

# Analiza marketing strategije neprofitne organizacije (Hrvatski Crveni križ)

---

Čolina, Matej

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:841304>

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 Ekonomski  
fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij Marketing

Matej Čolina

**ANALIZA MARKETING STRATEGIJE NEPROFITNE  
ORGANIZACIJE (HRVATSKI CRVENI KRIŽ)**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera Ekonomski  
fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij Marketing

Matej Čolina

**ANALIZA MARKETING STRATEGIJE NEPROFITNE  
ORGANIZACIJE (HRVATSKI CRVENI KRIŽ)**

Diplomski rad

kolegij: Organizacija i provedba  
marketinga JMBAG: 0010225562 e-mail:  
matejc35@gmail.com

mentor: prof.dr.sc. Mirna Leko Šimić

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayera University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Graduate Study Marketing

Matej Čolina


**NONPROFIT ORGANIZATION MARKETING STRATEGY  
ANALYSIS (CROATIAN RED CROSS)**

Final paper

Osijek, 2024.

**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 diplomski 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 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor 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:** Matej Čolina

**JMBAG:** 0010225562 **OIB:**

32564669624

**e-mail za kontakt:** matejc35@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij Marketing

**Naslov rada:** Analiza marketing strategije neprofitne organizacije (Hrvatski Crveni križ)

**Mentorica rada:** prof.dr.sc. Mirna Leko Šimić

U Osijeku, 2024. godine



---

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Metodologija rada .....	1
1.3. Struktura rada .....	2
2. POJAM I VRSTE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA .....	2
2.1. Pojam i definicije neprofitnih organizacija .....	2
2.2. Vrste neprofitnih organizacija .....	3
2.3. Specifičnosti neprofitnih organizacija .....	3
2.4. Neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj .....	5
3. MARKETING STRATEGIJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA .....	5
3.1. Pojam i definicije marketinga neprofitnih organizacija .....	5
3.2. Uloga i značaj marketinga neprofitnih organizacija .....	6
3.3. Određivanje marketing strategije neprofitnih organizacija .....	7
3.4. Specifičnosti marketing miksa neprofitnih organizacija .....	9
3.5. Evaluacija uspješnosti marketing strategije neprofitnih organizacija .....	10
4. ANALIZA MARKETING STRATEGIJE HRVATSKOG CRVENOG KRIŽA .....	11
4.1. Povijest razvoja Hrvatskog Crvenog križa .....	12
4.2. Vizija, misija i načela djelovanja Hrvatskog Crvenog križa .....	15
4.3. SWOT i PESTEL analiza Hrvatskog Crvenog križa .....	16
4.3.1. Snage Hrvatskog Crvenog križa .....	16
4.3.2. Nedostaci Hrvatskog Crvenog križa .....	18
4.3.3. Mogućnosti Hrvatskog Crvenog križa .....	20
4.3.4. Prijetnje Hrvatskom Crvenom križu .....	21
4.3.5. Čimbenici utjecaja na djelovanje Hrvatskog Crvenog križa .....	22
4.4. Marketing miksa Hrvatskog Crvenog križa .....	24

4.5. Analiza korištenih marketing strategija Hrvatskog Crvenog križa .....	26
4.6. Prijedlozi poboljšanja marketing aktivnosti .....	32
5. ZAKLJUČAK .....	35
POPIS LITERATURE.....	38
POPIS SLIKA.....	41

## **Analiza marketing strategije neprofitne organizacije (Hrvatski Crveni Križ)**

### **SAŽETAK**

U radu je izvršena analiza marketing strategije odabrane neprofitne organizacije, a to je Hrvatski Crveni križ. U teorijskom dijelu rada utvrđena je važna uloga i značaj marketinga neprofitnih organizacija, bez obzira na to što iste za cilj nemaju stvaranje profita. Marketing i marketing strategije neprofitnim organizacijama pospješuju obavljane misije, svrhe i ciljeva, a također djeluju pozitivno i na njihovu konkurentnost. Međutim, s obzirom na brojne specifičnosti neprofitnih u odnosu na profitne organizacije, i marketing strategije posjeduju određene specifičnosti, kao što su specifičnosti marketing miksa te orijentiranost na određenu skupinu dionika. U praktičnom dijelu rada izvršena je analiza marketing strategije Hrvatskog Crvenog križa. Utvrđene su strateške odrednice organizacije te je izvršena analiza elemenata marketing miksa. Analiza korištenih marketing strategija ukazala je i na određene nedostatke i izazove, shodno čemu su iznijeti prijedlozi poboljšana marketing aktivnosti.

Ključne riječi: neprofitne organizacije, neprofitni sektor, marketing, strategija, Crveni križ  
**Nonprofit organization marketing strategy analysis (Croatian Red Cross)**

### **ABSTRACT**

The paper analyzes the marketing strategy of the selected non-profit organization, the Croatian Red Cross. In the theoretical part of the work, the important role and significance of marketing of non-profit organizations was determined, regardless of the fact that they do not aim to generate profit. Marketing and marketing strategies enhance the mission, purpose, and goals of

non-profit organizations, and also positively impact their competitiveness. However, due to the numerous specificities of non-profit compared to for-profit organizations, marketing strategies also have certain specific characteristics, such as the specifics of the marketing mix and orientation towards a particular group of stakeholders. The practical part of the paper analyzes the marketing strategy of the Croatian Red Cross. The strategic determinants of the organization were identified, and an analysis of the elements of the marketing mix was carried out. The analysis of the used marketing strategies also pointed to certain shortcomings and challenges, according to which proposals for improved marketing activities were presented.

**Keywords:** non-profit organizations, non-profit sector, marketing, strategy, Red Cross



# 1. UVOD

Neprofitne organizacije u odnosu na profitne organizacije teže ostvarenju različitih ciljeva te je njihova svrha postojanja i misija orijentirana na određene vrijednosti. U praksi postoje različite vrste neprofitnih organizacija koje se bave i različitim djelatnostima i aktivnostima. Jedna od vrsta neprofitnih organizacija su humanitarne organizacije, koje su orijentirane ka pružanju pomoći i podrške osobama u potrebi.

Kako bi pospješile svoju svrhu, misiju, viziju i ciljeve djelovanja, neprofitne se organizacije također koriste različitim marketing strategijama te poduzimaju različite marketing aktivnosti. Pogrešno je mišljenje kako se neprofitne organizacije ne trebaju baviti marketingom jer za cilj nemaju stvaranje profita; naime, takve se organizacije u svojem radu susreću s brojnim specifičnostima i izazovima, a kvalitetna marketing strategija može biti od velike pomoći u prevladavanju izazova, povezivanju s dionicima, osiguravanju održivosti, podizanju svijesti, izgradnji pozitivnog imidža i ostalom.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet rada je analiza marketinške strategije neprofitne organizacije na primjeru Hrvatskog Crvenog križa. Navedena analiza obuhvaća proučavanje i procjenu metoda i taktika koje organizacija koristi da bi privukla podršku, uključujući donacije, volontere i javnu pažnju. Također, razmatra ciljeve organizacije, ciljne grupe, kanale komunikacije, poruke koje se prenose, kao i efikasnost različitih marketinških aktivnosti.

