasične organizacijske strukture su funkcijska i divizijska, a suvremene projektna i matrična. (Sikavica, Hernaus, 2011:89)

„Funkcijska organizacijska struktura najjednostavniji je i najpopularniji oblik izgradnje unutarnjeg ustrojstva organizacija u svim trima sektorima, a temelji se na povezivanju sličnih, jednakih ili međusobno povezanih poslova u radno mjesto, odnosno istih takvih radnih mjesta u organizacijsku jedinicu, specijaliziranu za obavljanje određene vrste aktivnosti.“ (Alfirević et al., 2013:193) Specijaliziranost za obavljanje određene vrste posla u ovoj organizacijskoj strukturi dovodi do povećavanja produktivnosti ljudi. Nedostatci ovakve strukture su spora komunikacija i odlučivanje, jer ukupnu odgovornost i ovlast nosi top menadžment. Problem tomu je centralizacija funkcijskih organizacija. Potrebna je veća sloboda menadžmenta na nižim razinama kako bi takve organizacije učinkovitije djelovale. (Alfirević et al., 2013:193-194)



Slika 3. Primjer funkcijske organizacijske strukture

Izvor: preuzeto u cijelosti (Buble, 2006:251)

Na Slici 3. prikazan je početni ili primarni oblik funkcijske analize, koji je karakterističan za manje organizacije. Postoje još dva oblika funkcijske strukture, a to su standardni te prijelazni/razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture. (Vukušić, 2016:9-10)

Kod divizijske organizacijske strukture formiraju se organizacijske jedinice pomoću dva ključna načela, a to su predmetno načelo i teritorijalno načelo. Menadžer na raspolaganju ima specijaliste za obavljanje različitih funkcija. Nedostaci takve strukture su povećani troškovi radi povećavanja broja funkcija. (Alfirević et al., 2013:194)

„Matrična organizacijska struktura kombinacija je dviju struktura koje istodobno postoje na istom mjestu. U ovom pristupu svaki zaposlenik ima dva menadžera koji su pojedinačno ovlašteni za različite aspekte djelovanja organizacije. Ova je struktura vrlo fleksibilna i prikladna za organizacije koje djeluju u složenoj okolini jer omogućuje brze promjene. Nedostatak joj je što se u njoj javljaju sukobi između menadžera koji se bave različitim aspektima djelovanja.“ (Alfirević et al., 2013:198)

4.3. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim potencijalima odnosi se na učinkovito korištenje raspoloživih članova, zaposlenika ili volontera u neprofitnim organizacijama. Zadatci koje menadžeri imaju u ovom okviru menadžmenta su privlačenje najboljih ljudi u organizaciju, razvijanje znanja, sposobnosti i vještina zaposlenika te zadržavanje kvalitetnih zaposlenika.

Prema suvremenom menadžmentu ljudi su najvažniji resurs svake organizacije, bila ona profitna ili neprofitna. Iz takvog menadžmenta proizlazi uvjerenje da talentirani ljudi učinkovito doprinose boljim rezultatima organizacije. Menadžeri ne prepuštaju upravljanje ljudskim potencijalima specijalistima u odjelu ljudskih potencijala, već aktivno sudjeluju u njihovu upravljanju kako bi unaprijedili sposobnosti svojih suradnika, zaposlenika, članova te volontera. Top menadžment ima važan zadatak pri pronalaženju, razvoju i zadržavanju talentiranih ljudi te povećavaju raspoloživi kapacitet ljudi u organizaciji. (Alfirević et al., 2013:204-205) „Imajući na umu definiciju menadžmenta kao djelatnosti postizanja ciljeva s ljudima i putem ljudi, jasno je da će, za upravljanje ljudskim potencijalima, biti ovlašten upravo menadžer neposredno nadređen određenom suradniku/suradnici, a menadžeri i eventualni zaposlenici specijaliziranog odjela imat će savjetodavnu funkciju i obavljati neke složenije poslove, za koje menadžer ureda ili odjela nije posebno educiran.“ (Alfirević et al., 2013:206)

Analizom posla definiraju se aktivnosti i zaduženja na radnom mjestu te znanja, vještine i sposobnosti pojedinaca za određeno radno mjesto. Takva analiza pomaže za racionalan izbor odgovarajuće osobe za određeno radno mjesto. Neprofitne organizacije ne smiju ni zanemariti

svoje volontere, koji se trebaju osjećati kao punopravni članovi organizacije te također trebaju imati opis svog posla te znati svrhu svog angažmana.

Regrutiranje kandidata, tj. privlačenje novih kandidata za popunjavanje radnih mjesta, može se obavljati iz eksternih i internih izvora u neprofitnim organizacijama. Interni izvori su kontakti postojećih zaposlenika, volonteri te interni natječaji. Eksterni izvori odnose se na Hrvatski zavod za zapošljavanje, internetske servise te medije.

Menadžeri su odgovorni za objektivnu procjenu radnog učinka zaposlenika, kako bi sami zaposlenici znali što dobro, a što loše rade. Navedena procjena može pomoći menadžeru u odluci motiviranja, nagrađivanja, obrazovanja, razvoja te mogućeg napredovanja člana u organizaciji. (Alfirević et al., 2013:206-217) „Iako su sva ova područja upravljanja ljudskim potencijalima važna za unapređenje radnog učinka, bitno je utvrditi područja na kojima znanja, vještine i sposobnosti zaposlenika zaostaju za traženim standardima i pokušati ih ukloniti uz pomoć odgovarajućeg programa osposobljavanja i razvoja zaposlenika, odnosno volontera.“ (Alfirević et al., 2013:217) Osposobljavanje zaposlenika je općenito potrebno zbog neprestanog napredovanja znanja o novim tehnologijama i postupcima rada. Kako bi organizacija zadržala svoje najbolje zaposlenike i volontere ona ih motivira i nagrađuje za uloženi rad i rezultate. (Alfirević et al., 2013:217-219)

4.4. Funkcija vođenja

„… može se reći da vođe utječu na ljude i stvaraju pozitivne međuljudske odnose, usmjerene prema ostvarenju ciljeva organizacije. Sam se problem definiranja 'utjecanja', kao ključne aktivnosti vođe, objašnjava djelovanjem na motive i ponašanje suradnika i suradnica, na način koji ih usmjerava prema prethodno utvrđenim ciljevima, ali bez prisile.“ (Alfirević et al., 2013:239) Također od vođe se očekuje da organizira rad, osigura potrebne ljude, delegira zadatke, kontrolira procese i rezultate, brine o međuljudskim odnosima i organizacijskoj kulturi i dr.

Teoretičari biheviourističkog pristupa objašnjavanja vodstva iznose da je najbolji stil demokratski stil vođenja u kojemu se delegiraju ovlasti i odlučivanja, oslanja se na znanja i vještine suradnika i izbjegava se naređivanje. Suprotnost ovom stilu je autokratsko vođenje, karakteristično za tradicionalne menadžere, u kojemu ovlast centralizirana te on upravlja svim odlukama. Treći stil vođenja je participativno vodstvo ili pristup *laissez-faire* u kojemu je vođa ravnopravan sa svojim suradnicima.

Teoretičari kontingencijske teorije vođenja tvrde da stil vođenja ovisi o svojstvima vođe, organizacije, zaposlenika te okruženja u kojemu organizacija djeluje. Također tvrde da ne postoji idealan tip vođenja.

Suvremene teorije vodstva su transformacijski, timski, vizionarski i karizmatični stil vođenja. Oni su usmjereni na povezanost vođe i njegovih suradnika te smatraju da vođa svojim primjerom pomaže suradnicima u njihovu razvoju i ostvarivanju rezultata. (Alfirević et al., 2013:240-246)

4.5. Funkcija kontrole

Za uspješnost svake profitne i neprofitne organizacije važna je usporedba planiranih ciljeva s postignutim rezultatima. Kontrola predstavlja proces provjere koji provjerava je li organizacija ostvarila planove i ciljeve u planiranom razdoblju prema strateškom planu. Faze funkcije kontrole su određivanje mjernih veličina i ključnih područja djelovanja, postavljanje standarda (očekivanih rezultata), mjerenje postignutih rezultata, usporedba planiranih i ostvarenih rezultata te provedba korektivnih aktivnosti. U prvoj fazi kontrole, određivanju mjernih veličina i ključnih područja djelovanja, određuje se što će se i kako mjeriti te koji pokazatelji će biti važni za provođenje mjerenja. Druga faza, postavljanje očekivanih rezultata, odnosi se na postavljanje očekivanih rezultata organizacije prema njezinom strateškom planu. Faza mjerenja postignutih rezultata provodi se uz pomoć već ranije određenih mjernih veličina i ključnih područja djelovanja. Sljedeća faza je usporedba rezultata u kojoj treba uzeti u obzir i pozitivna i negativna odstupanja. U zadnjoj fazi se korektivnim aktivnostima ispravljaju utvrđena odstupanja.

