

ANALIZA MARKETING STRATEGIJE NEPROFITNE ORGANIZACIJE - SOS DJEČJE SELO HRVATSKA

Šprajček, Vedrana

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:734470>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-04**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij, smjer marketing

Vedrana Šprajček

**ANALIZA MARKETING STRATEGIJE NEPROFITNE
ORGANIZACIJE – SOS DJEČJE SELO HRVATSKA**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij, smjer marketing

Vedrana Šprajček

**ANALIZA MARKETING STRATEGIJE NEPROFITNE
ORGANIZACIJE – SOS DJEČJE SELO HRVATSKA**

Završni rad

Kolegij: Neprofitni marketing

JMBAG: 0010200596 e-mail: vpuskari @efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Mirna Leko Šimić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Undergraduate Study, Marketing department

Vedrana Šprajček

**ANALYSIS OF MARKETING STRATEGY OF NON-PROFIT
ORGANIZATION - SOS CHILDREN'S VILLAGE CROATIA**

Final paper

Osijek, 2022.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ____završni____ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Vedrana Šprajčaček

JMBAG: 0010200596

OIB: 04230761615

e-mail za kontakt: puskaric.vedrana@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski sveučilišni studij

**Naslov rada: ANALIZA MARKETING STRATEGIJE NEPROFITNE
ORGANIZACIJE – SOS DJEČJE SELO HRVATSKA**

Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Mirna Leko Šimić

U Osijeku, rujan 2022. godine

Potpis 

ANALIZA MARKETING STRATEGIJE NEPROFITNE ORGANIZACIJE – SOS DJEČJE SELO HRVATSKA

SAŽETAK

Tema je ovog završnog rada marketing neprofitnih organizacija koji je objašnjen na primjeru SOS Dječjeg sela Hrvatska. Ciljevi su rada upoznavanje s radom i samom definicijom neprofitnih organizacija, razlikovanje profitnog od neprofitnog sektora te proučavanje marketinga neprofitnih organizacija. Prvi dio rada bazira se na teorijskom dijelu s ciljem jasnog razumijevanja teme. Drugi je dio rada obilježen primjenom teorijskoga dijela na primjeru neprofitne organizacije SOS Dječje selo Hrvatska. Prvo se ističe vizija i misija navedene organizacije, a nakon toga vrši se analiza marketing strategije s naglaskom na SWOT analizu, odnosno analiza snage, slabosti, prilika i prijetnji organizacije. Na samom kraju rada donosi se zaključak temeljen na istraživanju koji pokazuje kako na najuspješniji način voditi neprofitnu organizaciju.

Ključne riječi: neprofitna organizacija, neprofitni marketing, SOS Dječje selo Hrvatska, vizija i misija, SWOT analiza

ANALYSIS OF MARKETING STRATEGY OF NON-PROFIT ORGANIZATION - SOS CHILDREN'S VILLAGE CROATIA

ABSTRACT

The topic of this final paper is the marketing of non-profit organizations, which is explained using the example of SOS Children's Village Croatia. The objectives of the paper are to get acquainted with the work and the very definition of non-profit organizations, to see the difference between the profit and non-profit sectors, and to study the marketing of non-profit organizations. The first part of the paper is based on the theoretical work in order to better understand the topic. In the second part of the paper, the theoretical part is applied on the example of the non-profit organization SOS Dječje selo Hrvatska. First, we get to know the organization as such, highlighting its vision and mission. After that, we analyze the marketing strategy with an emphasis on SWOT analysis in which we analyze the organization's strengths, weaknesses, opportunities and threats. At the very end of the paper, we draw a conclusion based on research that shows how to run a non-profit organization in the most successful way.

Keywords: non-profit organization, marketing of non-profit organization, SOS Children's Village Croatia, vision and mission, SWOT analysis

SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
1.1. Teorijska podloga.....	2
1.2. Prethodna istraživanja	3
1.3. Metodologija rada	3
1.4. Struktura rada	3
2. Marketing strategije neprofitnih organizacija.....	4
2.1. Neprofitne organizacije.....	4
2.2. Marketing strategije neprofitnih organizacija.....	5
2.2.1. Marketing miks neprofitne organizacije (7P).....	6
2.2.2. SWOT analiza	8
2.3. Specifičnosti neprofitnog u odnosu na profitni sektor	9
3. Marketing strategija SOS Dječjeg sela Hrvatska.....	11
3.1. SOS Dječje selo	11
3.1.1. Vizija i misija SOS Dječjeg sela – Hrvatska	12
3.2. SOS Dječje selo Hrvatska	12
3.3. SOS Dječje selo Lekenik.....	13
3.4. SOS Dječje selo Ladimirevci.....	15
3.5. Analiza marketing strategije SOS Dječjeg sela - Hrvatska	16
3.5.1. Marketing miks SOS Dječjeg sela Hrvatska (7P).....	17
3.5.2. SWOT analiza SOS Dječjeg sela - Hrvatska	21
4. Zaključak	23
5. Literatura	25
Popis slika	27
Popis tablica.....	27

1. Uvod

Dijete kojemu je privremeno ili trajno uskraćena obiteljska sredina, ili koje zbog svoje dobrobiti u njoj ne smije ostati, ima pravo na posebnu zaštitu i pomoć države. Takva zaštita može uključivati smještaj kod udomitelja, kafalu po islamskom zakonu, posvojenje ili, po potrebi, smještaj u odgovarajuće ustanove za skrb o djeci (UN Konvencija o pravima djeteta, čl. 20).

Kao što i piše u Konvenciji o pravima djeteta, svako dijete ima pravo na odgovarajuću skrb, što znači brižno, sigurno i pozitivno okruženje u kojemu će dijete sazrijevati. Stoga, postoje organizacije kojima je cilj spriječiti povećavanje broja napuštene, bespomoćne i siromašne djece. SOS dječja sela postala su dom za mnogu djecu i mlade na svim kontinentima. Iako su nastale određene promjene u društvu, problem siromaštva, gladi, slabijeg (ili nepostojećeg) obrazovanja i nezaposlenosti izazovi su s kojima se i danas susreću neke obitelji, a takve novonastale promjene prvo percipiraju djeca (SOS Dječje selo Hrvatska, n. d.).

Humanitarne organizacije utemeljuju se i postoje radi određene skupine korisnika, a kako bi se uspješno ostvarili ciljevi organizacije, važno je kvalitetno oblikovati marketinške strategije. SOS Dječje selo Hrvatska, kada je riječ o promocijskom djelovanju, utjelovljuje humanitarni rad i djelovanje u Republici Hrvatskoj. Kao neprofitnoj udruzi, veoma im je važno sponzorsko financiranje i donacije. Upravo zbog toga je neopohodna komunikacija i promocija koja će umrežiti partnere (Križanović, 2020:1).

Svrha je rada analiza ključnih čimbenika marketinških strategija neprofitne organizacije SOS dječje selo Hrvatska s naglaskom na razliku između neprofitnog i profitnog sektora.

Ciljevi koji se žele doseći istraživanjem jesu:

1. upoznavanje s definicijom i radom neprofitnih organizacija,
2. uočavanje razlike između neprofitnog i profitnog sektora,
3. proučavanje marketinga neprofitnih organizacija na praktičnom primjeru SOS dječjeg sela Hrvatska,
4. predlaganje marketing strategije za uspješno djelovanje neprofitnih organizacija.

1.1. Teorijska podloga

Posljednja desetljeća razdoblje su snažnog napretka, odnosno razvoja i inovacija. No, neke važne promjene vezane uz funkcioniranje društva i odnose među pojedincima relativno su slabije poznate. Riječ je o neprofitnom sektoru, gdje pojedinci i organizacije pomažu društvu da postane zajednica odgovornih pojedinaca usmjerenih na osobni/obiteljski napredak, ali i napredak zajednice kojoj pripadaju. Globalno, posljednjih 30 godina bilježi se eksplozija u broju neprofitnih organizacija uključenih u promjenu okoliša, društva i gospodarskih uvjeta (Sargeant, 1999).