Cilj analize je identificirati snage i slabosti strategije i predložiti poboljšanja za veću efikasnost u ostvarivanju misije organizacije. Cilj rada je i analizirati teorijske pristupe i specifičnosti marketinga neprofitnih organizacija te napraviti analizu marketing strategije Hrvatskog Crvenog križa.

## 1.2. Metodologija rada

Pri izradi rada korišteno je nekoliko metoda, uključujući povijesnu, komparativnu, induktivnu i deduktivnu, komparacijsku te kompilacijsku. Korištena literatura obuhvaća knjige i publikacije, znanstvene i stručne članke, pravne te internetske izvore. Temeljem uvida u literaturu izvedeni su vlastiti zaključci, kako u teorijskom, tako i u praktičnom dijelu. U

praktičnom dijelu rada ponajviše su korišteni strateški dokumenti Hrvatskog Crvenog križa, godišnje izvješće o radu te internetske stranice.

### **1.3. Struktura rada**

Radi boljeg razumijevanje tematike rada, isti je podijeljen na pet logičkih cjelina. Nakon uvoda, u drugoj cjelini proučavaju se teorijski aspekti neprofitnih organizacija, uključujući pojam i definicije, vrste, specifičnosti te djelovanje neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj.

Treća cjelina također je teorijske prirode, a bavi se marketing strategijama neprofitnih organizacija. U sklopu navedene cjeline razmatrani su pojam i definicije marketinga neprofitnih organizacija, uloga i značaj, određivanje marketing strategije neprofitnih organizacija, specifičnosti marketing miksa te evaluacija uspješnosti marketing strategije neprofitnih organizacija. U četvrtoj cjelini provedena je analiza marketing strategije Hrvatskog Crvenog križa, u sklopu čega je prvo opisan povijesni razvoj organizacije. Nakon toga analizirani su vizija, misija i načela djelovanje organizacije. Obavljen je uvid i u SWOT i PESTEL analizu te je analiziran marketing miksa Hrvatskog Crvenog križa. Analizirane su korištene marketing strategije te su temeljem identificiranog stanja izneseni prijedlozi poboljšanja marketing aktivnosti. U posljednjoj cjelini rada iznesen je zaključak, nakon kojeg se još nalaze popisi literature i slika.

## **2. POJAM I VRSTE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA**

U ovoj cjelini iznesene su bitne teorijske odrednice neprofitnih organizacija, što će biti od pomoći za bolje razumijevanje daljnje tematike rada. Teorijsko razmatranje započinje definiranjem pojma neprofitnih organizacija.

### **2.1. Pojam i definicije neprofitnih organizacija**

Neprofitna organizacija je organizacija koja za cilj nema stjecanje profita, već nešto drugo (Rukavina, 1994:85). Međutim, ovo je vrlo široka pa možda i najšira definicija. Negativne definicije ili određenja često su neadekvatne jer ne pružaju dovoljno informacija o sadržaju onoga što se definira. Na primjer, rijetko tko bi bio zadovoljan definicijom automobila kao „nemotocikla“ ili sl. Unatoč tomu, zbog široke upotrebe u znanstvenoj, stručnoj i praktičnoj javnosti, takve definicije mogu se prihvatiti kao ustaljeni termini (Pavičić, 2001:105).

U neprofitne organizacije mogu se ubrojiti sve one organizacije koje teže ostvarenju određenog društvenog ili javnog interesa te kojima osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita (Pavičić, 2007).

„Neprofitni sektor obuhvaća sve pojedince i organizacije kojima je cilj djelovanja stvaranje društva s odgovornim pojedincima, okrenutim prema osobnom napretku, ali i napretku zajednice“ (Glavinić i Najev Čaćija, 2018:4). Neprofitni sektor čine različiti oblici i vrste neprofitnih organizacija, a koje je prema određenim kriterijima moguće sistematizirati.

## **2.2. Vrste neprofitnih organizacija**

U pravnom smislu, neprofitne organizacije osnivaju se u različitim oblicima. Među najčešće i najpoznatije neprofitne organizacije mogu se ubrojiti ustanove, udruge, zaklade i fundacije (Meler, 2003:112).

Neprofitne se organizacije mogu podijeliti i na sljedeći način (Rukavina, 1994:86):

- vladine: državne: zdravstvene, obrazovne, kulturne, znanstvene, sportske; – nevladine:
  - dobrotvorne: vjerske, humanitarna društva, vjerska društva,
  - članske: klubovi, sindikati, komore, sportske,
  - privatne: obrazovne, zdravstvene, sportske.

Neprofitne organizacije mogu se podijeliti i sukladno vrsti djelatnosti koju obavljaju, a među njima su humanitarne, vjerske, znanstveno-istraživačke, obrazovne, zdravstvene i socijalne, kulturne i umjetničke, sportske i političke djelatnosti. Također, sa stajališta aktivnosti mogu se razlikovati i pokreti, udruženja i ideje (Pavičić, 2007). U odnosu na profitne organizacije, neprofitne organizacije posjeduju brojne specifičnosti.

## **2.3. Specifičnosti neprofitnih organizacija**

Kao neke od specifičnosti neprofitnih organizacija, Meler (2003:68) navodi:

- cilj neprofitnog marketinga nije uvijek usmjeren na poticanje potražnje (npr. u obrazovanju i zdravstvu),
- subjekti neprofitnog marketinga imaju manje autonomije u donošenju odluka,

- subjekti neprofitnog marketinga bave se poslovima od posebnog društvenog značaja, što znači da su greške u poslovanju neprihvatljive jer mogu imati ozbiljne posljedice za društvo,
- proizvodi subjekata neprofitnog marketinga su uglavnom nematerijalne prirode,
- „proizvodi“ koje nude subjekti neprofitnog marketinga su ili besplatni ili se za njih plaća samo manji dio pune cijene, najčešće kroz doprinose, dok se za neke plaća puna cijena,
- kanali distribucije u klasičnom smislu često ne postoje jer se mjesto proizvodnje i potrošnje nerijetko podudaraju.