Način i postupak mjerenja rezultata dijeli se na nužne i dodatne mjere. Nužne mjere odnose se na financijske pokazatelje poslovanja koje se provode dvojnim knjigovodstvom i propisanim financijskim izvješćima. U Hrvatskoj neprofitne organizacije obvezne su predavati sljedeća financijska izvješća: bilanca, račun prihoda i rashoda te bilješke uz financijske izvještaje.

Kontrola se unutar organizacije može provoditi na dvije razine, a to su strateška kontrola i kontrola programa/projekta. Pri strateškoj kontroli važno je praćenje promjena u širok okolini organizacije. Kontrola programa/projekta odnosi se na sustavno praćenje pojedinih segmenata aktivnosti.

Razlika između kontrole i evaluacije je ta što kontrola prati ide li organizacija u pravom smjeru, a evaluacija je orijentirana na kontrolu konačnih rezultata. (Alfirević et al., 2013:258-262)

5.Marketing neprofitnih organizacija

„Marketing je proces planiranja i provedbe stvaranja ideja, proizvoda i usluga, te određivanje njihovih cijena, promocije i distribucije radi obavljanja razmjene koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija.“ (Pavičić, 2003:26) Dobar marketing pomaže organizaciji da upozna javnost sa svojim djelovanjem te da privuče korisnike, volontere, donatore i druge dionike. Marketing se 1960-ih pojavljuje kao aktivnost neprofitnih organizacija, otada se neprestano razvija te su razvijeni i prilagođeni marketinški pristupi baš neprofitnim organizacijama. Razvojem marketinga u posljednja tri desetljeća došlo je do porasta privatizacije, porasta volonterstva te smanjenja tradicionalne potpore neprofitnim organizacijama. (Pavičić, 2003:31-33) „Marketing neprofitnih organizacija je skup aktivnosti kojima se osmišljava i pospješuje planiranje, provedba, distribucija i komuniciranje djelovanja organizacija koje ostvaruju neki određeni javni interes, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita.” (Pavičić, 2003: 31) Primjena marketinga omogućuje kvalitetnije i uspješnije djelovanje neprofitnih organizacija te pozitivno utječe na rješavanje društvenih problema. Osnovne odrednice i zadaci marketinga u neprofitnim djelatnostima su:

1. „spoznavanje i zadovoljavanje potreba: korisnika, donatora/financijera, djelatnika/volontera i javnosti,
2. Osmišljavanje programa komunikacije organizacije s okružjem i
3. Osiguravanje ukupnog kvalitetnog funkcioniranja organizacije.“ (Pavičić, 2003:31)

Neprofitni marketing obuhvaća neprofitne organizacije koje mogu doprinijeti društvenim promjenama. Navedeni marketing dijeli se u dvije kategorije, a to su marketing neprofitnih organizacija i društveni marketing. Marketing neprofitnih organizacija se odnosi na primjenu marketinških akcija uglavnom u ustanovama, a društveni marketing odnosi se na primjenu marketinških akcija radi prihvaćanja društvenih ideja. (Meler, 2003: 50-53) „Neprofitni marketing ima određen osobitosti, prije svega sljedeće:

- nenovčana razmjena,
- kontroverzni problemi koji rješavaju,
- neobveznost plaćanja poreza,
- sporo prihvaćanje marketinških razmišljanja.“ (Meler, 2003:64)

Također mnoge karakteristike neprofitnog marketinga podsjećaju na konvencionalni marketing, a neke od njih su ostvarivanje dobiti, pokrivanje troškova, širenje tržišta, poticanje određenog ponašanja te težnja za društvenim izjednačavanjem. Prvenstveni cilj neprofitnog marketinga nije uvijek stimuliranje potražnje te na njegove subjekte uvelike utječe njihovo okruženje. Proizvodi subjekata neprofitnog marketinga su uglavnom nematerijalni, točnije usluge i ideje, te su uglavnom besplatni ili se za njih plaća putem doprinosa, dok se za manji dio njih plaća puna cijena. (Meler, 2003:64-68)

Prije provedbe samog marketinga bitno je odrediti ciljnu skupinu kojoj je usmjerena organizacija, segmentacija tržišta, predviđanje potražnje i prodaje te interna analiza neprofitne organizacije. Nakon toga potrebno je utvrditi ciljeve, politiku i strategiju neprofitne organizacije za provođenje marketinga. Planiranje marketinga, strateško ili operativno, važno je kako bi se izradili marketing-plan i strategija marketinga. (Meler, 2003:163) „Razlozi zbog kojih neprofitne organizacije planiraju jesu, ponajprije, sljedeći:

- kreiranje strukture koja njihove aktivnosti vodi k ostvarivanju zacrtane misije,
- alociranje resursa neprofitne organizacije na najučinkovitiji način,
- kreiranje standarda u odnosu na koji se aktivnosti neprofitne organizacije mogu vrednovati,
- ostvarivanje suglasnosti između izvršnog tijela, osoblja i dionika u svezi s definiranjem željenih ciljeva neprofitne organizacije.“ (Meler, 2003:164)

Primjena marketinga u neprofitnim organizacijama prema Pavičiću (2001:102) važna je jer pospješuje kvalitetnije ostvarivanje misije organizacije te ciljeva koji proizlaze iz misije. Također pozitivno utječe na rješavanje društvenih problema i pridonosi boljem funkcioniranju društva. Autor tvrdi kako neprofitne organizacije koje su marketinški orijentirane postaju superiornije na tržištu te ostvaruju bolje rezultate. U marketinški orijentiranoj neprofitnoj organizaciji, ali i onoj profitnoj, pronalaze se tri stupa marketinškog koncepta, a to su fokus na kupca, koordinirani marketing te profitabilnost. Kupci, u slučaju neprofitnih organizacija korisnici, njihove potrebe, želje i zadovoljstvo su u centru svake marketinški orijentirane organizacije. (Kohli, Jaworski, 1990:3)

„Rezultati koji se postižu korištenjem marketinga u neprofitnom i javnom sektoru u glavnom su vidljivi samo putem zadovoljstva korisnika usluga, što znači da su povezani s ostvarivanjem misije i ciljeva koji su unaprijed postavljeni.“ (Čmrlec, 2017:12)

5.1.Strategija marketinga neprofitnih organizacija

„Temeljna strategija marketinga neprofitne organizacije predstavlja obuhvatan, dovoljno širok i općenit niz prioriteta, vizija i ciljeva koje organizacije svjesno oblikuje i usvaja kako bi na temelju nje mogla učinkovito oblikovati ukupne marketinške napore i djelovanje te ostvariti svoju misiju.“ (Pavičić, 2003:47) Strategija marketinga obuhvaća usklađivanje ciljeva organizacije, elemenata marketinškog miksa, ciljnih tržišnih segmenata te raspoloživih resursa. Za oblikovanje strategije marketinga važna je analiza stanja te analiza perspektiva, utvrđivanje, tj. preispitivanje misije, utvrđivanje ciljeva, odabir strategije, uvođenje i primjena strategije, kontrola primjene te modifikacija. Kod neprofitnih organizacija oblikovanje strategije orijentirano je na korisnike, donatore, javnost te organizaciju i njezine zaposlenike i volontere. (Pavičić, 2003:49)

„Da bi se strategija oblikovala, a kasnije i provela, potrebno je provesti analizu stanja tj. vanjskih i unutarnjih čimbenika. Nakon toga preispituje se i utvrđuje misija te postavljaju ciljevi. Na temelju istih izabire se i definira marketinška strategija, te se nakon njenog uvođenja i primjene ista kontrolira, vrednuje i napokon modificira prema potrebama organizacije.“ (Čmrlec, 2017:14)

Analiza stanja odnosi se na analizu korisnika, budući da je glavni marketinški zadatak svake organizacije zadovoljavanje potreba korisnika. Također odnosi se i na analizu donatora, eksternih javnosti, konkurencije, zaposlenika, dosadašnjih rezultata.

Analizom korisnika provode se aktivnosti razumijevanja okružja, razmatranje sadašnjih i potencijalnih korisnika, utvrđivanje potreba i želja ciljnih grupa te analiza ponašanja pojedinih grupa korisnika. Okruženje i promjene u njemu imaju velik utjecaj na neprofitne organizacije, stoga je od velike važnosti razumijevanje istoga.