Dees et al. (2011) kažu da je specijalnost neprofitnih organizacija provođenje djelatnosti od posebne društvene važnosti. Primarni je cilj u profitnom sektoru ostvarivanje dobiti pa su rezultati mjerljivi i transparentni, a ujedno pokazuju uspješnost poslovanja tvrtki. No, analizom neprofitnoga sektora, kojemu primarni cilj nije ostvarivanje dobiti, već zadovoljavanje potreba pojedinca i društva u cjelini, vrlo je teško izmjeriti postignute rezultate. Ovakvi rezultati uglavnom se odnose na postizanje ciljeva i misije organizacije, a za njih je vrlo važan marketinški koncept poslovanja. Postoje dvije vrste neprofitnih korisnika: primarni korisnici čije živote mijenjaju aktivnosti neprofitnih organizacija i sekundarni korisnici (volonteri, članovi, suradnici, financijeri, zaposlenici).

Tijekom rata (1991.-1995.) u Republici Hrvatskoj nastao je veliki broj nevladinih humanitarnih organizacija zbog nemogućnosti države da osigura odgovarajuću skrb za sve izbjeglice i prognane osobe te da osigura dovoljna sredstva za sve (Pavičić, 2003:20).

Kotler i Levy (1969) prvi su pokrenuli pitanje primjene koncepta marketinga na organizacije koje djeluju u neprofitnom sektoru. Postavlja se i pitanje koliko se marketing može iskoristiti u neprofitnom sektoru jer se marketing često povezuje s profitom, odnosno profitnim sektorom, a manje s potrebama društva, odnosno neprofitnog sektora.

Mnogo je jednostavnih primjera marketinških ponuda neprofitnim organizacijama, a neke od njih jesu; poboljšanje zadovoljstva korisnika, angažiranje u privlačenju resursa za neprofitne organizacije, definiranje njihovih karakteristika i minimiziranje upotrebe marketinških resursa. Sustavno korištenje marketinga utječe na ostvarivanje misije i ciljeva neprofitnih organizacija te na njihovo uspješnije poslovanje. (Sargeant, 1999).

1.2. Prethodna istraživanja

Prema Šakićevu i Francovu (2007) istraživanju za Institut društvenih znanosti, stav javnosti prema neprofitnim organizacijama govori da je većinski dio građana Republike Hrvatske, čak 80%, upoznat s udrugama, odnosno nevladinim organizacijama, pri čemu manje od 50% građana razumije značenje pojma, a manje od jedne desetine građana Republike Hrvatske (8,2%) smatraju se članovima udruge. Trenutni podaci ukazuju kako je udio aktivnih članova udruga 4,8%, odnosno 4,1% građana jesu aktivni volonteri, a 0,7% jesu pripadnici strukovnih udruga). Članstvo u udrugama raste s obrazovanjem, što je zastupljenije među pripadnicima muškoga spola. Uglavnom mlađi građani, oko tri četvrtine istih, pozitivnog je općeg stava prema radu nevladinih organizacija, jedna četvrtina građana deklarira se kao neutralni, a udio je građana negativnog općeg stava zanemariv. Više od tri petine građana podupire tvrdnju kako bi država trebala izravnije financijski podržavati udruge jer imaju neophodnu ulogu u osvjetljavanju i rješavanju društvenih problema.

Prema autorima Štimac i Cah (2012), najčešći razlozi zbog koji ljudi ne sudjeluju u humanitarnim akcijama su nepovjerenje, financijska nemogućnost, neinformiranost ili ih to jednostavno ne zanima.

1.3. Metodologija rada

U ovom su radu korištene metode proučavanja stručne literature u obliku knjiga, istraživačkih članaka, internetskih izvora i službenih dokumenata SOS dječjeg sela. Na temelju proučene literature najprije je postavljena teorijska podloga i proučena su prethodna istraživanja. Zatim su doneseni zaključci i analizirani su ključni elementi strategije neprofitne organizacije.

1.4. Struktura rada

Istraživanje je podijeljeno u četiri veća poglavlja. U prvom poglavlju čitatelja se uvodi u tematiku, prikazuju se teorijski okvir, prethodna istraživanja, glavni ciljevi i svrha rada. Glavno pitanje kojim se ovo istraživanje bavi jest: Kakva treba biti strategija marketinga neprofitnih organizacija na primjeru SOS Dječjeg sela Hrvatska? U drugom poglavlju istražuju se neprofitne organizacije, njihova marketinška strategija i usporedba s profitnim sektorom. Treće poglavlje bavi se konkretnim primjerom neprofitne organizacije SOS Dječje selo Hrvatska te se u njemu analizira marketing strategija spomenute organizacije. U zadnjem, četvrtom, poglavlju donesen je zaključak na temelju istraživanja koji pokazuje kako na najuspješniji način voditi neprofitnu organizaciju.

2. Marketing strategije neprofitnih organizacija

Strateško razmišljanje i djelovanje postaju sve važniji za kontinuiranu održivost i učinkovitost vlada, javnih agencija i neprofitnih organizacija svih vrsta. Bez strateškog planiranja malo je vjerojatno da će te organizacije moći uspješno odgovoriti na brojne izazove s kojima se suočavaju.

2.1. Neprofitne organizacije

Podjela je organizacija na profitne i neprofitne. Cilj je profitnih povećanje sadašnjeg kapitala te ostvarivanje profita, dok je cilj neprofitnih realizacija društvenih interesa, no ne i ostvarenje profita. Činjenica koja detaljnije objašnjava koncept neprofitne organizacije jest njezin nastanak i razvoj, što se može povezati u užem smislu s članstvom u zajednici kao skupini ljudi povezanih međusobno isprepletenim društvenim i drugim vezama (Uremović, 2019). Bez osjećaja pripadnosti određenoj zajednici ne bi bilo potrebe da ta zajednica teži održavanju ili razvoju, zaštititi te pomoći pojedinom članu i slično. Neprofitnim se organizacijama, za razliku od profitnih, smatraju organizacije koje slijede određeni interes, ali čija primarna svrha nije ostvarivanje financijske dobiti. Oni novac ne ulažu u ponovno povećanje kapitala, nego u razne dobrotvorne ciljeve (Pavičić, 2003).

Meler (2003) kaže kako neprofitne organizacije umjesto da svoju zaradu koriste za povećanje kapitala, one ga uglavnom troše na rad i poboljšanje svoje organizacije. Uspjeh rada neprofitnih organizacija očituje se kvalitetom pružene usluge, a ne profitom. Specifična klasifikacija neprofitnih organizacija trenutno ne postoji. Iako se postojeće standardne klasifikacije po mnogočemu razlikuju, neprofitne organizacije moguće je klasificirati na sljedeći način: vjerske ustanove, humanitarne organizacije, sportske organizacije, obrazovne ustanove, znanstveno-istraživačke ustanove, zdravstvene i socijalne ustanove, kulturno-umjetničke ustanove, političke organizacije i sindikati (Uremović, 2019).

Volontiranje, odnosno volonterski rad, neprofitna je djelatnost posebno važna za neprofitne organizacije koja ističe humanu paradigmu društva. Ovaj oblik rada obavlja se besplatno i radi se za dobrobit drugih i ne naplaćuje se za ovu vrstu posla. Volontiranje u Republici Hrvatskoj definirano je Zakonom o volontiranju. Ovaj zakon definira volontiranje kao „dobrovoljno ulaganje vlastitoga truda, znanja, vremena i vještina za pružanje usluga ili aktivnosti za opće dobro ili dobrobit druge osobe” (Horvat, 2008).

2.2. Marketing strategije neprofitnih organizacija

Iako se čini da se autori uglavnom slažu da je usvajanje tržišno orijentirane perspektive kao i marketinških alata važno za neprofitne organizacije (Andreasen i Kotler, 2003), može se tvrditi da tržišna orijentacija nije relevantan koncept za neprofitne organizacije jer je njihova misija unaprijed definirana i ne može se mijenjati ovisno o potrebama tržišta. Međutim, postoji širok raspon drugih marketinških strategija i instrumenata dostupnih neprofitnim organizacijama koje se mogu implementirati bez promjene ili poricanja njihove istinske misije. Takve strategije uključuju identifikaciju kupaca koji su najzainteresiraniji za podršku njihovoj akciji (segmentacija tržišta), osiguravanje izgradnje imidža koji je privlačan tim ljudima (pozicioniranje proizvoda), razvoj komunikacijskih poruka koje su najatraktivnije tim ljudima (oglašavanje) i komunicirajući s njima putem kanala koje ti ljudi redovito koriste (mjesto). Dakle, tržišna orijentacija može značajno povećati učinkovitost neprofitnih organizacija u postizanju njihove misije (Padanyi i Gainer, 2004).