Neprofitne organizacije se razlikuju od profitnih organizacija po nekoliko ključnih karakteristika: ne postoji mjerilo uspješnosti izraženo kroz kategoriju profita, porezi su diferencirani, često se usmjeravaju prema pružanju usluga, imaju ograničene ciljeve i strategije u poslovnoj politici, ovise o financijskoj potpori, često ih vode profesionalci, primjenjuju različite metode, sustave i razine upravljanja, podložne su većem političkom utjecaju te im nedostaje adekvatna menadžerska kontrola (Rukavina, 1994:86).

Neprofitne organizacije sve više se okreću tržištu kao izvoru svoje egzistencije. Filantropija se zamjenjuje tržišnim metodama financiranja, gdje se umjesto međunarodnih i državnih izvora pojavljuju različiti načini samofinanciranja koji se uglavnom temelje na tržišnim principima. To uključuje članarine, pristojbe, ulaznice, kotizacije, naknade za usluge, prodaju proizvoda, iznajmljivanje prostora i opreme te slično. Dakle, u današnje vrijeme cilj neprofitnih organizacija postaje ostvarivanje financijski održivih projekata i programa kako bi uspješno ostvarile svoju misiju (Meler, 2003:106).

Jedna od specifičnosti neprofitnih organizacija je i umjerenost prema različitim ciljnim skupinama. Neprofitne organizacije usmjerene su na korisnike, donatore i sponzore, volontere, zaposlenike i širu javnost (Glavinić i Najev Čačija, 2018:3). Ovisno o konkretnoj organizaciji, nekim dionicima moguće je dati prioritet. Drugim riječima, nisu svi dionici za svaku neprofitnu organizaciju jednako važni. Važnost dionika ovisna je i o geografskom području na kojem neprofitna organizacija djeluje.

## **2.4. Nefitne organizacije u Republici Hrvatskoj**

U Republici Hrvatskoj postoje razne vrste nefitnih organizacija kao što su udruge, fundacije i zaklade, zadruge, komore, sindikati i organizacije poslodavaca, vjerske zajednice i političke stranke, nefitne ustanove te gospodarska interesna udruženja, s različitim pravnim regulativama u pogledu njihovog osnivanja i djelovanja. Najzastupljenije među njima su udruge (Giljević i Lalić Novak, 2017:138).

Iako je od osamostaljenja Hrvatske postignut značajan napredak u nefitnom sektoru, i danas postoje značajni izazovi i problemi. Neki od dugogodišnjih problema nefitnih organizacija u Republici Hrvatskoj uključuju neadekvatan pravni okvir te još uvijek paternalistički odnos središnje države spram nefitnih organizacija te otežan pristup financijskih sredstava i adekvatne državne politike poticanja doniranja. I sa stajališta središnje vlasti i sa stajališta nefitnih organizacija prisutni su i nedovoljna transparentnost i nedovoljan profesionalizam (Meler, 2003:60-61).

Problemi nefitnih organizacija u Hrvatskoj uključuju i nedovoljnu orijentiranost prema korisnicima te nepoznavanje profila i potreba korisnika. Neispitivanje zadovoljstva korisnika te neprovođenje aktivnosti za poboljšanja također su među istaknutijim problemima (Pavičić, 2007). Na prethodno se može nadodati i nedovoljno posvećena pažnja prema izgradnji pozitivnog imidža u javnosti te odnosima s medijima i širom javnosti.

## **3. MARKETING STRATEGIJE NEFITNIH ORGANIZACIJA**

Iako nisu orijentirane prvenstveno na profit, nefitne organizacije također trebaju posvećivati veliku pažnju marketing strategijama i aktivnostima marketinga. S obzirom na specifičnosti nefitnog sektora, postoje i specifičnosti marketinga nefitnih organizacija.

### **3.1. Pojam i definicije marketinga nefitnih organizacija**

U općenitom smislu, marketing se može definirati kao društveni proces u kojem pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno i što žele. Navedeno se odvija kroz ponudu i slobodnu razmjenu proizvoda i usluga određene vrijednosti (Renko, 2005:12). Marketing je također i sustav razmjene vrijednosti (koje mogu imati oblik proizvoda, usluga, ideja, znanja,

informacija, tehnologije) u kojem sudjeluju pojedinci, organizacije, institucije i sl. (Kotler, 2011:63). Prethodna definicija marketinga posebno je prikladna za neprofitni sektor s obzirom da vrijednosti u tom sektoru često ne uključuju klasične proizvode, već usluge, ideje, znanje i dr.

Marketing neprofitnih organizacija obuhvaća niz aktivnosti koje uključuju osmišljavanje, unapređenje planiranja, provedbu, distribuciju i komuniciranje djelovanja organizacija koje ostvaruju određeni javni interes, ali čiji primarni cilj nije ostvarivanje profita (Pavičić, 2003:31).

Marketing neprofitnih organizacija može se promatrati s aspekta djelovanja ili aktivnosti pojedine neprofitne organizacije, kao i s aspekta dionika koji kontinuirano ili povremeno dolaze u doticaj s neprofitnim organizacijama (Pavičić, 2007). S aspekta organizacija, fokus marketinga u neprofitnom sektoru stavljen je na ostvarivanje zadovoljavajućih rezultata djelovanja koji su povezani s misijom i ciljevima organizacije (Pavičić, 2001:102). Imajući na umu navedeni aspekt, jasno je kako marketing i za neprofitne organizacije posjeduje značaj.

### **3.2. Uloga i značaj marketinga neprofitnih organizacija**

Nekoć se smatralo kako konkurencija u neprofitnom sektoru ne postoji jer nije važno tko će ostvariti javni interes, već je bitno da se riješi određeni društveni problem. Međutim, zbog rasta sektora i sve veće potražnje za nužnim resursima, kao što su ljudski i financijski, može se reći da konkurencija u današnje vrijeme postoji. Oskudna sredstva dostupna neprofitnom sektoru dovode do natjecanja među organizacijama jer svaka želi dobiti što više potpore kako bi mogla normalno funkcionirati i ostvarivati svoje ciljeve (Pavičić, 2003:88). U tome se i očituju značaj i uloga marketinga u neprofitnim organizacija. Koristeći kvalitetne marketing strategije, neprofitne organizacije mogu steći prednost nad konkurentima.

Uspješnije aktiviranje potencijala neprofitnih organizacija u Hrvatskoj ovisi o nekoliko preduvjeta i područja marketinga: analiziranju vanjskih i unutarnjih čimbenika, percepciji korisnosti marketinga od strane menadžera i lidera neprofitnih organizacija, trendovima u razvoju marketinga, stvaranju ili postojanju pozitivne društvene klime, prisutnosti marketinške orijentacije te razvijanju opće i specijalizirane edukacije iz područja marketinga (Pavić, 2007).