Analiza donatora provodi se u nekoliko faza, a to su prikupljanje općih informacija o sadašnjim i potencijalnim donatorima, utvrđivanje osnovnih odrednica svakog pojedinog donatora, razrada smjernica konkretnih aktivnosti te ustanovljavanje i ažuriranje banke podataka. (Pavičić, 2003:54-82)

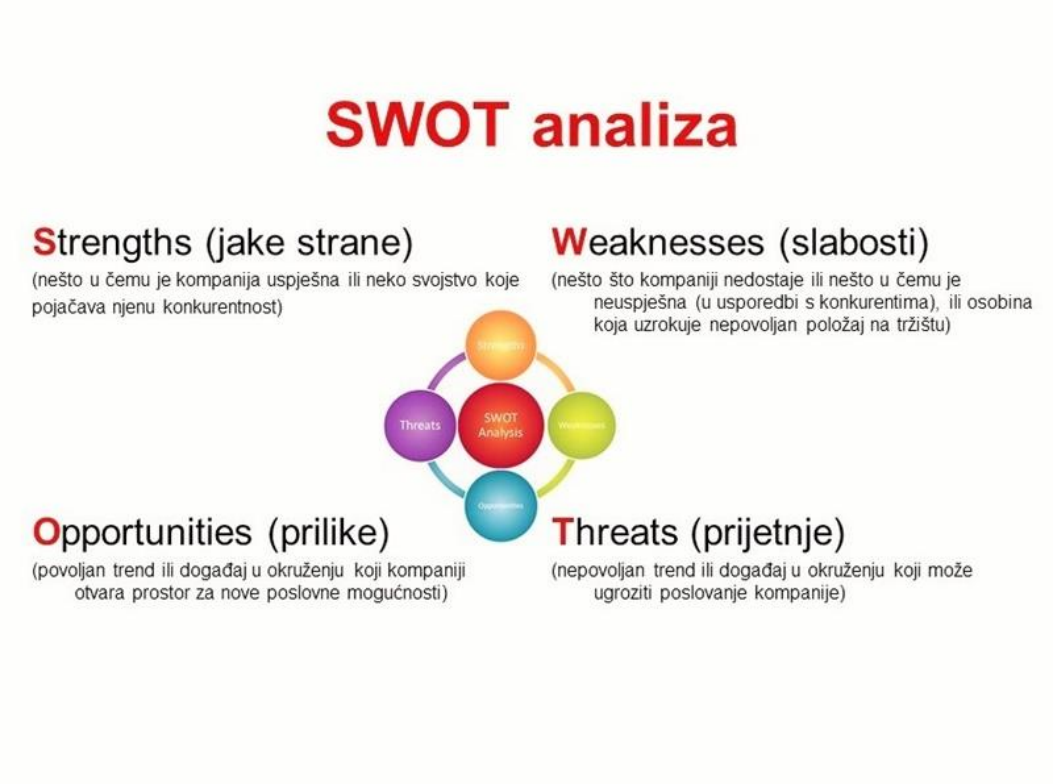
„Analiziranje i vrednovanje svakog sadašnjeg ili mogućeg konkurenta predstavlja složeni proces koji pomaže pri razumijevanju vlastitih snaga i slabosti koje se stavljaju u odnos s usporedivim kategorijama prisutnim u drugim organizacijama. Pritom se cjelokupna analiza najčešće svodi na dva osnovna pitanja:

1) Tko su sadašnji i mogući konkurenti? I
2) Na koji način konkuriraju?“ (Pavičić, 2003:88)

Analiza zaposlenika i volontera pomaže u definiranju potreba i zahtjeva organizacije za zaposlenicima i volonterima, pripremanje organizacije za iste te utvrđivanje mogućih načina za privlačenje novih zaposlenika.

Univerzalni model provođenja analize dosadašnjih rezultata sastoji se od analize nefinancijskih i financijskih aspekata djelovanja organizacije, analize sadašnjeg portfolija aktivnosti te izdvajanja uspješnih i neuspješnih aktivnosti. Cilj ove analize je pronalaženje mogućnosti za poboljšavanje rada organizacije i omogućavanje postizanja većeg zadovoljstva korisnika.

Za analizu perspektiva važna je SWOT analiza te analiza trendova, odnosno budućih kretanja.



Slika 4. SWOT analiza

Izvor: preuzeto u cijelosti (Plavi urednik, n.d.:n.p.)

SWOT analiza je analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji organizacije u odnosu na njezino okruženje. Prije provođenja ove analize razmatraju se pitanja iz područja perspektive korisnika, unutrašnjih procesa, financijski ciljevi te učenje i rast. (Pavičić, 2003:90-109)

„Analiza trendova predstavlja nastojanja da se ustanove sva relevantna kretanja najvažnijih strateških odrednica:

a) ustanovljenih provođenjem SWOT analize i
b) svih varijabli koje se odnose na ciljne grupe.“ (Pavičić, 2003:118)

Nakon provedbe analize organizacije slijedi postavljanje ciljeva te donošenje strategije. Prije postavljanja ciljeva važno je odrediti svrhu, odnosno misiju organizacije iz koje proizlaze ciljevi organizacije. (Renko, 2005:42)

Prema autorici Butigan (2009:271), stručnjakinji iz područja marketinga, postoji više vrsta strategija, a to su strategija diferencijacije, strategija usmjerena na uspostavljanje odnosa s kupcima, strategija marketinga za zrela i opadajuća tržišta, strategija rasta, strategija horizontalne i vertikalne integracije, strategija diverzifikacije te spajanje i akvizicija.

5.1.1.Provedba strategije marketinškim miksom

Osnovni elementi marketinškog miksa, takozvanog 4P koncepta su proizvod (eng. product), cijena (eng. price), distribucija (eng. place) i promocija (eng. promotion). Prema shvaćanju iz pogleda neprofitnih organizacija, proizvod predstavlja robu, uslugu, znanja ili ideje u opipljivom ili neopipljivom obliku koje se nude ciljanim grupama. Proizvod predstavlja ključnu odrednicu marketinškog miksa jer je temelj za razvijanje njegovih ostalih elemenata. Cijena predstavlja naknadu za korišteni proizvod, koja može biti izražena u novcu ili nekoj drugoj vrijednosti. (Alfirević et al., 2013:144-152) „Cijena je, jednostavno, poticaj za korištenje određenog proizvoda, usluge ili programa neprofitne organizacije, odnosno način za racionalizaciju korištenja ponudom organizacije, bez obzira na to plaća li se ona u novcu ili na bilo koji drugi (nenovčani) način.“ (Alfirević et al., 2013:153) Distribucija predstavlja način na koji se proizvod isporučuje korisnicima. Promocija je aktivnost direktnog ili indirektnog komuniciranja s ciljanim grupama o proizvodima i uslugama organizacije. (Alfirević et al., 2013:144) „Strategiju promocije u neprofitnim organizacijama moguće je definirati kao cjeloviti program usmjerenih aktivnosti i

potrebnih resursa oblikovanih tako da učinkovito komuniciraju sa svim sadašnjim i potencijalnim ciljnim grupama i na njih informativno i persuasivno djeluju u svrhu ostvarivanja ciljeva organizacije.“ (Pavičić, 2003:191) Ciljevi marketinške komunikacije su informiranje dionika, podsjećanje istih na društvene probleme, rješavanje problema te uvjeravanje dionika da prihvate marketinšku ponudu organizacije. Kako bi ta komunikacija bila što uspješnija, ona se mora planirati. Aktivnosti koje su vezane uz planiranje marketinške komunikacije su određivanje ciljne publike, primjerenih komunikacijskih ciljeva, proračuna za marketinšku komunikaciju, kreiranje poruke, odabiranje odgovarajućih medija te isporučivanje poruke i kontroliranje njezinih učinaka. Sredstva promocije su :

- oglašavanje,
- osobna prodaja,
- odnosi s javnošću,
- unapređenje prodaje te
- izravni marketing. (Alfirević et al., 2013:163-165)

„Oglašavanje je najpoznatiji oblik promocije, a može se odrediti kao plaćena komunikacija s ciljnom skupinom putem (tekstovnih, vizualnih, zvukovnih, multimedijalnih, …) oglasa, isporučenih preko odgovarajućih medija (novina, TV-a, internetskih stranica, …).“ (Alfirević et al., 2013:164) Osobna prodaja odnosi se na izravnu komunikaciju s dionicima te su za nju karakteristični osobni kontakti, odnosi i povjerenje. Odnosi s javnošću odnose se na internu i eksternu komunikaciju, čiji ciljevi su izgradnja ugleda i identificiranje organizacije javnosti. Unapređenje prodaje odnosi se na kratkoročne poticaje, kao npr. izlaganje proizvoda i usluga na specijaliziranim sajmovima, ali i na mjestu njihove konzumacije. Izravni marketing odnosi se na izravnu komunikaciju s korisnicima, ta komunikacija može biti putem telefona, elektroničkih medija, poštom ili drugo.(Alfirević et al., 2013:164-165) Ciljevi promocije općenito su poznatost organizacije, prikupljanje sredstava, kontakt s utjecajnim osobama, privlačenje novih članova i volontera, reforma javnih ustanova ili općih stavova te povećanje svijesti oko određenih društvenih pitanja. (Pavičić, 2003:197)

Današnji, suvremeni marketing širi se na koncept pod nazivom 7P. On uz elemente koje sadržava koncept 4P sadržava još dodatna tri elementa. Dodatna tri elementa su ljudi (eng. people), procesi (eng. processes) i fizički dokazi (eng. physical evidence). „U marketing miksu, ljudi se odnose na dvije kategorije:

1. **Zaposlenici tvrtke**- Oni su bitni zbog toga što oni vrše usluge. Bitno je zaposliti i trenirati prave ljude za posao, kako bi dostavili najbolju moguću uslugu korisniku.
2. **Korisnici**- Kako bi razvili stvarno uspješnu marketing strategiju, tvrtke se moraju pobrinuti da razumiju ciljano tržište. Trebaju upoznati svoje korisnike i njihove potrebe, želje i što ih potiče da reagiraju kako reagiraju.“ (Oxidian.hr, 2017:n.p.)