Strategija (grč. *strategus*) označava osobu visokoga vojnoga čina, a sve do sredine 18. stoljeća navedeni se pojam odnosio na način dolaska na vlast i njezin opstanak, vojno i političko umijeće vođenja ratova te političku vještinu organizacije. Iz vojne perspektive, strategija se tumači kao znanost o osmišljavanju i vođenju vojnih operacija. Pojam su stručnjaci ekonomije preuzeli iz vojne terminologije i tijekom godina razvili su pristup prema kojem se poslovanje tvrtke temelji na kapacitetu proizvodnje i poštivanju okolišnih uvjeta. U svrhu iskorištavanja povoljnih okolnosti i smanjivanja poteškoća u stvaranju željenih rezultata, strategija predstavlja metodu kojom se pojedinačni resursi trebaju koristiti (Uremović, 2019). Strateški menadžment proces je kojim menadžeri razvijaju strategije za ostvarivanje osnovnih dugoročnih ciljeva, određuju misiju organizacije, osnovne dugoročne ciljeve organizacije te poduzimaju sve mjere potrebne za provedbu planova i, naposljetku, postizanje određenih ciljeva. Proces strateškog upravljanja skup je odluka i analiza koje povećavaju vjerojatnost odabira validne strategije za određenu tvrtku. Angažman menadžera ogleda se u nizu faza, počevši od analize okruženja i dalje od određivanja organizacijskog smjera, dizajna i provedbe strategije, do praćenja i evaluacije postojeće strategije (Pavičić, 2003).

Bryson i Einsweiler (1988) otkrivaju da im strateško planiranje može pomoći:

- razmišljati strateški;
- razjasniti budući smjer;
- donositi današnje odluke u svjetlu njihovih budućih posljedica;
- razviti koherentnu i obranljivu osnovu za donošenje odluka;

- imati maksimalnu diskreciju u područjima pod organizacijskom kontrolom;
- rješavati velike organizacijske probleme;
- poboljšati performanse;
- učinkovito se nositi s okolnostima koje se brzo mijenjaju;
- izgraditi timski rad i stručnost.

Iako ne postoji jamstvo da će strateško planiranje donijeti te prednosti, sve je veći broj primjera i studija koje pokazuju da strateško planiranje može pomoći sve dok ključni čelnici i donositelji odluka žele održati funkciju navedenog, a spremni su uložiti vrijeme, pažnju i potrebne resurse.

2.2.1. Marketing miks neprofitne organizacije (7P)

Marketing miks skup je pristupa koje organizacija koristi za postizanje svojih marketinških ciljeva. Tradicionalno uključuje četiri čimbenika – cijena, distribucija, proizvod i promocija (engl. price, place, product, promotion). Ta četiri elementa predstavljaju 4P model marketing miksa. U novije vrijeme dodana su još tri čimbenika – osoblje, proces i prezentacija (engl. people, process, physical evidence) što tvori takozvani 7P model marketing miksa.

Svi elementi marketing miksa trebaju se učinkovito kombinirati kako bi organizacija ostvarila postavljene ciljeve. Odgovarajućim miksom neprofitna organizacija treba zadovoljiti različite potrebe postojećih, ali i potencijalnih korisnika.

Proces razvitka marketing miksa bi se trebao sastojati od sljedećih etapa (Meler, 2003).

1. Raščlamba marketing miksa na temeljne čimbenike.
2. Utvrđivanje relevantnih elemenata pojedinih sub-mixa marketing miksa (cijene, proizvoda, distribucije, osoblja, promocije, procesa i prezentacije).
3. Definiranje pojedinog sub-mixa.
4. Integracija i optimalizacija marketing miksa.
5. Provedba marketing miksa.

Nema pravila kojim redoslijedom određivati elemente marketing miksa. Svaku situaciju gledamo individualno te svaka situacija ima različite prioritete koji ovise o tome kako kombinirati elemente marketing miksa.

Autor Meler (2005:177) proizvod interpretira kao „materijalni rezultat proizvodnje“. Razlikujemo tri koncepcije proizvoda: opipljivi, osnovni i prošireni proizvod. Proizvod koji ima određenu vrijednost mora zadovoljiti potrebe i želje potrošača. Uz razvijen kvalitetan

proizvod, kako bi postali prepoznatljivi na tržištu, moramo mu odrediti cijenu, osmisliti promocijske aktivnosti te distribucijske kanale.

Cijena proizvoda označava njegovu novčanu vrijednost na tržištu. Kada se proizvod plasira na tržište, potrebno mu je odrediti cijenu pri čemu je važno paziti na to da ta cijena bude prihvatljiva i opravdana kako bi privukla potrošače.

Promocija kao jedan od čimbenika marketing miksa jest skup aktivnosti kojim se tržištu prikazuju različite informacije određenoga gospodarskog subjekta (Meler 2005: 261). Promocijske aktivnosti marketing miksa (Meler, 2005: 263) jesu:

1. Oglašavanje
2. Publicitet
3. Odnosi s javnošću
4. Unaprjeđivanje prodaje
5. Osobna prodaja.

Kako bi potrošačima proizvod bio atraktivniji, važno je osmisliti i provesti promocijske aktivnosti. Važno je pronaći učinkovit spoj promocijskih aktivnosti kojima će se doprijeti do ciljanih skupina.

Distribucija tumači načine, odnosno putove, dospjeća proizvoda od proizvođača do krajnjeg potrošača (Meler, 2005: 243). Proizvodi dostavljaju u pravoj količini, na pravom mjestu i u pravo vrijeme. Učinkovitim izborom kanala distribucije cilj je postići maksimalnu prodaju proizvoda uz maksimalno moguću kontrolu spomenutoga kanala te uz prihvatljivu profitabilnost. (Meler 2005: 247).

Uz ova četiri elementa marketing miksa važnu ulogu ima i osoblje, odnosno zaposlenici organizacije. Važno je da su zaposlenici sretni, zadovoljni i motivirani jer to pridonosi dobroj radnoj atmosferi. Ako su im svi uvjeti zadovoljeni, zaposlenici će se maksimalno potruditi u svom poslu te napraviti nešto dodatno za organizaciju u kojoj rade.

Uspješnost marketinških procesa ovisi o uspjehu poslovanja organizacije, stoga trebaju biti kvalitetno osmišljeni. Oni se odnose na aktivnosti koje povezuju organizacije i potrošače.

Prezentacija pruža sigurnost kako je svaki čimbenik marketing miksa u skladu s vrijednostima proizvoda ili usluge. Prezentacijom se nastoji uvjeriti potrošače da su usluge ili proizvodi određene organizacije neophodni za njih.



Slika 1 Marketing miks 7P

Izvor: <https://profitiraj.hr/marketing-miks-4p-ili-7p/>

2.2.2. SWOT analiza

SWOT analiza jedan je od ključnih alata strateške analize. Može se primjenjivati na bilo kojem području, stoga je često u upotrebi. Njom analiziramo i definiramo četiri čimbenika, a to su slabosti (*weaknesses*), snage (*strengths*), prijetnje (*threats*) i prilike (*opportunities*). Podjela je navedenih čimbenika jednostavna, a dijele se na vanjske i unutarnje. Na potonje je moguće utjecati te je čovjek upoznat s prednostima i nedostacima, dok na prilike i prijetnje kao vanjske čimbenike nije moguće utjecati, no važno je identificirati ih i prilagoditi im se.

U snage se ubrajaju čimbenici koji organizaciju čine konkurentnijom, odnosno boljom od drugih. Definiranjem tih čimbenika definiraju se i ključne prednosti organizacije.