Sustavna primjena marketinga utječe na uspješnije ostvarivanje misije i ciljeva konkretnih neprofitnih organizacija. Općenito gledano, primjena marketinga u neprofitnim organizacijama pozitivno utječe na njihovo sveukupno djelovanje, što pridonosi boljem rješavanju društvenih problema zbog kojih te organizacije postoje. Stoga, marketing doprinosi boljem funkcioniranju društva kao cjeline (Pavičić, 2001:102).

S obzirom da neprofitne organizacije nemaju za glavni cilj ostvarivanje prihoda i profita, marketing neprofitnih organizacija svoju ulogu nastoji ispuniti kroz aspekte kao što su podizanje svijesti, prikupljanje sredstava, pribavljanje i angažiranje volontera, povezivanje s dionicima te izgradnja imidža i prepoznatljivosti (Despotović, 2024).

Marketing u neprofitnim organizacijama omogućuje poboljšane metode istraživanja potreba ciljnih grupa i načina njihova zadovoljavanja, učinkovitije metode osiguravanja financijskih, ljudskih i drugih resursa za djelovanje te poboljšane metode planiranja, organiziranja, provođenja i kontrole aktivnosti organizacije usmjerenih prema ciljnim grupama (Pavić, 2001:103).

### **3.3. Određivanje marketing strategije neprofitnih organizacija**

Općenito govoreći, marketing strategija podrazumijeva usklađivanje: ciljeva organizacije i njenih pojedinačnih dijelova (aktivnosti); ključnih elemenata marketing miksa, uključujući proizvod, cijenu, distribuciju i promociju; ciljnih tržišnih segmenata te raspoloživih resursa organizacije (Pavičić, 2001:110).

U poslovnom sektoru, svako poduzeće, između ostalih strategija, može se odlučiti za jednu od Porterovih generičkih strategija. Riječ o strategiji diferencijacije, kojom poduzeće svoju ponudu nastoji učiniti drugačijom od drugih; strategiji troškovnog vodstva, kojom poduzeće želi maksimizirati efikasnost na način da snizi troškove na najmanju moguću mjeru; te strategiji fokusiranja, kojom se poduzeće snažno usmjerava na određeni tržišni segment (Rupčić, 2018:184-185). Međutim, može se reći da neprofitne organizacije rijetko mogu koristiti navedene strategije. Umjesto toga, zbog usmjerenosti na višestruke dionike, marketing strategije fokusirane su na zadovoljenje potreba korisnika (korisnici su ujedno i razlog zašto organizacija postoji), pribavljanje financijskih sredstava od donatora i sponzora te angažman ljudskog kadra (zaposlenika i volontera) (Glavinić i Najev Čaćija, 2018:4).

Većina neprofitnih organizacija razumije kako su usmjerenost na korisnike i donatore te zadovoljenje njihovih potreba temelj njihovog djelovanja. Međutim, mali broj njih podjednako vrednuje i usmjerenost na volontere kao ključni izvor ljudskih resursa. Jedan od razloga za to je činjenica da usmjerenost na marketinške napore prema različitim dionicima zahtijeva ulaganje svih raspoloživih resursa, što često opterećuje neprofitnu organizaciju. Zbog toga organizacije često fokusiraju svoje napore na jednu ili nekoliko skupina dionika koje smatraju najvažnijima (Glavinić i Najev Čačija, 2018:7).

U praksi je teško očekivati da će neprofitne organizacije imati razvijene specifične strategije za svaku skupinu dionika. Ipak, potrebno je osmisliti strateški planiran pristup i aktivnosti koje vode ispunjenju ciljeva za ključne skupine dionika: korisnike, donatore i volontere. Pristupi trebaju uvažavati specifičnosti svake skupine, ali i biti komplementarni kako bi odražavali misiju i viziju organizacije (Glavinić i Najev Čačija, 2018:6-7).

Proces određivanja marketing strategije za neprofitne organizacije u principu je isti kao i u slučaju profitnih organizacija. Proces uključuje analizu stanja i perspektiva, utvrđivanje misije i ciljeva, odabir načina uvođenja i primjene strategije te kontrolu i evaluaciju uspješnosti marketing strategije (Glavinić i Najev Čačija, 2018:6-7).

Pri analizi stanja i perspektiva često se koriste SWOT i PESTEL analiza. SWOT (engl. *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) analizom utvrđuju se snage, slabosti, prilike i prijetnje za organizaciju (Pavičić, 2001:116). Snage se najlakše definiraju analizom onoga što poduzeće radi dobro, koje su njegove prednosti u odnosu na konkurenciju i sl. Slabosti obuhvaćaju sve aspekte na koje se negativno odgovara na ova pitanja, ali i one koje konkurenti uspješno rješavaju. Prilike se odnose na potencijalni rast i razvoj, dok prijetnje predstavljaju faktore koji mogu ugroziti poslovne rezultate i opstanak organizacije (Renko, 2005:120).

PESTEL analiza predstavlja ocjenu i interpretaciju informacija o političkim, ekonomskim, sociokulturnim, tehnološko-znanstvenim, ekološkim i zakonskim (engl. *political, economic, social, technological, environmental, legal*) čimbenicima koji utječu na okolinu poduzeća (Šarić, 2017:93). U ovoj analizi istražuje se utjecaj ovih skupina čimbenika (kao i pojedinačnih čimbenika) na organizaciju te se analizira njihova trenutna važnost i moguća važnost u



budućnosti. Također je bitno povezati ove čimbenike s kontekstom u kojem organizacija djeluje i s njezinim konkurentskim položajem.

Nakon analize okoline, u određivanju marketing strategije važno je definirati osnovne strateške odrednice, među kojima su misija i ciljevi. Misija mora odražavati trenutnu stvarnost i viziju vodstva neprofitne organizacije o tome što organizacija želi postići u dugoročnoj strateškoj perspektivi, uključujući ostvarivanje temeljne svrhe postojanja, obuhvat i područja djelovanja, karakteristike razvoja, zajedničke vrijednosti zaposlenika i volontera te ključne konkurentske prednosti (Pavičić, 2003:125).

Ciljevi predstavljaju željena stanja ili rezultate koje se planira postići u određenom vremenskom razdoblju, obuhvaćajući veličinu i vrstu organizacije, prirodu i raznolikost područja interesa te razinu postignuća. Mogu se opisati i kao konkretizacija i detaljna elaboracija prethodno postavljene misije (Gonan Božac, 2002:526).

Osnovne aktivnosti oblikovanja i provođenja jednom utvrđene marketing strategije odnose se elemente marketing miksa, tj. na proizvod, cijenu, distribuciju i promociju (Glavinić i Najev Čačija, 2018:7). Elementi marketing miksa neprofitnih organizacija posjeduju više različitih specifičnosti u usporedbi s istim elementima marketing miksa u profitnom sektoru.