Procesi se odnose na procese pružanja usluga ili proizvoda, a fizički dokazi na okruženje organizacije.



Slika 5. Marketing miks koncept 7P

Izvor: preuzeto u cijelosti (Bowyer, 2017:n.p.)

6.Empirijski dio

6.1.Određenje problema istraživanja

6.1.1. Problem i cilj istraživanja

Problem istraživanja ovog diplomskog rada je razlika između vladinih i nevladinih neprofitnih organizacija te zastupljenost i primjena menadžmenta i marketinga u neprofitnim organizacijama koje djeluju u području kulture na razini Republike Hrvatske.

Istraživanje se provodi u svrhu diplomskog rada. Cilj istraživanja u ovom radu je utvrditi razlike između vladinih i nevladinih neprofitnih organizacija te istražiti u kolikoj mjeri neprofitne organizacije u svom radu koriste neprofitni menadžment i marketing. Istraživanje će se odviti na primjeru dvije neprofitne organizacije koje djeluju u Republici Hrvatskoj, a čije područje djelovanja je kultura. Neprofitne organizacije koje će se proučavati i obraditi u ovom empirijskom dijelu su udruga *KultAkt* te ustanova *Gradsko kazalište Požega*.

6.1.2. Hipoteze istraživanja

1. Hipoteza: Nevladine neprofitne organizacije imaju veći izazov s financiranjem svog rada nego vladine neprofitne organizacije.
2. Hipoteza: Volonteri imaju važniju ulogu u nevladinim neprofitnim organizacijama.
3. Hipoteza: Fundraising je važniji za nevladine neprofitne organizacije.
4. Hipoteza: Mjerenje uspješnosti neprofitnih organizacija je problematično.
5. Hipoteza: Marketing u današnje vrijeme ima veliku ulogu u prepoznatljivosti i radu neprofitnih organizacija.

U ovom radu prilikom potvrđivanja ili opovrgavanja navedenih hipoteza nastoji se odgovoriti na postavljena istraživačka pitanja. Istraživačka pitanja postavljena na mikrorazini odnose na dvije neprofitne organizacije, a to su *Gradsko kazalište Požega* i udrugu *KultAkt.*

1. U kojoj mjeri spomenute neprofitne organizacije u svom radu imaju zastupljen neprofitni menadžment?

2. U kojoj mjeri spomenute neprofitne organizacije u svom radu imaju zastupljen neprofitni marketing?
3. Koliko pozornosti navedene neprofitne organizacije pridaju marketingu i kojim sredstvima marketinga se koriste?
4. Na koji način navedene neprofitne organizacije mjere svoju uspješnost te kako kontroliraju svoj rad?
5. Koliko su važni volonteri u navedenim neprofitnim organizacijama?
6. Jesu li državne dotacije glavni izvor financiranja neprofitnih organizacija te jesu li dovoljne?
7. Koriste li se navedene neprofitne organizacije fundraising?

Istraživačka pitanja koja su postavljena na makrorazini odnose se na razliku između vladinih i nevladinih neprofitnih organizacija općenito.

1. Koje su razlike vladinih i nevladinih neprofitnih organizacija?
2. Je li fundraising važniji za nevladine neprofitne organizacije?

6.2. Metodologija istraživanja

Prilikom pisanja rada korištene su metoda analize, metoda sinteze, deskriptivna metoda, deduktivna metoda, komparativna metoda, metoda klasifikacije, induktivna metoda, metoda dokazivanja i opovrgavanja te metoda intervjuiranja.

„Metoda analize je postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.“ (Sveučilište u Zadru, n.d.: n.p.)

Metoda sinteze je postupak kojim se stvarnost objašnjava jednostavnim sudovima u složenije.

Deskriptivna metoda je postupak opisivanja činjenica bez znanstvenog tumačenja.

Komparativna metoda je postupak uspoređivanja srodnih činjenica, predmeta i drugog.

Deduktivna metoda se odnosi na zaključivanje o nečemu općem, a temeljeno je na analizi pojedinačnog.

Induktivna metoda je postupak pri kojemu se dolazi do zaključka o općem sudu prilikom analize pojedinačnih činjenica.

Metoda klasifikacije je postupak podjele općeg na pojedinačne dijelove.

Metoda dokazivanja i opovrgavanje je postupak utvrđivanja točnosti ili netočnosti neke teze.

Metoda intervjua je postupak dolaženja do informacija osobnim razgovorom s određenom osobom. (Sveučilište u Zadru, n.d.: n.p.)

6.3. Obrada podataka

6.3.1.Ustanova Gradsko kazalište Požega

Dubinski intervju o Gradskom kazalištu Požega proveden je s gospodinom Kazimirom Balogom, zamjenikom ravnateljice Valentine Neferović te djelatnikom za odnose s javnošću. Gradsko kazalište Požega osnovano je 1994. godine, a osnivač je Grad Požega. Osnovano je kao javna ustanova koja obavlja kazališnu djelatnost, točnije kazalište kao kazališna kuća. Prema međunarodnoj klasifikaciji neprofitnih organizacija (Meler, 2003:93) Gradsko kazalište Požega pripada prvoj skupini pod nazivom kultura i rekreacija te podskupini kultura i umjetnost. Također prema idućoj podijeli pripada skupini vladinih neprofitnih organizacija, jer se financira iz gradskog proračuna Grada Požege.

Primarni cilj ustanove je izvođenje kazališne umjetnosti. Misija kazališta je približavanje kazališne umjetnosti građanima uz izvođenje vlastitih i gostujućih predstava te surađivanja s glumcima amaterima u kazališnom učilištu. Vizija Gradskog kazališta Požega je slika malog kazališta koje želi održati kazališnu umjetnost u Gradu u kojemu ona postoji od 1715. godine. Kazalište se bavi unapređivanjem kazališnog izraza u radu s amaterima u kazališnom učilištu gdje imaju tri amaterske skupine, a to su Mala škola kazališta, Srednjoškolska kazališna družina te skupina odraslih amatera Kazališna amaterska družina.

Kazalište se financira iz gradskog proračuna, tj. proračuna svog osnivača. Uz to postoje i vlastiti prihodi koje kazalište zarađuje prodajom ulaznica, iznajmljivanjem prostora, dekora, kostima, rekvizita, glazbala te druge opreme te izdavanje i prodaja časopisa, brošura te knjiga iz područja kazališne umjetnosti.

Organizacijska struktura kazališta klasična funkcijska. Sastoji se od dvije organizacijske jedinice, a to su tehnika i opći poslovi. U organizacijskoj jedinici tehnika nalaze se majstor rasvjete, majstor tona, domar, inspicijent i garderobijerka, a u organizacijskoj jedinici opći poslovi nalaze se umjetničko-produkcijski i edukacijski, administrativno-računovodstveni, propagandno-informacijski poslovi. Navedene dvije organizacijske jedinice odgovaraju ravnatelju i upravnom vijeću. Upravno vijeće sastoji se od pet članova od kojih tri imenuje osnivač i dvoje su iz reda zaposlenika kazališta. Ravnatelj/ica bira se na mandat od četiri godine te je zadužen/a za upravljanje i predstavljanje ustanove, a za svoj rad odgovara upravnom vijeću. Iznad upravnog vijeća i ravnatelja nalazi se osnivač koji odobrava sve programe i zahtjeve kazališta te potvrđuje i ravnatelja i članove upravnog vijeća.

Kontrolu poslovanja kazališta prati sam ravnatelj koji na sjednicama s upravnim vijećem iznosi planove i programe rada, financijska izvješća, bilance, račune prihoda i rashoda, i ostale dokumente prema kojima na osnovu financijskih pokazatelja upravno vijeće ima nadzor nad radom samog kazališta. Također kontrola i procjena uspješnosti rada provodi se i uspoređivanjem prodanih ulaznica, odigranih repriza, brojem gledatelja i dr.

Gradsko kazalište Požega svoj plan i program planira godinu dana unaprijed. Ravnatelj radi program, koji daje upravnom vijeću na usvajanje, te potražuje potrebna sredstva od Grada Požege te Ministarstva kulture.

Za strategiju marketinga najbitnije prodavanje predstava. Promocija programa odvija se na internetskoj stranici kazališta, Facebook stranici, izradom plakata i letaka, radiju i dr. Pretplatnici godišnjih karta su uglavnom stariji ljudi te se njima pristupa osobnim kontaktom te telefonski.

Volonteri kao volonteri u ostalim neprofitnim organizacijama u Gradskom kazalištu Požega nisu baš česta pojava, ali kazalište ima velik broj amaterskih glumaca koji svoje slobodno vrijeme iskorištavaju uvježbavanjem i izvođenjem predstava bez ikakvih naknada.