Slabosti su sva područja organizacije koja bi se, potencijalno, u budućnosti trebala poboljšati. Prilike se odnose na elemente izvan čovjekova utjecaja te pozitivno utječu na njegovu izvedbu, a omogućuju da više razvija svoje prednosti.

Budući da prijetnje predstavljaju potencijalne negativne, odnosno nekontrolirane utjecaje, važan su čimbenik u analizi. Odnose se na (potencijalne) utjecaje na organizaciju, a nije vezano uz unutarnje čimbenike. Validnom analizom mogu se definirati postojeće prijetnje i uvesti

strategije s ciljem smanjenja prijetnji ili, što je najvažnije, pretvaranje istih u prilike (marketing.hr , 2018.) .

2.3. Specifičnosti neprofitnog u odnosu na profitni sektor

Gospodarstvo zemlje sastoji se od nekoliko različitih sektora. Iz perspektive vlasnika postoji javni sektor ili državne organizacije i privatni sektor ili nevladine organizacije. Sa stajališta svrhe njihovog djelovanja dijele se na profitne i neprofitne, a sa stajališta osnivača na vladine i nevladine. Neprofitne i nevladine organizacije osnivaju skupine građana, odnosno organizacije civilnoga društva. Treći sektor, odnosno civilno društvo, uključuje neprofitne organizacije, udruge građana, nevladine organizacije i građanske inicijative (Čorkalo, Čaćić i Puača, 2015). Za razliku od državnih organizacija (javni sektor) gdje robu i usluge stvara i isporučuje država, u nevladinim organizacijama (privatni sektor) proizvode i usluge stvaraju pojedinci. Privatni sektor dio je gospodarstva koji uključuje subjekte u vlasništvu pojedinaca, što uključuje privatna kućanstva i tvrtke, odnosno pravne osobe. Financiranje roba i usluga provode subjekti iz privatnog sektora razmjenom istih istovremeno odlučujući koje će robe i usluge proizvoditi, u kojoj količini, kakve kvalitete i kome će ih ponuditi, tj. samostalno biraju korisnike. Privatni sektor nije pod kontrolom države iako je njegovo poslovanje određeno državnim pravnim propisima. Motiviran je profitom i svojim poslovanjem povećava postojeći kapital (Čorkalo, Čaćić i Puača, 2015).

Civilni, odnosno neprofitni sektor, dio je javnog sektora koji ne spada u sferu države i profita. Bavi se problemima i temama kojima se bavi i država. Njegovo je najizraženije obilježje neprofitno načelo koje kaže da se "udrugama ne osniva radi stjecanja dobiti, no može se baviti gospodarskom djelatnošću u skladu sa zakonom i statutom". Neprofitni sektor odnosi se na organizacije civilnog društva, točnije udruge. U Republici Hrvatskoj njihovo je djelovanje i rad regulirano Zakonom o udrugama. Važno je napomenuti kako neprofitna organizacija ne znači da organizacija nije profitabilna. Usluge mogu biti naplaćene, čime se ostvaruje profit, ali aktivnostima se mora reinvestirati u zajednicu. U ovom slučaju radi se o poduzetničkom ponašanju u neprofitnom sektoru, odnosno pojmu socijalnog poduzetništva (Meler, 2003).

Uz temeljne razlike, između organizacija u neprofitnom i profitnom sektoru, postoje i neke sličnosti (Drucker, 1989):

- Organizacije u navedenim sektorima imaju sposobnost generiranja dobiti, ali ono što rade s njom razlikuje ih.

- Neprofitne organizacije naglašuju važnost novca. Budući da je oslabljeno dobivanje sredstava zbog čega uvijek imaju manje od potrebnog, većinu vremena provode brinući o novcu. Unatoč navedenom, strategija neprofitnih organizacija nije zasnovana na novčanom prihodu niti je prioritet realizacije planova kao što je to s profitnim organizacijama.
- Oba sektora utječu na društvene vrijednosti i važna su na globalnom tržištu rada.
- Profitne i neprofitne organizacije koriste slične tehnike upravljanja i slične načine rada na poboljšanju svog poslovanja. Cilj je profitnog sektora poboljšanje kvalitete proizvoda i usluge u svrhu veće dobiti, dok menadžeri u neprofitnom sektoru nastoje ostvariti minimum prihoda dovoljnih za samoodrživost organizacije.
- Planiranje aktivnosti, financijska sredstva, tim izvođača, definiranje indikatora - svi ti zajednički procesi ključni su za uspješnu organizaciju navedenih sektora.

3. Marketing strategija SOS Dječjeg sela Hrvatska

Ovo će poglavlje najprije upoznati čitatelje s djelovanjem SOS Dječjih sela te se osvrnuti na Udrugu SOS Dječje selo Hrvatska i njihovo djelovanje u Hrvatskoj. Na kraju poglavlja analizirat će se marketinška strategija organizacije te SWOT analizom ustanoviti prilike, snage, slabosti i prijetnje iz okoline. Sustavnom primjenom marketinga pospješuje se djelovanje neprofitne organizacije, što istovremeno doprinosi ostvarenju postavljene vizije i misije.

3.1. SOS Dječje selo

SOS Dječje selo vodeća je svjetska organizacija u području alternativne skrbi za djecu, osnivanje prvoga takvoga sela pripisuje se Hermannu Gmeineru 1949. godine u Imstu u Austriji. Prvo SOS Dječje selo, SOS-Kinderdorf International, suvremena je vodeća organizacija za 133 zemlje, s 533 SOS dječjih sela i 2310 popratnih SOS projekata. Navedeno dječje selo sastoji se od SOS kuće za mladež, SOS dječjih vrtića, SOS obrazovnih i društvenih centara, SOS škola, bolnica te projekata za hitne intervencije. U SOS selima nalaze se SOS obiteljske kuće, a ima ih između deset i dvadeset. Grade se u privlačnoj i ugodnoj okolini u blizini većih gradova. Tipično SOS Dječje selo ima društveni dom, koji je dostupan lokalnoj zajednici, dječji vrtić i 15 kuća. Spomenuta sela djeluju u skladu s Konvencijom Ujedinjenih naroda o pravima djeteta, promičući to pravo diljem svijeta. Razvoj djeteta u brižnoj obiteljskoj sredini podržava se kroz ostvarivanje sljedećih prava: socijalnu skrb, obrazovanje, zdravstvenu (preventivnu i aktivnu zdravstvenu skrb) i psihosocijalnu podršku (Ivanišević et al., 2019).

Hermann Gmeiner, osnivač SOS Dječjeg sela, u potpunosti se posvetio pomaganju i brizi o nezbrinutoj djeci, no prvo djeci koja su tijekom Drugoga svjetskog rata, odnosno u četrdesetim godinama prošloga stoljeća, izgubila obitelj, vlastiti dom i sigurnost. SOS Dječje selo Hermanna Gmeinera temelji se na četirima shvaćanja (SOS Dječje selo Hrvatska, n. d.):

1. Majka – svakom je djetetu dodijeljen roditelj koji je, u ovom slučaju, SOS mama. Ona razvija blizak i prijateljski odnos s djetetom te mu pruža potrebnu ljubav, sigurnost i stabilnost. Iskusna je u radu s djecom i vođenju kućanstva. Ona živi s djecom te usmjerava njihov razvoj, a uz to prepoznaje i poštuje obiteljsko porijeklo svakog djeteta, kulturne korijene i religiju.
2. Braća i sestre – obiteljske veze razvijaju se prirodnim tijekom. Djevojčice i dječaci različitih godina žive u zajednici kao braća i sestre, a s biološkog aspekta uvijek ostaju unutar iste SOS obitelji. SOS majka i djeca izgrađuju međusobnu emocionalnu vezu čije je trajanje cijeloga života.

3. Kuća – dom koji stvara svaka SOS obitelj, a odlikuje jedinstvenim osjećajima, ritmom i rutinom. Djeca rastu i uče zajedno, odnosno dogovaraju se oko svojih odgovornosti, raduju se i provode svakodnevicu zajedno. Cilj je osjećati sigurnost i prihvaćenost.
4. Selo – SOS obitelji žive u zajedništvu i pozitivnom okruženju kako bi djeca mogla imati bezbrižno i ispunjeno djetinjstvo. Obitelji potiču uzajamno poštovanje te si međusobno pomažu. Aktivno pridonose i lokalnoj zajednici, a svako se dijete kroz obitelj, selo i širu zajednicu uči aktivnom sudjelovanju u društvenim manifestacijama.