### **3.4. Specifičnosti marketing miksa neprofitnih organizacija**

Marketing miks neprofitnih organizacija trebao bi se sastojati od nekoliko ključnih koraka: podjele marketing miksa na osnovne dijelove, utvrđivanja sastavnica svakog od elementa marketing miksa, definiranja elemenata marketing miksa, integracije marketing miksa i njegove optimizacije te provedbe marketing miksa (Meler, 2013:214). Uobičajeni elementi marketing miksa su proizvod, cijena, distribucija i promocija (Glavinić i Najev Čačija, 2018:7).

Proizvodi neprofitnih organizacija mogu se klasificirati u tri osnovne skupine: potrošna dobra, koja su materijalna dobra koja se troše kroz nekoliko upotreba; trajna dobra, koja su materijalna dobra dugotrajnija od potrošnih; i usluge, koje predstavljaju aktivnosti ili procese kojima se zadovoljavaju određene potrebe (Meler, 2013:216).

U području marketinga, cijena se definira kao iznos novca koji je kupac voljan platiti za korištenje određene usluge ili proizvoda. Međutim, u neprofitnom sektoru, proces određivanja cijena je nešto složeniji i različit. Cilj primjene cijena u neprofitnim organizacijama često je generiranje prihoda koji će pokriti operativne troškove organizacije (Pavičić, 2003:166). U neprofitnom marketingu cijene proizvoda mogu se podijeliti u tri kategorije: proizvodi za koje korisnik u potpunosti snosi trošak, poput zdravstvenog osiguranja; proizvodi za koje korisnik plaća samo dio troška, kao što je karta za kazalište; te proizvodi čiju cijenu korisnik pokriva neizravno kroz poreze, doprinose i druge namete, primjerice školovanje (Meler, 2013:239). U neprofitnom sektoru kod cijene je u obzir potrebno uzeti i oportunitetni trošak koji se kod pojedinih ciljnih skupina može javiti. Na primjer, vrijeme uloženo od strane volontera za tog istog volontera predstavlja cijenu u određenom smislu jer je riječ o trošku vremena koji je volonter mogao posvetiti drugim aktivnostima (Glavinić i Najev Čačija, 2018:7).

Distribucija u neprofitnim organizacijama obuhvaća sve kanale i načine putem kojih se proizvod (ili ideja koju organizacija nudi) može dostaviti ciljnim skupinama ili pojedincima. Strategija distribucije treba uključiti sve relevantne sudionike koji su povezani s organizacijom i koji pomažu u povezivanju proizvoda s korisnicima. U neprofitnim organizacijama često se radi o neopipljivim proizvodima, poput ideja koje trebaju biti integrirane u društveno okruženje. Glavnu ulogu u komunikaciji s ciljnim skupinama obično igraju posrednici kao što su internet, novine, časopisi i televizija (Pavičić, 2003:183).

Promocija u neprofitnom sektoru predstavlja sveobuhvatan plan aktivnosti i resursa usmjerenih na postizanje zadanih ciljeva, prilagođenih tako da učinkovito komuniciraju sa svim trenutnim i potencijalnim ciljnim skupinama (Pavičić, 2003:191). Promocija proizvoda i usluga unutar neprofitnog marketing miksa može biti neizravna, npr. kroz masovno medijsko komuniciranje, i izravna, putem selektivnog ili osobnog komuniciranja, najčešće koristeći elektroničku poštu ili tehniku usmenog preporučivanja (Meler, 2013:258).

### **3.5. Evaluacija uspješnosti marketing strategije neprofitnih organizacija**

Kao i u svakom području marketinga, mjerenje uspješnosti kampanja ključno je i za neprofitne organizacije. Neprofitne organizacije prate rezultate svojih marketinških aktivnosti kako bi utvrdile što funkcionira i što treba zadržati te što manje funkcionira ili uopće ne funkcionira kako bi to poboljšale, promijenile ili ukinule (Despotović, 2024).

Kada se strategija implementira i počne primjenjivati, ključno je provoditi nadzor nad njezinom učinkovitošću. Potrebno je uspoređivati postignute rezultate s planiranim ciljevima te u slučaju identificiranih odstupanja (i pozitivnih i negativnih) analizirati uzroke i poduzeti odgovarajuće korektivne mjere.

Pri evaluaciji marketing strategije u neprofitnom sektoru ključno je provesti analizu dosadašnjih rezultata kako bi se procijenila učinkovitost i utvrdili daljnji koraci. Ova analiza uključuje pregled financijskih i nefinancijskih aspekata strategije, kao i procjenu trenutnog portfelja aktivnosti organizacije. Važno je identificirati perspektivne djelatnosti koje su postigle uspjeh te one koje nisu, kako bi se usmjerili resursi prema najučinkovitijim područjima i izbjegla ulaganja u manje uspješne inicijative (Pavičić, 2007).

S obzirom da neprofitne organizacije imaju različite ciljeve od profitnih, i evaluacija uspješnost marketing strategije bit će fokusirana ne određene specifične segmente. Neke od njih teško je mjeriti, poput, na primjer, povećanja svijesti o nekom problemu. U sklopu evaluacije, mogu se evaluirati prikupljena financijska sredstva od donatora i sponzora, ali i određene odrednice nematerijalnih resursa, poput broja volontera i volonterskih sati. Evaluacija može uključivati i procjenu imidža organizacije u javnosti. Međutim, kako bi navedene aspekte evaluacije bilo moguće provesti, nužno je prethodno postaviti ciljeve koji se žele postići u pojedinom segmentu. Moguće je evaluirati i troškove, efikasnost korištenja resursa, efikasnost marketinških aktivnosti i dr.

#### **4. ANALIZA MARKETING STRATEGIJE HRVATSKOG CRVENOG KRIŽA**

Prije analize marketing strategije Hrvatskog Crvenog križa (dalje u tekstu: HCK), ukratko je opisan povijesni razvoj te organizacije. Međunarodni Crveni križ nastao je kao odgovor na potrebu za pomoći ranjenicima u ratu. U veljači 1863. godine Ženevsko društvo za javnu dobrobit osnovalo je stalni pododbor nazvan Međunarodni odbor za pomoć ranjenicima u

ratnim situacijama, poznat i kao „Odbor petorice“. Naziv se odnosi na pet članova koji su činili taj odbor (Forsythe, 2005:17).