6.3.2. Udruga KultAkt

Dubinski intervju o udruzi KultAkt izvršen je s predsjednicom udruge Laurom Plantak. Osnivači udruge KultAkt su 2016. godine bili studenti diplomskog studija kulturalni menadžment na tadašnjem Odjelu za kulturologiju pri Sveučilištu J. J. Strossmayera u Osijeku. Osnovana je kao neprofitna, dobrovoljna, neovisna i nepolitička udruga. Prema međunarodnoj klasifikaciji

neprofitnih organizacija (Meler, 2003:93) udruga KultAkt ne pripada samo jednoj od navedenih skupina, budući da je područje njezina djelovanja demokratska politička kultura, gospodarstvo, kultura i umjetnost, međunarodna suradnja, obrazovanje, znanost i istraživanje, održivi razvoj, socijalna djelatnost, tehnička kultura i ostala područja djelovanje. Također prema idućoj podijeli pripada skupini nevladinih neprofitnih organizacija.

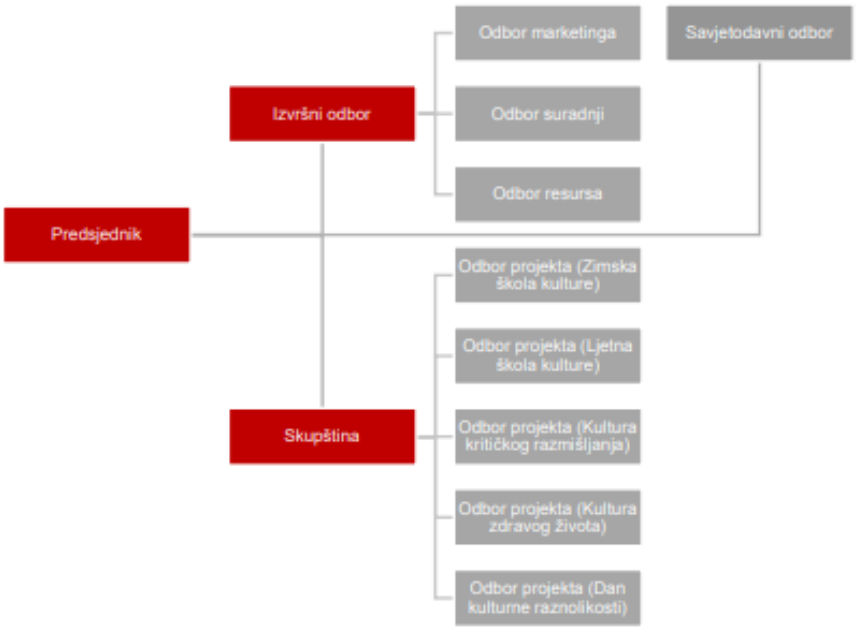
Misija udruge je „primjena stečenog interdisciplinarnog znanja kako bi umrežavanjem dionika kreativnih i kulturnih industrija ostvarila njihove potrebe unutar zajednice." Udruga se bavi razvojem i promocijom kulturalnog, turističkog i projektnog menadžmenta, socijalnog poduzetništva, neformalnog obrazovanja, kreativnih i kulturnih industrija i dr. Bavi se i organiziranjem i sudjelovanjem u aktivnostima u njezinu području djelovanja, uključivanjem mladih kroz educiranje i poticanje proaktivnosti i kreativnosti te kroz promociju volonterstva. Neke od djelatnosti koje udruga obavlja su:

- „promicanje, priprema i provedba volonterskih aktivnosti i ostalih djelatnosti volonterstva;
- razvoj udruge i sudjelovanje u razvoju civilnoga društva i cjelokupne lokalne zajednice;
- proizvodnja medijskih sadržaja, poticanje kritičke rasprave u medijima i promicanje medijske pismenosti;
- informiranje javnosti putem digitalnih načina informiranja;
- organizacija domaćih i međunarodnih znanstvenih i znanstvenostručnih skupova, kongresa, konferencija, predavanja, radionica, treninga, javnih rasprava, manifestacija, festivala, studijskih putovanja, izložbi, seminara, predstava, panel diskusija i drugih događaja;
- općekulturna (kulturološka) djelatnost i zasebne djelatnosti;" (KultAkt, n.d.: n.p.)
- i dr.

Udruga KultAkt se financira putem donacija građana ili profitnog sektora, natječaja lokalnih i nacionalnih institucija te putem gospodarske djelatnosti udruge.

Organizacijska struktura je klasična funkcijska. Sastoji se od četiri organizacijske jedinice, tzv. odbora, a to su odbor volontera, odbor suradnji, odbor marketinga te odbor projekata. Odbor volontera brine o ljudskim resursima, tj. članovima i volonterima. „Odbor suradnji bavi se kontaktiranjem potencijalnih suradnika, sponzora i donatora. Prezentiranjem projekata i udruge na dogovorenim sastancima, osigurava sredstva za provedbu i održivost istih. Osim toga, brine se o održavanju odnosa sa suradnicima, sponzorima i donatorima." (KultAkt 1, n.d.: n.p.) Odbor marketinga bavi se online i offline promocijom udruge. Odbor projekata bavi se organiziranjem,

provođenjem i zaključivanjem projekata. Navedeni odbori odgovaraju predsjedniku, izvršnom odboru te skupštini. Rad udruge reguliran je Statutom, Poslovnikom i Etičkim kodeksom udruge. Unutar udruge postoje različite vrste članstva, a to su redovno članstvo, punopravno članstvo, podržavajuće članstvo te počasno članstvo.



Slika 6. Organizacijska struktura Udruge KultAkt

Izvor: preuzeto u cijelosti (Udruga KultAkt 2, 2017:4)

Kontrolu poslovanja i postavljenih ciljeva vrše praćenjem pokazatelja rada koje je definirao Izvršni odbor. Prate se i analiziraju rezultati svakog pojedinog projekta.

Marketing strategija počiva na prikazivanju rada i iskustva volontera javnosti putem društvenih mreža. Promocija se zasniva na tradicionalnom i digitalnom marketingu. Koriste promotivne materijale poput majica s logom udruge ili projekta, letke, roll up bannere, brandirane akreditacije, rokovnike s logom Udruge i dr. Surađuju s lokalnim portalima, radio i tv postajama te novinama. Prisutni su na Facebooku, Twitteru, Instagramu, Youtubeu, Linkedinu te na svojoj službenoj internetskoj stranici KultAkt (www.kultakt.hr.).

Volonteri su okosnica rada udruge, bez volontera ne bi postojala udruga ili projekti koji se rade u svrhu ostvarivanja ciljeva, vizije i misije.

6.4. Rasprava

H1: Nevladine neprofitne organizacije imaju veći izazov s financiranjem svog rada nego vladine neprofitne organizacije.

Kako bi neprofitna organizacija osigurala uspjeh i održivost na tržištu, njezina zadaća je prikupiti sredstva za svoj rad. Različiti su načini financiranja neprofitnih organizacija, neki od njih su dotacije, donacije gospodarskih subjekata, pojedinačne donacije, sponzorstva te prihodi od vlastite djelatnosti. Financijski plan svake neprofitne organizacije radi se u tekućoj godini najkasnije do 31. prosinca za sljedeću godinu. Velike su razlika između financijskih sredstava kojima raspolažu vladine neprofitne organizacije, u ovom slučaju javna ustanova Gradsko kazalište Požega, te nevladine neprofitne organizacije, tj. Udruga KultAkt.

Pri financiranju neprofitnih organizacija vidljiva je najveća razlika između vladine i nevladine neprofitne organizacije. Vladine neprofitne organizacije najvećim se dijelom financiraju iz vladinih dotacija, tj. iz državnog, gradskog, županijskog ili općinskog proračuna. Osnivač nevladine neprofitne organizacije dužan je iz svog proračuna osigurati godišnja financijska sredstva za rad organizacije. Tako Gradsko kazalište Požega od svog osnivača Grada Požege svake godine dobije financijska sredstva za svoj rad, na osnovu financijskog plana koji se radi godinu unaprijed.

Nevladine neprofitne organizacije imaju puno manja financijska sredstva od vladinih te se više moraju zalagati za fundraising. One se većinom financiraju putem različitih natječaja za svoje pojedine projekte. Također od velike su im važnosti donacije, partnerske suradnje te vlastiti prihod koji ostvaruju.

Na primjeru navedenih neprofitnih organizacija u nastavku će u Tablici 3. biti prikazana usporedba financijskih izvješća za razdoblje 2017. godine. Važno je naglasiti da se radi o različitim vrstama neprofitnih organizacija, Gradsko kazalište Požega je vladina neprofitna organizacije te javna ustanova, a Udruga KultAkt je nevladina neprofitna organizacije te prema vrsti udruga. Za očekivati je kako Gradsko kazalište Požega ima znatno veća financijska sredstva, no cilj usporedbe je ukazati na to da nevladine neprofitne organizacije imaju veći izazov s financiranjem svog rada nego one vladine.