3.1.1. Vizija i misija SOS Dječjeg sela – Hrvatska

Vizija SOS Dječjeg sela je da svako dijete pripada obitelji, srcu društva, i odrasta ispunjeno ljubavlju, poštovanjem i sigurnošću. Cilj je obitelji pružiti djetetu osjećaj zaštite i pripadnosti, a tako uče o životnim vrijednostima i trajnim odnosima, što ih potiče na razmišljanje o vlastitoj budućnosti. Ljubav i prihvaćanje zatvaraju emocionalne rane i izgrađuju samopuzdanje, no time stječu vjeru i povjerenje u vlastito bivanje i drugo. Uz visoko stečenu samosvijest svako dijete sposobno je prepoznati, a zatim i ostvariti vlastiti potencijal. Slušaju i ozbiljno shvaćaju svako dijete, a ona donose odluke o vlastitome životu te im je omogućeno usmjeravati sebe u vlastitome razvoju. Dijete odrasta kao voljeni i prihvaćeni član obitelji i društva u atmosferi poštovanja i dostojanstva (SOS Dječje selo Hrvatska, n.d.).

Ciljevi su SOS Dječjeg sela Hrvatska stvaranje podobne obitelji za nezbrinutu djecu, sudjelovanje u razvoju njihovih zajednica te pomoć u oblikovanju vlastite budućnosti.

Pružena je mogućnost izgradnje i njegovanja trajnih odnosa u obitelji, a njihov obiteljski pristup temelji se na sljedećem; svakom je djetetu potrebna majka, a s braćom i sestrama odrasta u sigurnom okruženju vlastitoga doma i prijateljskoj atmosferi seoskog okruženja (SOS Dječje selo Hrvatska, n.d.).

3.2. SOS Dječje selo Hrvatska

Od 25. veljače 1992. Udruga SOS Dječje selo Hrvatska ravnopravna je članica najveće svjetske nevladine organizacije kojoj je cilj zaštititi djecu i mlade, a takva se organizacija naziva SOS Kinderdorf International. Sjedište je Društva u Zagrebu, Zavrtnica 5/III, no djeluje u cijeloj Republici Hrvatskoj. Osim toga, udruga financijski podupire projekte SOS – dječjih sela u

inozemstvu. Ima svojstvo pravne osobe i upisan je u registar udruga. Također ima okrugli pečat sa sljedećim tekstom: SOS - Dječje selo Hrvatska - Zagreb, Zavrtnica 5/III. U sredini pečata uokviren je amblem Unije. Znak Unije uspravni je stilizirani cvijet. Na lijevoj strani je lik djevojčice, a na desnoj lik dječaka (Skupština članova Udruge SOS - Dječje selo Hrvatska, 2013). Na slici 1. Nalazi se znak Udruge.



Slika 2. Znak Udruge SOS Dječje selo Hrvatska

Izvor: *SOS Dječje selo Hrvatska, n. d.*

Izvršni dio Udruge SOS Dječje selo Hrvatska čini Nacionalni ured koji koordinira sve SOS projekte u zemlji. Zaposlenici Nacionalnog ureda su profesionalci koji su svoj rad posvetili pomaganju djece u izgradnji boljeg života. Od siječnja 1993. godine djeluje SOS Dječje selo Lekenik, a od kolovoza 1995. i SOS Dječje selo Ladmirerci.

3.3. SOS Dječje selo Lekenik

Prvo hrvatsko SOS Dječje selo izgrađeno je u predjelu Turopolja, između Siska i Velike Gorice. Selo Lekenik smjestilo se uz rijeku Savu, podno Vukomeričkih gorica. Osim pogodnog smještaja, Lekenik ima svu potrebnu infrastrukturu, a stanovništvo je široko poznato po gostoprimstvu. Upravo je navedeno bilo presudno za odabir lokacije prvog SOS Dječjeg sela, a stanovnici su, oduševljeni tom idejom, bili spremni na suživot. Svečanost se odvila 10. rujna 1992. godine kada je kamen temeljac svečano položen. Vrlo brzo, u samo četiri mjeseca, izgrađeno je 15 obiteljskih kuća, dječjih igrališta i pratećih objekata. Na slici 2. nalazi se SOS Dječje selo Lekenik.



Slika 3. SOS Dječje selo Lekenik

Izvor: SOS Dječje selo Hrvatska, n. d.

Zaklada Hermann-Gmeiner-Fonds Deutschland, iz Münchena, financirala je izgradnju, uređenje i opremanje projekta SOS Kinderdorf Internationala sredstvima darovanih od strane spomenutih sela. Najistaknutijim donatorima ime je ispisano na mramornim pločama koje se nalaze na pročelju kuće. U Lekeniku su se prvi stanovnici pojavili početkom 1993. godine, a kada se život u selu povećao i uhodao, nastupilo je svečano otvorenje. Dana 8. listopada 1993. godine proglašen je dan SOS Dječjeg sela Lekenik. Suvremeni je broj mogućeg smještaja djece u spomenuto selo sedamdesetak. Svakodnevni odgoj i njega djece pripisuje se majci, a u selu je 15 SOS majki u 15 SOS domova (SOS Dječje selo Hrvatska, n. d.).

Od siječnja 2007. godine, u okviru SOS Dječjeg sela Lekenik, djeluje SOS Društveni centar imena Hermann Gmeiner. Svrha je osnivanja centra osiguravanje sigurnoga i udobnoga mjesta za socijalni, obrazovni i kreativni razvoj. Budući da centar u svome radu primjenjuje suvremene pedagoške metode, s djecom rade stručni psiholozi, pedagozi te stručnjaci socijalnoga profila. Široka je i ponuda za djecu; od računalne, dramske, robotike, šahovske radionice, glazbenih aktivnosti (rock sastav, sviranje violine) do vlastitoga kreativnog osmišljavanja vremena kroz različite društveno-zabavne igre (SOS Dječje selo Hrvatska, n. d.).

3.4. SOS Dječje selo Ladimirevci

Dvadesetak kilometara od Osijeka, u valpovačkome selu Ladimirevci, smjestilo se drugo SOS Dječje selo u Hrvatskoj - Ladimirevci. To je selo široko poznato po brižnim mještanima koji se ljubavljaju trude Ladimirevce učiniti poželjnim mjestom za odrastanje i život. Ladimirevčani su također poznati po tome što su selo koje nema ni 2000 stanovnika. Unatoč tome sami su, vlastitim radom i sredstvima, izgradili osnovnu školu. Ladimirevčani su vrlo rado prihvatili prijedlog lokacije budućeg SOS Dječjeg sela u istočnoj Slavoniji, odnosno upravo u selu Ladimirevci. Selo je izgrađeno 1995. godine, a otvoreno je 1997. godine. Valpovačka općina ustupila je 50 000 četvornih metara zemljišta dječjem selu. Na slici 3. nalazi se SOS dječje selo Ladimirevci.



Slika 4. SOS Dječje selo Ladimirevci

Izvor: SOS Dječje selo Hrvatska, n. d.