Za prve godine rada Odbora petorice osnovano je prvo nacionalno društvo, dok je prvo potpisivanje međunarodnog ugovora uslijedilo godinu kasnije, 1864. godine u Ženevi. U kolovozu te godine prihvaćena je Konvencija za poboljšanje uvjeta ranjenika u oružanim snagama u ratu na kopnu, poznata kao prva Ženevska konvencija (Hrvatski Crveni križ, 2020:8). Radi se o međunarodnom sporazumu o zbrinjavanju ranjenika i uspostavi saniteta tijekom rata, kao i o ravnopravnom postupanju prema ranjenicima bez obzira na stranu sukoba kojoj pripadaju (<https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=12909> ).

Od početnih 12 potpisnica Ženevske konvencije te osnivanja nacionalnih društava, danas postoji ukupno 191 nacionalno društvo. Treba istaknuti kako su spomenuta društva dio veće cjeline, Međunarodnog pokreta Crvenog križa i Crvenog polumjeseca. Riječ je o najvećoj humanitarnoj mreži na svijetu, a ne o jednoj organizaciji. Naime, mrežu čine Međunarodni odbor Crvenog križa (dalje u tekstu: MOCK), Međunarodna federacija društava Crvenoga križa i Crvenog polumjeseca i 191 nacionalno društvo Crvenoga križa i Crvenog polumjeseca (Hrvatski Crveni križ, 2014:7). HCK upravo je jedno od 191 nacionalnih društava Crvenog križa.

#### **4.1. Povijest razvoja Hrvatskog Crvenog križa**

HCK osnovan je 20. kolovoza 1878. godine pod tadašnjim nazivom Hrvatsko patriotsko pripomoćno društvo. Organizacija je imala za cilj pružanje pomoći ranjenicima i žrtvama u Bosni i Hercegovini, gdje je izbio ustanak protiv osmanske vlasti. Pravila HCK-a usvojena su već 20. rujna 1878. godine, temeljeći se na smjernicama Ženevske konvencije iz listopada 1863. godine. Osim pružanja pomoći ranjenicima s obje strane sukoba, organizacija je imala i šire ciljeve pomaganja potrebitima tijekom elementarnih nepogoda i nesreća (Kolar Dimitrijević, 2014:353). Iste godine u Zadru, Dubrovniku i Zagrebu osnovane su prve dobrovoljne udruge koje su svoje aktivnosti provodile sukladno međunarodno prihvaćenim odlukama iz 1863. godine i Prvoj ženevskoj konvenciji (<https://www.hck.hr/UserDocsImages/publikacije/Letci/Letak%20-%20HCK.pdf>).

Nakon potresa koji je pogodio Zagreb 1880. godine, HCK proširio je svoje djelovanje kako bi se bavio i socijalnim problemima izvan ratnih situacija. Aktivnosti HCK-a često su dobivale na važnosti nakon raznih katastrofa. U prosincu 1882. godine, usvajanjem novih pravila, organizacija je promijenila ime u Hrvatsko-slavonsko pripomoćno društvo Crvenog križa. Ovo društvo imalo je 14 podružnica i 3.282 člana. Od 1883. godine organizacija je bila poznata pod nazivom Društvo Crvenog križa u zemljama Svete krune ugarske, kraljevine Hrvatske i Slavonije (Kolar Dimitrijević, 2014:353). Stoga, na području današnje Republike Hrvatske, fokus je sa brige o ranjenicima proširen na brigu i njegu unesrećenima u potrebi (Maštrović, 1983:225).

Tijekom Prvog svjetskog rata, uloga HCK-a bila je izrazito važna, osobito u organizaciji bolnica i pružanju pomoći. U pripremama za uspostavu bolnica HCK prikupljao je donacije, uključujući novčane priloge i materijalnu pomoć poput hrane, namirnica, posteljine, rublja i odjeće. Također, nabavljala se medicinska oprema potrebna za rad (Manojlović, 2014:51).

Od 1918. do 1941. godine djelovanje Crvenog križa u Hrvatskoj bilo je integrirano u Crveni križ Kraljevine Srba, Hrvata i Slovenaca te kasnije i Kraljevine Jugoslavije (<https://www.hck.hr/tko-smo/povijest-hck/18>). U razdoblju od 1941. do 1945. godine, HCK djelovao je kao samostalna organizacija usred ratnih prilika, ali nije imao međunarodno priznat status (Hrvatski Crveni Križ, 2020:18). Unatoč tome, iako nije imao međunarodno priznatu poziciju, MOCK je surađivao s HCK-om. Nakon izbijanja oružanog sukoba u bivšoj državi, vodstvo MOCK-a ponudilo je pomoć sukobljenim stranama, što je uključivalo pružanje pomoći zdravstvenim radnicima, ratnim zarobljenicima, ranjenicima i civilima (Kevo, 2021:573). Od 1945. do 1991. godine HCK funkcionirao je kao republičko društvo Crvenog križa unutar okvira Crvenog križa Federativne Narodne Republike Jugoslavije i kasnije Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije (Hrvatski Crveni križ, 2020:18).

Važan datum u povijesnom razvoju HCK-a bio je 10. listopada 1991. godine kada je donesena odluka o istupanju iz sastava Crvenog križa Jugoslavije. Nakon toga, 19. prosinca 1991. godine Sabor Republike Hrvatske usvojio je Zakon o Hrvatskom Crvenom križu kojim se HCK potvrđuje kao Nacionalno društvo Crvenog križa Republike Hrvatske, a 1993. godine Zakon o zaštiti znaka i naziva Crvenog križa

(<https://www.hck.hr/UserDocsImages/publikacije/Letci/Letak%20-%20HCK.pdf>). Logotip

HCK-a prikazan je na slici 1.



Slika 1. Logotip Hrvatskog Crvenog križa

Izvor: <https://www.hck.hr/press/preuzmite-logotip/241> (pristupljeno 16. lipnja 2024.)

Od osnivanja pa do danas, HCK neprekidno ispunjava svoju temeljnu zadaću i načela, neovisno o tome što su se od početaka djelovanja pa do danas dogodile brojne društvene i političke promjene, među kojima su za HCK specifične bile one koje su rezultat Domovinskog rata (Beštak, 2012:220).