Tablica 3. Usporedba financijskih izvješća za 2017. godinu Udruge KultAkt i Gradskog kazališta Požega

Naziv neprofitne organizacije	Udruga KultAkt	Gradsko kazalište Požega
Ukupni prihodi	11.100,00	1.732.627,00
Prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi	-	299.065,00
Prihodi od pružanja usluga	2.500,00	104.240,00
Prihodi od donacija	8.600,00	7.100,00
-prihodi od donacija iz državnog proračuna	0,00	0,00
-prihodi od donacija iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave	6.558,00	0,00
-prihodi od donacija trgovačkih društava, drugih pravnih i fizičkih osoba	1.942,00	7,100,00
Prihodi iz nadležnog proračuna	-	1.322.222,00
Ostali prihodi	0,00	0,00
Ukupni rashodi	11.386,00	1.723.054,00
Rashodi za zaposlene	0,00	955.861,00
Materijalni rashodi	10.811,00	767.148,00
Financijski rashodi	575,00	45,00
Ostali rashodi	0,00	0,00
Višak prihoda	0,00	9.573,00
Manjak prihoda	286,00	0,00

Izvor: izrada autora prema podatcima financijskih izvješća za 2017. godinu Udruge KultAkt i Gradskog kazališta Požega (Registar neprofitnih organizacija i Gradsko kazalište Požega)

Prema podatcima iz tablice za Udrugu KultAkt većinski prihodi dolaze od donacija, tj. sredstava dobivenih putem različitih natječaja i suradnji. Gradsko kazalište Požega ne prima znatna financijska sredstva putem donacija, ali ona dobivena pristižu od strane pravnih i fizičkih osoba. Najbitniji prihod za Kazalište je dotacija iz proračuna Grada Požege, osnivača samog Kazališta. Ona čini gotovo ¾ ukupnog prihoda za Kazalište, a ostalu ¼ čine prihodi od pružanja usluga, donacija i prihodi dobiveni po posebnim propisima. Najveći dio rashoda za Kazalište čine rashodi za zaposlene, dok za Udrugu KultAkt rashodi za zaposlenike iznose 0,00 HRK. Razlika je u tome što ljudi dobrovoljno pristupaju članstvu Udruge te većinu ljudskih resursa čine volonteri.

Udruga KultAkt ovisi o prikupljenim donacijama te je nužno za njezin opstanak prijavljivanje na razne natječaje kako bi osigurala sredstva za svoje projekte. U 2017.godini Udruga je povećala broj projekata i broj članova u odnosu na prvu godinu svog poslovanja. Godine 2016. Udruga je imala ukupni prihod od 2.701,00 HRK. Za razdoblje od jedne godine znatno je povećala svoj ukupan prihod, koji je 2017. godine iznosio 11.100,00 HRK. Iako je poslovanje završila s manjkom od 286,00 HRK, 2017. godina je bila poprilično uspješna za Udrugu zbog njezina rasta. Godine 2017. projektni prijedlozi poslani su na dvanaest natječaja, od čega su tri odobrena. „Sklopljeni ugovori su za projekte:

• Ljetna škola kulture (Osječko-baranjska županija, Upravni odjel za prosvjetu, kulturu, šport i tehničku kulturu), iznos 2.000,00 kn

• Kultura zdravog života (Osječko-baranjska županija, Upravni odjel za zdravstvo i socijalnu skrb), iznos 2.000,00 kn

• Zimska škola kulture (Grad Osijek, Upravni odjel za društvene djelatnosti – odsjek za kulturu), iznos 2.000,00 kn.“ (Udruga KultAkt 2, 2017:7)

Obje navedene neprofitne organizacije uz obavljanje svoje registrirane djelatnosti, obavljaju i gospodarske djelatnosti zbog prikupljanja vlastitog profita. Vlastiti profit Gradsko kazalište Požega ostvaruje naplaćivanjem ulaznica, iznajmljivanjem prostora, dekora, kostima, rekvizita, glazbala te druge opreme te izdavanje i prodaja časopisa, brošura te knjiga iz područja kazališne umjetnosti. Udruga KultAkt također ostvaruje vlastiti prihod obavljanjem gospodarskih djelatnosti, a to su organizacija domaćih i međunarodnih znanstvenih i znanstvenostručnih skupova, konferencija, kongresa, predavanja, radionica, festivala, manifestacija, seminara, predstava, studijskih putovanja i dr., informiranje, mentorstvo, savjetovanje, predavanje, marketinške, knjigovodstvene, edukacijske, menadžerske i druge usluge te izrada i izdavanje promidžbenih edukativnih materijala.

H2: Volonteri imaju važniju ulogu u nevladinim neprofitnim organizacijama.

Vladine neprofitne organizacije imaju svoje zaposlenike koji obavljaju poslove u organizaciji i pružaju uslugu te iste organizacije. Gradsko kazalište Požega ima deset stalnih zaposlenika od kojih je jedna profesionalna glumica Marijana Matoković. „Ostalo osoblje je Kazimir Balog (trenutno zamjenik ravnateljice Valentine Neferović koja se nalazi na trudničkom bolovanju), Sofija Antunović (administrativni djelatnik), Ljiljana Rodić (garderobijerka, spremačica), Marija Matijanić (rekviziter, scenograf, dizajner), Sanja Galić (voditelj scensko-tehničkih poslova), Goran Krmpotić (majstor rasvjete), Dario Hak (ton majstor i voditelj KAD-a) te Renato Pok (scena, inspicijent, domar).“ (Balog, 2018.: n.p.) Uz stalne zaposlenike Kazalište angažira i vanjske suradnike za realizaciju predstava profesionalne produkcije. Gradsko kazalište Požega u krugu svog rada posjeduje tri učilišta čiji primarni cilj je odgajanje kazališne publike, razvijanje scenskog govora i pokreta te pronalaženje budućih talenata i njihova priprema. Pri učilištu se nalaze tri studija prema različitim dobnim skupinama, a to su Mala škola kazališta (MŠK), Srednjoškolska kazališna družina (SKAD) te Kazališna amaterska družina (KAD) koja je namijenjena odraslima. Kazalište svoje članove učilišta ne smatra volonterima, već članovima samog Kazališta, iako oni svoje slobodno vrijeme provode u Kazalištu bez ikakve novčane naknade. Volontere koji bi obavljali nekakav drugi dio poslova u kazalištu Kazalište ne posjeduje jer nema potrebu za njima.

Udruga KultAkt nema zaposlenike u svojoj organizaciji koji primaju novčanu naknadu za obavljeni posao, već je sve dobrovoljni rad. Za njihov opstanak i obavljanje njihova rada ljudi su najvažniji resurs, stoga i postoji u Udruzi Odbor volontera, koji vodi Mihaela Korman. Godine 2017. Udruga je svoj rad započela s deset članova, koji se kroz godinu povećao na četrdeset i tri člana. Volonteri su okosnica rada udruge, bez volontera ne bi postojala udruga ili projekti koji se rade u svrhu ostvarivanja ciljeva, vizije i misije. Volonteri se uključuju u rad Udruge u mjeri u kojoj im to odgovara i pritom su svjesni odgovornosti za preuzeta zaduženja. Svaki volonterski rad u udruzi se jednako cijeni bez obzira na uložen broj volonterskih sati, status članstva ili položaj u udruzi. Volonterskom radu se pristupa ozbiljno i savjesno. Svi volonteri unutar udruge imaju unaprijed određen opis volonterskog zaduženja s uzimanjem u obzir njihovih trenutnih znanja i preferencija pri javljanju na sudjelovanje u radu udruge. Volonteri se pronalaze putem objava u medijima, putem poziva drugih udruga s kojima udruga surađuje i putem izravnog prezentiranja rada udruge studentima.

Ukupan broj članova po vrstama članstva na dan 31.12.2017.

Redovni članovi	Punopravni članovi[1]	Podržavajući članovi	Počasni članovi	Ukupan broj članova
13	5	26	4	43

Ukupan broj volonterskih sati na dan 31.12.2017.

Izvršni odbor	Savjetodavni odbor	Dan kulturne raznolikosti	Ljetna škola kulture	Kultura zdravog života	Kultura kritičkog razmišljanja	Zimska škola kulture	Ostale aktivnosti	Ukupan broj volonterskih sati
2535	40	84	247	224	202	148	940	4420

Slika 7. Pregled broja članovau Udruzi KultAkt tijekom 2017. godine te odrađenih volonterskih sati

Izvor: preuzeto u cijelosti (Udruga KultAkt 2, 2017:5)

Slika 7. prikazuje koliku važnost u svakom pojedinom projektu imaju volonteri pri radu u Udruzi KultAkt. Uz sve navedene djelatnosti kojima se Udruga bavi, jedna od njih je promicanje volonterstva općenito.

H3: Fundraising je važniji za nevladine neprofitne organizacije.