U današnje vrijeme SOS Dječje selo Ladimirevci može se pohvaliti s 16 SOS kuća u koje je smješteno 80 djece. U suradnji sa stanovništvom iz lokalne zajednice spomenuto selo sudjeluje u različitim programima u kojima djeca mogu naučiti nova znanja i životne vještine, a obično su glazbene, sportske, dramske, plesne, novinarske i likovne radionice neke od aktivnosti koje se konstantno održavaju. Te su radionice namijenjene djeci iz sela, kao i djeci iz lokalne

zajednice. SOS obitelji, također, njeguju odnos jedni s drugima u zajednici. Djecu u selu posjećuju djeca drugih lokalnih zajednica te se potiče druženje između istih, a najčešće je riječ o druženju na igralištu sela ili šetnji. I jedni i drugi angažirani su u aktivnostima organiziranim za djecu iz sela, koje dijeli kapacitete i resurse s lokalnom zajednicom. Kao i u drugim selima i gradovima u Hrvatskoj, i u dječjem selu dostupne javne službe lokalnih zajednica. Osim toga, SOS obitelji sudjeluju u lokalnim događajima, primjerice svečanostima, organiziranim aktivnostima, umjetničkim radionicama te sportskim klubovima. Tako djeca iz SOS Dječjeg sela već dugi niz godina uključuju se u, primjerice, Narodnu tehniku Valpovo, nogometne klubove Ladimirevci i Valpovo, Planinarsko društvo „Zanatlija“, iz Osijeka te Udrugu „Mladi poduzetnik“ Ladimirevci, što je važno jer spomenutim aktivnostima i projektima jačaju svoje socijalne kompetencije te stvaraju nove vještine, prijateljstva i kontakte, a ujedno i dolaze do vrijednih postignuća. Obiteljska skrb u SOS Dječjem selu Ladimirevci prezentira se obiteljskim izletima, primjerice posjet Bizovačkim toplicama, Zoološkom vrtu, kinu te Hrvatskome Narodnome Kazalištu u Osijeku. (SOS Dječje selo Hrvatska, n. d.).

3.5. Analiza marketing strategije SOS Dječjeg sela - Hrvatska

U samom programu SOS Dječjeg sela Hrvatske konkretne mjere poduzimaju se kroz tri vrste intervencija:

1. Osnovne usluge, čija je svrha ostvariti djetetovo pravo na preživljavanje, razvoj, zaštitu i sudjelovanje. Uključeno je školovanje i osiguravanje snažne podrške kako bi dijete moglo poznavati i razvijati znanja i vještine neophodne za sazrijevanje u samostalnu odraslu osobu.
2. Pružanje podrške obitelji, zajednici, skrbniku i ostalim odgovornim tijelima i pružateljima usluga s ciljem poticanja rada na stjecanju stavova, znanja, vještina te izgradnja sustava, strukture i resursa u svrhu skrbi o djeci.
3. Svijest o obavezama odgovornih tijela te poticanje općeg poboljšanja situacije djece u određenoj skupini. Mijenjanje prakse i politike koje potencijalno ugrožavaju njihova prava.

Ljudski resursi i ljudski potencijal imaju ogromnu važnost za uspješno djelovanje SOS Dječjeg sela, stoga su kriteriji, s obzirom na odgovornost i zahtjevnost posla, veoma visoko postavljeni. Svi zaposlenici i volonteri (socijalni radnici, psiholozi, psihijatri, SOS majke, očevi, tete te kućni majstori) doprinose prikladnom korištenju razvijene infrastrukture. Budući da posao SOS majke ili oca zahtijeva velika odricanja u smislu napuštanja vlastitoga doma, a mnogo ljudi nije

spremno na takva odricanja, motivacija za rad na mjestu SOS majke ili oca veoma je niska. Kako bi SOS Dječja sela učinkovito funkcionirala i zadovoljavala makar osnovne dječje potrebe, nužna su velika naturalna i novčana sredstva od kojih otprilike 40% dolazi od države, dok ostalih, otprilike, 60% dolazi iz donacija pojedinaca, raznih poduzeća i sličnih organizacija (Štimac i Cah, 2012).

Društvo u kojem žive djeca iz SOS Dječjeg sela Hrvatska treba prihvatiti, odnosno ne smiju se osjećati diskriminirano od strane druge djece, već bi trebala imati ista prava kao i sva druga djeca koja tamo ne žive (Štimac i Cah, 2012).

SOS Dječje selo Hrvatska pristupa skrbi o djeci na inovativan način. S osjetljivim, ali samouvjerenim pristupom, uče i djeluju za djecu diljem svijeta. Posvećeni su pomaganju generacijama djece kako bi im omogućili bolji život. To čine njegujući trajne odnose s donatorima, suradnicima i zajednicama u kojima su ukorijenjeni. Vjeruju da dugoročnim angažmanom imaju značajan i održiv utjecaj (SOS Dječje selo Hrvatska, n. d.).

Lokalni prihodi u 2020. povećani su za 2,04% u odnosu na 2019. Što se tiče strukture prihoda, pojedinačne donacije ostale su stabilne, dok su prihodi poduzeća stagnerali u smislu financijskih sredstava, ali su porasli u donacijama u naravi. Prihodi od poziva za dostavu projektnih prijedloga bili su u porastu, ali neke su se aktivnosti morale odgoditi. Lokalni prihodi dosegli su 101% plana zahvaljujući pravovremenom reagiranju na situaciju i uvođenju novih kanala komunikacije s donatorima. Važno je naglasiti kako je 2020. bila prva godina u kojoj nisu dobili sufinanciranje od osnivača SOS-Kinderdorf International, osim sponzorstava za djecu i projekata koji su im prebačeni. Drugim riječima, SOS Dječje selo Hrvatska postalo je samoodrživo 2020. Godine (Tuškan Krupić, 2021).

3.5.1. Marketing miksa SOS Dječjeg sela Hrvatska (7P)

U ovom poglavlju prikazat će se primjena marketing miksa.

SOS Dječje selo Hrvatska neprofitna je organizacija te su njeni proizvodi projekti koje provodi. Budući da stručnjaci i suradnici, no i stručnjaci partnerskih organizacija, svakodnevno sudjeluju u njihovim programima, velika pažnja posvećuje se njihovoj edukaciji jer ulaganjem u napredak njihovih vještina i bogaćenjem njihova znanja pospješuju kvalitetu programa i uslugu koju pružaju. Svrha je edukacije zadržati postojeću kvalitetu rada te steći nova znanja praćenjem inovativnih spoznaja, tehnika i metoda. Neki najznačajniji projekti kojima su provedene edukacije stručnjaka o svakodnevnoj primjeni

metoda u svom radu jesu; Nesmetan razvoj djece i sigurna mjesta – integriranje metoda u sustav alternativne skrbi temeljenih na stečenim informacijama o traumi; Zdravi i snažni; Priprema za izlazak iz skrbi- sustav prikladan mladima i stručnjacima; Jačanje potencijala stručnjaka u kontaktu s djecom i mladima u alternativnoj skrbi (SOS Dječje selo Hrvatska, n.d.).

U svrhu osiguravanja rada postojećih programa i integriranja novih sadržaja rada, važno je redovito pratiti natječaje koji omogućuju potporu u financijskom smislu. U suradnji s važnim ustanovama provode se kako međunarodni tako i nacionalni projekti, a neki od njih, primjerice, jesu: SOS Mobilni tim – potpuna, sveobuhvatna, podrška obiteljima koje uključuju jednog roditelja; Brižan dom za svako dijete –Savjetovalište za djecu, mlade i obitelj te SOS Mobilni tim; POP – SOS Dječje selo Hrvatska; Idem u tvoje cipele – sprječavanje bilo kakva oblika nasilja među djecom; #vidime – za djetinjstvo jednakih prilika (SOS Dječje selo Hrvatska, n.d.).

Osim toga jedan od prepoznatljivih proizvoda koji im pomaže u financiranju organizacije su prigodne čestitke koje izađuju štićenici SOS Dječjeg sela Hrvatska. Čestitke se mogu kupiti po simboličnoj cijeni od 6 kuna.

Korisnici neprofitnih organizacija obično ne snose samostalno troškove nastale pribavljanjem proizvoda, već navedeno čine donatori, sponzori i ostale organizacije koje sudjeluju u financiranju neprofitnoga sektora (Alfirević, N. i dr. 2013, 152). SOS Dječje selo ima brojne domaće i strane donatore. Neki od njih jesu Erste banka, Lidl, Kaufland, Hipp, INA, Dr. Oetker i brojni drugi. Osim novčanim donacijama, donatori se mogu uključiti i nefinancijskim donacijama u vidu proizvoda koje organizacija kupuje (hrana, higijenske potrpštine, mali kućanski aparati i sl.) ili usluga koje koriste (prijevoz, građevinski radovi i sl.). Kroz takve donacije oslobađaju se financijska sredstva za druge namjene.