U 1993. godini HCK priznat je i od strane MOCK-a, a kasnije postaje i član Međunarodne federacije Crvenog križa (Hrvatski Crveni križ, 2020:18). HCK postao je 158. član MOCK-a. U današnje vrijeme postoji 131 društvo HCK-a, od čega su 20 županijska, 102 gradska te 9 općinska društva (<https://www.hck.hr/UserDocsImages/publikacije/Letci/Letak%20-%20HCK.pdf>). HCK obavlja različite djelatnosti, uključujući službu traženja, prvu pomoć, dobrovoljno darivanje krvi, programe zaštite zdravlja i prevencija bolesti, humanitarno socijalne programe, akcije pomoći i solidarnosti, službu spašavanja života na vodi i ekološke zaštite priobalja, zaštitu migranata i prevenciju trgovanja ljudima i pomoć žrtvama te pripremu za krizne situacije (Hrvatski Crveni križ, 2020:24-43). Djelatnosti nacionalnih društava Crvenog križa u današnje vrijeme vrlo su široke, posebno ukoliko se u obzir uzme početna uloga Crvenog križa isključivo u pomoći ranjenicima. Kako bi se na kvalitetan način obavljale djelatnosti Crvenog križa i ispunjavali ciljevi, važno je planirano i strateško postavljanje vizije,

misije i načela djelovanja. S obzirom da je HCK dio međunarodnog pokreta, navedene sastavnice trebaju biti usklađene s međunarodnim okvirom Crvenog križa.

#### **4.2. Vizija, misija i načela djelovanja Hrvatskog Crvenog križa**

Vizija HCK-a glasi: „Život dostojan čovjeka“ (Hrvatski Crveni križ, 2023). Iz vizije HCK-a jasna je orijentiranost organizacije na humanitarno djelovanje. Također je primjetno kako je vizija postavljena vrlo široko. Dostojan život relativan je pojam, a može se reći i ovisan o geografskom kontekstu i suvremenim čimbenicima koji utječu na društvo.

Misija HCK-a je: „Djelujući u skladu s temeljnim načelima Međunarodnog pokreta Crvenog križa i Crvenog polumjeseca, Hrvatski Crveni križ potiče dobrovoljnost i solidarnost, štiti dostojanstvo, život i zdravlje te bez diskriminacije pomaže čovjeku u potrebi“ (Hrvatski Crveni križ, 2023). Primjetno je kako je misija definirana nešto uže. Uz dostojanstvo, orijentirana je na principe dobrovoljnosti i solidarnosti te život i zdravlje čovjeka u potrebi. Naglasak je stavljen i na pružanje pomoći i podrške svakoj osobi, što znači da ne smije biti diskriminacije po niti jednoj osnovi.

Osim vizije i misije, korisno je i proučiti načela kojima se HCK vodi u svojem djelovanju. Kako je istaknuto, načela su istovjetna načelima MOCK-a. Načela djelovanja HCK-a su (Hrvatski Crveni križ, 2023):

1. humanost
2. nepristranost
3. neutralnost
4. neovisnost
5. dobrovoljnost
6. jedinstvo
7. univerzalnost

Načelo humanosti odnosi se na ublažavanje ljudske patnje, zaštitu života i zdravlja te osiguravanje poštivanja čovjeka. Uz navedeno, promiču se međusobno razumijevanje, prijateljstvo, suradnja te trajan mir među svim državama i narodima.

Načelo nepristranosti znači da se ne pravi razlika u postupanju prema pojedincima na temelju njihove nacionalnosti, rase, vjerskog uvjerenja, socijalnog statusa ili političkih uvjerenja.

Djelovanje Crvenog križa vođeno je isključivo potrebama pojedinaca, s mogućim davanjem prednosti samo u najhitnijim slučajevima nesreća.

Načelo neutralnosti propisuje da Crveni križ nikada ne smije zauzimati stranu u neprijateljskim sukobima i izbjegava sudjelovanje u političkim, ideološkim, rasnim i vjerskim raspravama.

Načelo neovisnosti naglašava autonomiju društava unutar Međunarodnog pokreta Crvenog križa i Crvenog polumjeseca, što im omogućuje da djeluju kao pomoćna tijela humanitarnih službi vlade u državi u kojoj djeluju, pridržavajući se lokalnih zakona.

Načelo dobrovoljnosti Crveni križ definira kao organizaciju čiji je rad usmjeren isključivo na pružanje pomoći i zaštite, bez namjere stjecanja dobiti ili drugih materijalnih koristi.

Načelo jedinstva zahtijeva da u svakoj državi postoji samo jedno nacionalno društvo Crvenog križa ili Crvenog polumjeseca, koje je otvoreno za sve građane te koje djelatnost obavlja na cijelom području države.

Načelo univerzalnosti jamči jednake uvjete i obveze za sva društva unutar pokreta, što omogućuje globalno djelovanje širom svijeta.

### **4.3. SWOT i PESTEL analiza Hrvatskog Crvenog križa**

U Strateškom planu HCK-a za razdoblje od 2023. do 2027. godine navedene su snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje (tj. izvršena je SWOT analiza) te su opisani politički, ekonomski, društveni, tehnološki i pravni čimbenici (tj. izvršena je PESTLE analiza). Sukladno utvrđenom stanju izvedeni su strateški ciljevi HCK-a. U nastavku slijedi opis pojedinih stavki spomenutih analiza te njihov komentar.

#### *4.3.1. Snage Hrvatskog Crvenog križa*

Kao snaga, navedeni su jasna misija, načela djelovanja te pripadnost Međunarodnom pokretu i Međunarodnoj federaciji (Hrvatski Crveni križ, 2023). Za misiju je rečeno kako je postavljena kvalitetno. Načela djelovanja također su jasna, a svakako da pripadnost Međunarodnom pokretu donosi prednosti u vidu korištenja resursa, kako materijalnih i nematerijalnih, kao i u vidu suradnje i pomoći od drugih društava članica.



Iskustvo, organizacijski kapaciteti te sveprisutnost na teritoriju cijele Republike Hrvatske jedna su od vrijednih snaga. Navedeno omogućava pristupačnost usluga HCK-a, kao i djelovanje u skladu s potrebama zajednice i krajnjih korisnika (Hrvatski Crveni križ, 2023). Kako je bilo prikazano, povijest HCK-a vrlo je bogata i daleka, a s vremenom organizacija se razvijala, „skupljala“ iskustvo i jačala svoje organizacijske kapacitete. Velik broj lokalnih i regionalnih društava također ide u prilog organizacijskim kapacitetima.

Povijest djelovanja HCK i činjenica da je HCK članica MOCK-a i Federacije doprinosi prepoznatljivosti organizacije u nacionalnim i međunarodnim okvirima te stvaranju snažnog brenda i jakog identiteta (Hrvatski Crveni križ, 2023). Navedeno se također može ubrojiti u snage.