Promatrajući već spomenute dvije neprofitne organizacije, Gradsko kazalište Požega te Udrugu KultAkt, ali i neprofitne organizacije u Hrvatskoj općenito, najveći problem s kojim se susreću je nedostatak financijskih sredstava. Taj problem ih koči da ostvare sve što žele u nekom periodu, stoga često moraju odustajati od nekih zamišljenih planova. Vladine neprofitne organizacije se najvećim dijelom oslanjaju na dotacije od osnivača, dok za nevladine neprofitne organizacije najbitnija su sredstva dobivena fundraisingom. Veliki problem je što većina neprofitnih organizacija ne zna što sve pojam fundraisinga obuhvaća te se nedovoljno koriste istim. Većinom se koriste financiranjem putem donacija, sponzorstava te prikupljanjem vlastitih financijskih sredstava obavljanjem neke gospodarske djelatnosti. „Pojam fundraisinga ima mnogo različitih značenja, ali se najčešće odnosi na ideju prikupljanja sredstava od različitih donatora. U najširem smislu fundraising predstavlja proces pri kojem se osigurava pristup neophodnim fondovima kako bi se osigurao protok prihoda koji će u konačnici omogućiti održavanje aktivnosti neprofitne organizacije (Lewinsky, Muharenović, 2011, p. 14). Tako definirano, prikupljanje sredstava se odnosi na sve aktivnosti koje se provode u jednoj neprofitnoj organizaciji da bi se osigurali prihodi neophodni za njezinu održivost i provođenje njezine misije.“ (Dadić, 2016:2)

Udruga KultAkt bez prikupljanja financijskih sredstava putem fundraisinga ne bi mogla opstati, što je vidljivo iz Tablice 3., jer većinu svojih financijskih sredstava pronalazi putem natječaja, donacija te pružanjem vlastitih usluga Udruge.

Za Gradsko kazalište Požega najvažniji izvor financijskih sredstava je, kao što je već spomenuto, njegov osnivač Grad Požega. Također bitna financijska sredstva dolaze i od obavljanja gospodarske djelatnosti, no donacije i sponzorstva te drugi načini fundraisinga nisu prisutni u velikoj mjeri.

H4: Mjerenje uspješnosti neprofitnih organizacija je problematično.

Mjerenje uspješnosti profitne organizacije zasniva se na mjerenju ostvarenog profita. Kod neprofitnih organizacija mjerenje uspješnosti malo je veći problem, jer se rezultat ne nalazi unutar organizacije. Rezultat uspješnosti neprofitne organizacije nalazi se izvan same organizacije, a ovisno o misiji takve organizacije rezultat može biti nečije zdravlje, spašena šuma, zadovoljena nečija kulturna potreba, nečije obrazovanje ili nešto drugo što je poboljšalo društvo.

Promatrane neprofitne organizacije svoju uspješnost mjere brojem posjećenosti svojih kazališnih predstava, događanja koje organiziraju te sudjelovanju u njihovim realiziranim projektima. Koliko je kvalitetno neprofitna organizacija uslužila svoju uslugu korisnicima, jedno je od glavnih mjerila uspješnosti. Komentari, osvrti, zadovoljstvo, nezadovoljstvo, kritike i ostalo što stiže od korisnika promatranih neprofitnih organizacija jedno je od glavnih mjerila za navedene neprofitne organizacije.

Neprofitne organizacije, kao i profitne organizacije, mogu svoju uspješnost mjeriti brojem prodanih karata za svoja događanja koja organiziraju te isto tako svoju uspješnost mjeriti ostvarenim profitom. Problem je što njihov cilj nije ostvarivanje profita već zadovoljavanje potreba njihovih korisnika.

H5: Marketing u današnje vrijeme ima veliku ulogu u prepoznatljivosti i radu neprofitnih organizacija.

U današnje vrijeme marketing je jedan od najbitnijih aspekata i profitnih i neprofitnih organizacija. Privlačenje novih korisnika te zadržavanje postojećih korisnika jedan su od bitnijih poslova svake organizacije. Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija zasnivaju se na

tradicionalnom te na digitalnom marketingu, kako bi organizacije lakše došle do ostvarenja svojih ciljeva.

Primjena marketinga u neprofitnim organizacijama pomaže pri identificiranju ciljane grupe te njihovih potreba, kvalitetnije osiguravanje potrebnih resursa, snižavanje troškova djelovanja, predstavljanje misije i ciljeva javnosti, i drugo.

Promatrane neprofitne organizacije u svojim marketinškim aktivnostima koriste se također tradicionalnim i digitalnim marketingom. U današnje vrijeme digitalni marketing u oba slučaja prevladava, iako je još uvijek prisutan i tradicionalni.

Gradsko kazalište Požega za svoju promociju koristi internetsku stranicu kazališta, Facebook stranicu, izradu plakata i letaka te radio. Također sa starijom populacijom preplaćenih korisnika koristi se osobni kontakt te ih se obavještava telefonskim putem o nadolazećim predstavama. Nedostatak marketinga Gradskog kazališta Požega je neprisutnost na više društvenih mreža, jer u današnje vrijeme digitalni marketing prevladava.

Udruga KultAkt za svoju promociju koristi promotivne materijale, surađuje s lokalnim portalima, radio i tv postajama te novinama, koristi društvene mreže Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Linkedin te službenu internetsku stranicu KultAkt.

Cilj obje neprofitne organizacije, ali i neprofitnih organizacija općenito, marketingom prikazati javnosti svoju misiju i ciljeve organizacije te privući ciljanu grupu koja je zainteresirana za njihovu djelatnost. Također poslati poruku koju organizacija želi poslati javnosti.

7.Zaključak

U ovom diplomskom radu detaljno su objašnjene neprofitne organizacije, način njihova rada, njihovi dionici, financiranje, vrste neprofitnih organizacija te zakonski okvir neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj. Neprofitne organizacije su organizacije čiji je primarni cilj pružanje usluga u svrhu zadovoljavanja potreba šire javnosti. Postoje kako bi kvalitetno poboljšale živote društva. Njihov primarni cilj nije ostvarivanje profita, kao kod profitnih organizacija. No to ne znači da im financijska sredstva nisu potrebna za njihov rad, ona su od itekakve važnosti. Moraju, kao i svaka poslovna organizacija, poslovati pozitivno, efektivno i efikasno kako bi opstale.

Objašnjena je važnost menadžmenta i menadžerskih funkcija kojima se svaka neprofitna organizacija treba služiti, kako bi bila uspješna i kako bi sve u njoj dobro funkcioniralo. Menadžment im je iznimno važan kako bi mogle ostvariti svoju misiju organizacije. Kod neprofitnih organizacija menadžment se odnosi na efikasno i efektivno korištenje raspoloživih resursa radi ostvarivanja misije. Menadžerska znanja i vještine, kreativnost i fleksibilnost važna su obilježja zaposlenika neprofitnih organizacija. Najvažniji resurs za neprofitne organizacije su ljudi, važno je da svi članovi odbora, uprave, zaposlenici i volonteri zajedno surađuju u ostvarivanju misije organizacije.

Marketing je iznimno važan za neprofitne organizacije, jer pomoću marketinga šira javnost dolazi do saznanja čime se neprofitna organizacija bavi, koja je njezina misija, koji su njezini projekti. Pomoću marketinga se podiže razina svijesti javnosti o djelatnosti kojom se bavi neprofitna organizacija, prikupljaju se novčana sredstva, pronalaze se novi ljudski resursi, najavljuju se projekti i događanja koje neprofitna organizacija organizira.

Pri istraživačkom dijelu rada, postavljeno je pet hipoteza. Prva hipoteza glasi: *Nevladine neprofitne organizacije imaju veći izazov s financiranjem svog rada nego vladine neprofitne organizacije.* U ovom radu, usporedbom jedne nevladine i vladine neprofitne organizacije, točnije Udruge KultAkt i Gradskog kazališta Požega, ova hipoteza je potvrđena. Obje navedene neprofitne organizacije su malene, pod malene se podrazumijeva mali broj zaposlenika/ članova/ volontera. Vladine neprofitne organizacije najveći dio svojih financijskih sredstava za rad osiguravaju od strane svog osnivača, dok nevladine neprofitne organizacije moraju uložiti više truda kako bi pronašle financijska sredstva za realizaciju planiranih projekata. Također jedna od postavljenih hipoteza, koja se veže uz prijašnju, glasi: *Fundraising je važniji za nevladine neprofitne organizacije.* Ova teza je također potvrđena. Nevladine neprofitne organizacije ovisne su o fundraisingu, jer za njih

je iznimno važno prikupljanje financijskih sredstava iz alternativnih izvora financiranja. One ne dobivaju dotacije od svog osnivača, kao vladine neprofitne organizacije, te se moraju više potruditi kako bi osigurali sredstva za svoj rad.