Građani također mogu sudjelovati u financiranju organizacije kroz svoje donacije. Redovitim mjesečnim donacijama građani mogu postati članovima Kluba prijatelja. Također, mogu jednokratno donirati određeni iznos novca ili donirati putem kriptovalute. Budući da je svaka pomoć važna, postoji opcija i za mikrodonacije, a to je humanitarni telefon 060 90 55. Cijena poziva s fiksne i mobilne linije iznosi 6,25 kn / 0,83 EUR po pozivu. Pozivom se daruje 3,20 kn / 0,42 EUR djeci i mladima SOS dječjih sela Lekenik i Ladimirevci. Moguće je poslati i SMS sadržaj 10 na broj 705103 kojim se donira 10 kn / 1,33 EUR djeci i mladima SOS dječjih sela Lekenik i Ladimirevci (SOS Dječje selo Hrvatska, n.d.).

Tablica 1. Prikaz strukture ostvarenih prihoda za 2021. godinu

Prihodi 2021.	1.1.2021. – 31.12.2021.
Prihodi od PSAs za namjenske troškove	6.143.761 kn
Prihodi od prikupljanja sredstava u lokalnim zajednicama	26.939.140 kn
Financijske potpore vlade i subvencija	15.059.187kn
Ostali lokalni prihodi	566.438kn
Financijski prihodi	36.979kn
Ukupno	48.747.505kn

Izvor: vlastita izrada autorice s podacima iz financijskog izvješća

Tablica 2. Prikaz strukture ostvarenih rashoda za 2021. godinu

Rashodi 2021.	1.1.2021. – 31.12.2021.
Troškovi programa/projekata	30.427.529kn
Administrativni troškovi	5.320.281.kn
Troškovi prikupljanja dobara	5.415.441kn
Ostali troškovi	1.225.366kn
Financijski rashodi	131.416kn
Ukupno	42.520.033kn

Izvor: vlastita izrada autorice s podacima iz financijskog izvješća

Višak prihoda za 2021. godinu, odnosno razlika između prihoda i rashoda iznosi 6.227.472kn.

U neprofitnim organizacijama strategija promocije tumači se kao sveobuhvatan program potrebnih resursa i usmjerenih aktivnosti u svrhu realizacije postavljenih ciljeva oblikovanih tako da je komunikacija s potencijalnim i sadašnjim ciljnim grupama učinkovita (Pavičić,2003.,191). Aktivnosti SOS Dječjeg sela Hrvatska najčešće se oglašavaju putem medija od kojih možemo izdvojiti TV i društvene mreže (Facebook, Instagram, LinkedIn). U suradnji s televizijskim, radio postajama te internetskim portalima oglašavaju se obljetnice, posebne kampanje, natječaji za posao i sl.

Sve novosti vezane uz organizaciju objavljuju se i na njihovoj web stranici <https://sos-dsh.hr/> gdje je moguće pronaći sve informacije i najčešća postavljena pitanja koja bi mogla zanimati potencijalne ili već postojeće donatore.

Distribuciju svojih usluga SOS Dječje selo realizira metodom F2F (face to face), putem SOS predstavnika koji rade na terenu u trgovačkim centrima i ostalim trgovačkim lancima, u pozivnom centru, putem digitalnih kanala i internetske mreže, elektroničke pošte, a mogu surađivati i s tvrtkama gdje im je zadatak održavati sastanke.

Jedan od najvažnijih elemenata marketing miksa jest osoblje, odnosno volonteri, zaposlenici te ostali sudionici koji svojim radom pridonose realizaciji ciljeva koje određuje organizacija. Zahvaljujući mnogim volonterima, brojnim edukacijama i projektima ljudi su osviješteni o empatiji i pružanju pomoći. U SOS dječjem selu Hrvatska potiče se organizacijska kultura koja se temelji na prihvaćanju, poštovanju te profesionalnoj odgovornosti. Radu u organizaciji pristupa se timski kako bi zajedničkim radom osigurali vrhunske rezultate. Kao nevladina i neprofitna organizacija stavljaju ljude na prvo mjesto (SOS Dječje selo Hrvatska, n.d.)

Prezentacije realiziranih i budućih projekata vidljive su na službenoj stranici organizacije, što je važno jer organizacija ne bi mogla funkcionirati bez donacija koje pristižu od šire javnosti. Stoga, ključno je informirati tu javnost o djelovanju i radu organizacije kako bi i dalje donirali financijska sredstva u svrhu realizacije projekata i planova organizacije.

Budući da su procesi i promotivne aktivnosti SOS Dječjeg sela pomno isplanirani i razrađeni, ostavljaju vrlo jak dojam, što često rezultira donacijama. Svojim radom i procesima nastoje poticati pozitivne društvene promjene kako bi omogućili da djeca i mladi nesmetano odrastaju u atmosferi ljubavi, dostojanstva i sigurnosti (Križanović, 2020.)

3.5.2. SWOT analiza SOS Dječjeg sela - Hrvatska

U tablici 3 prikazana je SWOT analiza Dječjeg sela – Hrvatska.

Tablica 3: SWOT analiza Dječjeg sela - Hrvatska

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">• Prva nevladina organizacija prema prihodu• Partnerstvo s brojnim tvrtkama• Podrška i podupiranje velikog broja populacije• Širok opseg djelovanja• Razvijen marketing• Suradnja s medijima• Prepoznatljivost na tržištu	<ul style="list-style-type: none">• Mali kapaciteti za prijem nove djece s obzirom na potrebe• Poteškoće prilikom pronalaska kvalificirane radne snage
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none">• Povećanje medijskog oglašavanja (TV, društvene mreže)• Pomoć medija prilikom novih projekata• Iskorištavanje državnih poticaja i Europskih fondova	<ul style="list-style-type: none">• Nedostatak stalne radne snage• Nepovjerenje građana prema humanitarnim organizacijama• Smanjenje donacija uzrokovano svjetskom gospodarskom krizom, pandemijom COVID - 19

Izvor : vlastita izrada autorice

Prema SWOT analizi SOS Dječje selo Hrvatska prva je nevladina organizacija gledajući prihod, što je jedna od snaga organizacije. Nadalje, u partnerstvu je s brojnim tvrtkama i donatorima koji donacijama pomažu radu organizacije te uživa podršku velikog broja populacije. Širokog je opsega djelovanja i razvijenog marketinga koji opstaje u suradnji s medijima na način odabiranja prikladnog medija za određenu situaciju.

Najzastupljenije je, trenutno, oglašavanje putem društvenih mreža poput Facebooka, Instagrama i društvene mreže imena LinkedIn. Zbog toga i brojnih drugih čimbenika prepoznatljiva je na tržištu.

Nasuprot tome, najveće slabosti ove organizacije jesu slabi kapaciteti s obzirom na potrebe i broj djece kojima je njihova pomoć potrebna. Prema statistici u 2020. godini domovi za djecu bez adekvatne roditeljske skrbi imali su 367 mjesta za stalni smještaj, a 31.12.2020. broj popunjenih mjesta iznosio je 356. Tijekom 2020. godine zaprimili su 1003 zahtjeva za smještaj od kojih su 279 realizirani što govori o velikom nesrazmjeru između ponude i potražnje. Isto tako slabost im je poteškoća u pronalasku kvalificirane radne snage.

Prilike koje dolaze iz okruženja jesu pozitivna suradnja s medijima te povećanje oglašavanja u obliku medija s naglaskom na popularne društvene mreže i televiziju. Takvo oglašavanje uvelike pomaže kod provedbe novih i postojećih projekata. Uz medije važno je i iskorištavanje državnih poticaja i sredstava iz Europskih fondova za daljnji razvoj organizacije.

Prijetnje koje su izražene u okruženju jesu nedostatak stalne kvalificirane radne snage kako bi usluga bila još bolja i postojeći kapaciteti zbrinuti. Postoji i nepovjerenje kod određenog broja građana u humanitarne organizacije. U istraživanju, kao značajan problem smatra se nepovjerenje građana u humanitarne organizacije, način na koji one djeluju ili kako koriste donirana sredstva. Iako veći broj osoba vjeruje humanitarnim organizacijama (52,4%) ne može se zanemariti postotak od 44,8% onih koji ne vjeruju.

Trenutna je prijetnja iz okoline smanjena donacija uzrokovane svjetskom gospodarskom krizom koja je nastala nakon pandemije COVID-a 19.

4. Zaključak

Sredinom 20. stoljeća javljale su se polemike oko uključivanja i primjene marketinga i marketinških strategija u neprofitnim organizacijama. Kako sve više dolazi do promjena u društvu tako dolazi i do potrebe za stvaranjem neprofitnih organizacija. One počinju sve više djelovati na tržištu te se ujedno pojavljuje i sve veća konkurencija. Kako bi se izborile s konkurencijom, neprofitne organizacije počinju primjenjivati marketing. Postoje određeni pojedinci koji su spremni pomoći organizacijama, odnosno financijski i/ili volonterski. Neki pojedinci pomažu iz vlastitog zadovoljstva, dok ostali uče iz primjera drugih, što govori da je to pozitivno i poželjno ponašanje. SOS Dječje selo Hrvatska također treba podršku u pogledu donacije, no ponajviše ima potrebu za novcem iako su im od velike pomoći i naturalna sredstva. Često dolazi do nepovjerenja prema humanitarnim akcijama pa pojedinci zbog toga ne žele sudjelovati u pomaganju. Također, javnost je često neinformirana ili ih uopće ne zanimaju takve akcije. Najveći utjecaj na takve ljude ostavlja dobra marketinška strategija. Veoma je važno da neprofitne organizacije komuniciraju s javnošću te podignu njihovu svijest o važnosti djelovanja neprofitnih organizacija. SOS Dječje selo Hrvatska zato informira građane o tome kako posluju. Javno se prikazuju strategije i godišnja financijska izvješća pa se tako stvara povjerenje građana. Međutim, i dalje se SOS Dječje selo Hrvatska susreće s problemom manjka volontera, odnosno SOS mama, tata i teta, što govori o tome da je složena situacija jer nedostaju ljudski resursi. Ponovno je ovdje u glavnoj ulozi marketing, a kultura i veličina organizacije važni su pri oblikovanju timova. Ako organizacija želi poboljšati svoju izvedbu, trebala bi osposobiti menadžere, zaposlenike i volontere o tome kako poboljšati svoj učinak. Također, postoji potreba da menadžeri SOS-a jednako tako napominju da, među strategijama koje imaju u formiranju timova, trebaju proizvesti veću razinu učinka, izgraditi ugled organizacije i ponuditi kvalitetne usluge korisnicima. U poboljšanju postizanja organizacijskih ciljeva potrebno je redovito provoditi internu obuku osoblja o važnosti timskog rada, ocjenjivanja i nagrađivanja kako bi se zaposlenici i volonteri senzibilizirali.

Kako bi prikupljanje sredstava bilo učinkovitije, treba se modelirati prema specifičnim ciljevima organizacije, u svrhu naglašavanja kako ono nije isključivo cilj. Polazište uvijek treba biti postizanje ciljeva Udruge, a ne prikupljanje financijskih sredstava, jer financijski resursi ne donose ideje i ne pronalaze ciljeve iako su nužni za njihovo postizanje. Također, tako će donatori biti inspirirani i potaknuti na sudjelovanje u prikupljanju sredstava.

Vrlo je bitno za neprofitne organizacije uspostavljanje dugoročnih odnosa s donatorima. Uspješno prikupljanje sredstava potrebno je jasno obrazložiti. To je najvažniji argument za

filantropsku potporu bez kojeg neprofitne organizacije ne bi smjele ni početi prikupljati sredstva. Razlog za potporu zapravo je odgovor na pitanje zašto određenu organizaciju ili njezin projekt treba podržati.

5. Literatura

- Andreasen, A.R. i Kotler, P. (2003). *Strategic Marketing for Non-profit Organizations*. Dostupno na: https://www.academia.edu/25516994/Marketing_for_Nonprofit_Organizations?auto=citations&from=cover_page [pristupljeno: 18. svibnja 2022].
- Bryson, J. M. i Einsweiler, R. C. (1988). *Strategic Planning for Public Purposes-Concepts, Tools and Cases*. Chicago: The Planners' Press of the American Planning Association.
- Čorkalo, A., Čačić, M., & Puača, V. (2015). Modeli upravljanja kvalitetom u neprofitnom sektoru. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 6(1), 111-122.
- Dees, J. G., Emerson, J. i Economy, P. (2011). *Enterprising Nonprofits – Toolkit for Social Entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons.
- Horvat, M. (2008). *Uvodno o Zakonu o volonterstvu: Zakonsko određenje volontiranja*. Budimpešta: Ministarstvo obitelji, branitelja i međugeneracijske solidarnosti i ECNL.
- Ivanišević, Z., Matijević, M., Užarević, Z., Petrović, Đ., Jurlina, D. i Jerolimov, V. (2019). Prevalence of dental caries among children of SOS Children's Village in Croatia. *Vojnosanitetski pregled*, 76(2).
- Kotler, P. i Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of marketing*, 33(1), 10-15.
- Križanović, M. (2020). *Promocijski miks SOS dječjeg sela Hrvatska*. Diplomski rad. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu, Poslovni odjel, Stručni studij ugostiteljstva.
- Meler, M. (2003). *Neprofitni marketing*. Osijek: Ekonomski fakultet Osijek.
- Padanyi, P. i Gainer, B. (2004). Market orientation in the nonprofit sector: taking multiple constituencies into consideration. *Journal of Marketing Theory and Practice* 12(2), 43-58.
- Pavičić, J. (2003). *Strategije marketinga neprofitnih organizacija*. Zagreb: Masmedia.
- Sargeant, A. (1999). *Marketing Management for Nonprofit Organizations*. New York: Oxford University Press.

Skupština članova Udruge SOS - Dječje selo Hrvatska. (2013). *Statut Udruge SOS Dječje selo – Hrvatska*. Innsbruck: SOS-Kinderdorf International.

Alfirević, N. i dr. (2013.): *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb

Marketing.hr (2018.) Što je SWOT analiza i koje su smjernice potrebne za njezinu izradu?

Dostupno na : <https://www.marketing.hr/sto-je-swot-analiza-i-koje-su-smjernice-potrebne-za-izradu/> [pristupljeno: 17. svibnja 2022].

SOS Dječje selo Hrvatska. (n. d.). *Naše vrijednosti, temelji i načela u koja vjerujemo*. Dostupno na: https://sos-dsh.hr/wp-content/uploads/2020/09/Nase_vrijednosti_temelji_nacela.pdf. [pristupljeno: 17. svibnja 2022].

Štimac, H. i Cah, M. (2012). Utjecaj okruženja na marketinško pozicioniranje SOS Dječjeg sela Hrvatska. *Ekonomski Vjesnik*, 25(1).

Tuškan Krupić, V. (2021). *National Annual report*. Dostupno na: https://sos-dsh.hr/wp-content/uploads/2021/03/SOS_godisnje-izvjesce-2020-ENG_.pdf. [pristupljeno: 18. svibnja 2022].

UN Konvencija o pravima djeteta (Službeni list SFRJ, br. 15/1990).

Marketing mix 4P ili 7P Dostupno na: <https://profitiraj.hr/marketing-miks-4p-ili-7p/> [pristupljeno: 22. rujna 2022].

Uremović, I. (2019). *Primjena marketinga u neprofitnim organizacijama*. Dostupno na: <https://repozitorij.fazos.hr/islandora/object/pfos:1910/datastream/PDF/view> (Pristupljeno: 26. rujna, 2022.)

Popis slika

Slika 1. Marketing miks 7P	9
Slika 2. Znak Udruge SOS Dječje selo Hrvatska	14
Slika 3. SOS Dječje selo Lekenik	15
Slika 4. SOS Dječje selo Ladimirevci	16

Popis tablica

Tablica 1. Prikaz strukture ostvarenih prihoda za 2021. godinu	20
Tablica 2. Prikaz strukture ostvarenih rashoda za 2021. godinu	20
Tablica 3. SWOT analiza SOS Dječjeg sela – Hrvatska	22