Hipoteza: *Volonteri imaju važniju ulogu u nevladinim neprofitnim organizacijama.* Navedena hipoteza također je potvrđena. Vladine neprofitne organizacije imaju svoje zaposlenike, koji su dužni obavljati određene poslove kako bi organizacija uspješno funkcionirala. Nevladine neprofitne organizacije također mogu imati zaposlene ljude u svojoj organizaciji, ali u slučaju Udruge KultAkt nije takav slučaj. Udruga se oslanja na dobrovoljne članove, tj. volontere, čitavim svojim radom.

Hipoteza: *Postoji problem mjerenja uspješnosti kod neprofitnih organizacija.* Također potvrđena hipoteza u istraživačkom radu. Razlog problema mjerenja uspješnosti kod neprofitnih organizacija je to što su rezultati neopipljivi i teško mjerljivi. Rezultati neprofitnih organizacija nalaze se izvan same organizacije, oni su zdravlje ljudi, obrazovanje, nečija zadovoljena kulturna potreba, sreća, zaštita i dr.

Hipoteza: *Marketing u današnje vrijeme ima veliku ulogu u prepoznatljivosti i prenošenju misije neprofitnih organizacija.* U današnje vrijeme marketing je jedan od najvažnijih aspekata svakog poslovanja svake organizacije. Tako i u slučaju neprofitnih organizacija. Marketing im uvelike pomaže u prenošenju njihovih misija, ciljeva, prepoznatljivosti, projekata, događanja, prikupljanju resursa, privlačenju ljudi, zadržavanju ljudi i dr.

Problem istraživanja ovog diplomskog rada je razlika između vladinih i nevladinih neprofitnih organizacija te zastupljenost i primjena menadžmenta i marketinga u neprofitnim organizacijama koje djeluju u području kulture na razini Republike Hrvatske. Razlika između nevladinih i vladinih neprofitnih organizacija prikazana je kroz hipoteze u istraživačkom radu, a odnose se na financiranje, korištenje fundraisingom te prisutnošću volontera u organizaciji. Na primjeru navedene dvije neprofitne organizacije, Udruga KultAkt te Gradsko kazalište Požega, kroz pitanja u intervjuu pokušala se uvidjeti prisutnost neprofitnog menadžmenta i neprofitnog marketinga u navedenim organizacijama. Obje organizacije u svom radu imaju prisutan i neprofitni menadžment što je vidljivo u organizacijskoj strukturi obje organizacije, upravljanju ljudskim resursima, kontroli njihova rada te vođenju organizacija. Također je prisutan i neprofitni marketing, što je vidljivo u njihovu načinu promoviranja njihova rada, korištenju i tradicionalnog i digitalnog marketinga, provođenju marketinške strategije i dr.

Preporuka za daljnja istraživanja: Za preciznije rezultate smatram da uzorak neprofitnih organizacija treba sadržavati više neprofitnih organizacija.

Literatura

1. Alfirević, N. et al. (2013) *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija.* Zagreb: Školska knjiga.
2. Balog, K. (2018) *Izvješće o radu Gradskog kazališta Požega za kazališnu sezonu 2017/2018. godinu.* Raspoloživo na: https://www.gkp.hr/images/2._Izvje%C5%A1%C4%87e_kaz._sezona_2017-2018.pdf (Pristupljeno: 23.8.19.)
3. Bowyer,R. (2017) *Marketing Mix 7Ps Example – Marketing Mix 7Ps.* Business Blog For Successful Entrepreneurs. Raspoloživo na: https://in-business.org.uk/marketing-mix-7ps-example-marketing-mix-7ps-pdf/ (Pristupljeno 13. svi. 2019.)
4. Buble, M. (2006) *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split.
5. Butigan, R. (2009) Strategije marketinga. *Market/Tržište.* Vol. 21 No. 2. str. 269-271. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet u Zagrebu.
6. Certo,S. C. i Certo, S. T. (2009) *Moderni menadžment 10. izdanje.* Zagreb: MATE d.o.o.
7. Čmrlec, A. (2017) *Marketing strategija razvoja javne ustanove za upravljanje park-šumom Marjan.* Završni rad. Split: Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet.
8. Dadić, L. (2016) Važnost fundraisinga za održivost neprofitnih organizacija. *Oeconomica Jadertina.* Vol. 6 No. 2, Zadar: Svečilište u Zadru, Odjel za ekonomiju.
9. Djurkinjak, M., ACT Konto d.o.o. (2014) *Osnove financije za neprofitne organizacije i odgovori na najčešća pitanja.* Zagreb: Centar za civilne inicijative.
10. Drača, A. (2015) *Računovodstvo neprofitnih organizacija.* Diplomski rad. Rijeka: Sveučilište u Rijeci. Ekonomski fakultet.
11. Friganović, M. (2011) Oporezivanje darovanja u Republici Hrvatskoj. *Računovodstvo i porezi*, (6), str. 82-99.
12. Gradsko kazalište Požega (2017) *Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječanj 2017. do 31. prosinac 2017.* (Pristupljeno 21.8.19.) Raspoloživo na: https://www.gkp.hr/images/izvjesce.pdf
13. Gulati- Partee, G. (2001) *A Primer On Nonprofit Organizations*. Popular Government
14. Hrvatska leksikon (2017) *Hrvatski leksikon*. Raspoloživo na: https://www.hrleksikon.info/definicija/organizacija.html (Pristupljeno 4. travnja 2019.)
15. Kohli, A. J. i Jaworski, B. J. (1990) Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of marketing*. Vol. 54, No. 3, p. 1-18.

16. KultAkt 1 (n.d.) Raspoloživo na: https://kultakt.hr/o-nama/ (Pristupljeno: 18.8.19.)
17. KultAkt 2 (2017) *Godišnje izvješće 2017. godina.* Raspoloživo na: https://kultakt.hr/wp-content/uploads/2018/03/KultAkt_godi%C5%A1nji-izvje%C5%A1taj-2017.pdf (Pristupljeno: 20.8.19.)
18. Meler, M. (2003) *Neprofitni marketing.* Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
19. Milić, Z. (2009) *Osnove menadžmenta neprofitnih organizacija.* Beograd: Visoka strukovna škola za preduzetništvo.
20. Ministarstvo financija 1 (n.d.) *Neprofitne organizacije.* Raspoloživo na: http://www.mfin.hr/hr/neprofitne-organizacije (Pristupljeno: 7. travnja 2019)
21. Ministarstvo financija 2 (n.d.) *Financijsko izvješće za 2017.godinu.* (Pristupljeno 21.8.19.) Raspoloživo na: https://banovac.mfin.hr/rnoprt/FinancijskoIzvjesce.aspx?id=50870
22. Narodne novine (2014) *Zakon o udrugama.* Zagreb: Narodne novine d.d., 74/2014-1390.
23. Narodne novine (2019) *Zakon o zakladama.* Zagreb: Narodne novine d.d., 106/18.
24. Oxidian.hr (2017) *MODERNI MARKETING MIX*. Raspoloživo na: https://oxidian.hr/moderni-marketing-mix/ (Pristupljeno 13.svibnja 2019.)
25. Pavičić, J. (2001) Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada. *Ekonomski pregled.* Vol. 52, No. 1-2. str. 101-124. Zagreb: Hrvatsko društvo ekonomista.
26. Pavičić, J. (2003) *Strategija marketinga neprofitnih organizacija.* Zagreb: MASMEDIA.
27. Plavi urednik (n.d.) *SWOT analiza.* Zicer Plavi ured. Raspoloživo na: https://plaviured.hr/swot-analiza/ (Pristupljeno: 30. svi. 19.)
28. Renko, N. (2005) *Strategije marketinga*. Zagreb: Naklada Lijevak.
29. Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011) *Dizajniranje organizacije*. Zagreb: Novi informator d.o.o.
30. Vasić, M. (2010) *Neprofitni sektor.* Raspoloživo na: http://vasic.info/neprofitni-sektor/ (Pristupljeno 7. tra. 2019.)
31. Vukušić,K. (2016) *Analiza organizacijske strukture na primjeru „Strabag" Zagreb.* Diplomski rad. Split: Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet.
32. Zuber, M. i Ivanović, M. (2006) *Priručnik o pravnom, poreznom i carinskom sustavu za nevladine organizacije u Republici Hrvatskoj.* Zagreb: Vlada Republike Hrvatske, Ured za udruge.
33. Žugaj, M., Šehanović, J. i Cingula, M. (2004) *Organizacija.* Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.

Prilozi

Slike

Slika 1. Tipični dionici neprofitnih organizacija 11
Slika 2. Klasifikacija neprofitnih organizacija/djelatnosti/aktivnosti 13
Slika 3. Primjer funkcijske organizacijske strukture 25
Slika 4. SWOT analiza 33
Slika 5. Marketing miks koncept 7P 36
Slika 6. Organizacijska struktura Udruge KultAkt 42
Slika 7. Pregled broja članovau Udruzi KultAkt tijekom 2017. godine te odrađenih volonterskih sati 47

Tablice

Tablica 1. Faze procesa organiziranja 24
Tablica 2. Obilježja organizacijskih struktura 24
Tablica 3. Usporedba financijskih izvješća za 2017. godinu Udruge KultAkt i Gradskog kazališta Požega 44