Sve dosad opisane snage dovode do brojnih partnerstva s međunarodnim organizacijama, što se može okarakterizirati kao još jedna snaga. Nadalje, kao jedna od posebno naglašenih snaga mogu se istaknuti ljudski resursi. HCK broji više od 127.000 članova te više od 10.000 volontera koji posjeduju raznolika znanja, sposobnosti i vještine. Posebno je potrebno istaknuti podatak da je među volonterima oko 70% mladih osoba (Hrvatski Crveni križ, 2023). Ljudski resursi pokretačka su snaga svake organizacije pa tako i humanitarne. U mnogim javnim i privatnim organizacijama javlja se problem starosti članova, odnosno, situacije gdje je udio starijih članova veći nego udio mladih. HCK nema taj problem, što u principu znači da po pitanju ljudstva ima i sigurnu budućnost (uz preduvjet da se kvalitetni ljudski kadrovi, tj. zaposlenici i volonteri, uspiju zadržati u organizaciji). Uvidom u Godišnje izvješće za 2023. godinu vidljivo je kako HCK brojne aktivnosti posvećuje upravo volonterima i mladima, bilo da se radi o edukacijama, sportskim natjecanjima, rekreaciji, umjetničkim događanjima, druženju ili zabavi (Hrvatski Crveni križ, 2024).

Zaposlenici te stalna i široka baza donatora također su još jedna od snaga HCK-a. To ujedno omogućuje i široki portfelj usluga i rješavanje različitih humanitarnih potreba. Fleksibilan unutarnji sustav koji pospješuje odgovor na krizne situacije, sve bolja opremljenost i materijalni resursi, poboljšani odnosi s medijima i javnosti također spadaju pod osnovne snage HCK-a (Hrvatski Crveni križ, 2023).

Moguće je uvidjeti kako su snage međusobno povezane i uvjetovane. Npr., kvalitetni ljudski i

materijalni resursi rezultiraju i kvalitetnim uslugama; nacionalna i međunarodna prepoznatljivost pospješuje regrutiranje volontera i zaposlenika, kao i partnerstva te zajedničke akcije; iskustvo i organizacijski kapaciteti s vremenom poboljšavaju opremljenost i materijalne resurse, odnose s medijima i javnošću, itd. Zbog toga se može reći kako sve navedene snage u konačnici imaju i snažni sinergijski učinak.

#### *4.3.2. Nedostaci Hrvatskog Crvenog križa*

Bez obzira što ih veže ista vizija, misija te načela, članice HCK-a posjeduju određenu slobodu i autonomiju po pitanju djelovanja, korištenja resursa, financija, itd. Iako to ponekad može biti dobro za lokalne zajednice, dovodi i do određenih problema koji su posebno vidljivi sa stajališta središnje organizacije, odnosno HCK-a.

Izostanak jedinstvenih standarda za rad, postupanje i vođenje evidencija, kao i praćenje rezultata na razini cijele organizacije mogu se smatrati ozbiljnim nedostatkom. Na to se nadovezuje nedovoljna koordinacija, komunikacija i vertikalna povezanost između nacionalnog društva i njegovih organizacijskih jedinica, slaba usmjerenost nacionalnog društva na rad na terenu te učestale kadrovske promjene unutar HCK-a koje smanjuju mogućnost osobnih kontakata zaposlenika na svim razinama. Navedeno dodatno povećava jaz u komunikaciji između različitih razina organizacije HCK-a (Hrvatski Crveni križ, 2023). Kod decentraliziranih organizacija, ogranaka, podružnica i sl., postoji naglašena važnost primjene standarda, dobre koordinacije, komunikacije i povezanosti. Navedeno doprinosi standardiziranju kvalitete pružanja usluga, procedura i postupaka, ali i utječe na učinkovitiji kontrolu. Kontrola je važna kako bi se provjerilo jesu li postavljeni ciljevi ispunjeni te kako bi se predložila poboljšanja ili napravile modifikacije ciljeva. Učestale kadrovske promjene također nisu poželjne ukoliko se postupci i djelatnosti žele standardizirati.

Na prethodni nedostatak moguće je nadovezati i nedostatak solidarnosti i horizontalne povezanosti među društvima na terenu, kao i inerciju pojedinih društava. Nadalje, prisutan je i neravnomjeran razvoj i nejednaka materijalna i kadrovska snaga društava HCK-a, nejednaka uključenost u komunikaciju i velike razlike u stupnju razvoja i opsegu provođenja zakonom definiranih djelatnosti među društvima. Kao nedostatak ističe se i nedovoljno definirana uloga županijskih društava te različiti načini angažiranja županijskih društava, što dovodi do nejasnih obveza pojedinih razina organizacije HCK-a (Hrvatski Crveni križ, 2023). Navedeni nedostaci

zapravo su klasični problemi decentralizacije s kojima se susreću i brojne jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave te njihova tijela. Ni pretjerana centralizacija ni pretjerana decentralizacija na „duge staze“ nisu dobre, stoga je potrebno naći ravnotežu.

Prema Zakonu o Hrvatskom Crvenom križu (2020), općinska, gradska i županijska društva posjeduju pravnu osobnost, temeljem koje im i pripadaju određene javne ovlasti za obavljanje djelatnosti. S obzirom da je HCK sačinjen od velikog broja pojedinačnih društava od kojih svako ima pravnu osobnost, postoji i puno formalnih obveza te je time potreba za administracijom velika. Navedeno utječe na manjak resursa i vremena za bavljenje djelatnostima i aktivnostima koje su usmjerene prema korisnicima (Hrvatski Crveni križ, 2023). Iako pravna osobnost donosi i određene prednosti, kao što su mogućnost stupanja u pravne odnose, pristup financijskim sredstvima, mogućnost zapošljavanja i dr., postoji i veći broj formalnih obveza i administrativnih poslova koje je potrebno obavljati. Velika administracija za sobom uvijek vuče poteškoće.

Organizacija je često percipirana kao politički obojena, a stručna i šira javnost nisu dovoljno upoznate s njenim aktivnostima, stoga nerijetko smatra da se HCK bavi poslovima koji nisu definirani zakonom. Percepcija zastarjelosti i tromog sustava čini organizaciju manje atraktivnom mlađoj populaciji, posebno u smislu poželjnog i modernog poslodavca (Hrvatski Crveni križ, 2023). Opisani nedostaci zapravo su rezultat nedovoljno kvalitetnog prezentiranja u javnosti, a može se reći da su vezani i uz provođenje marketing strategije. HCK nema pretjerano pozitivan imidž u javnosti, o čemu svjedoči veći broj medijskih natpisa o aferama, korupciji, nepotizmu i sl. Za to su, s jedne strane odgovorni mediji (jer ne izvještavaju dovoljno o dobrim stranama HCK-a), ali i sam HCK koji godinama zanemaruje publicitet, odnose s javnošću i medijima te druge sastavnice koje utječu na imidž.

Zakon i Statut HCK-a su zastarjeli i ograničeni u nekim stavkama, a nedovoljna inovativnost u prikupljanju financijskih sredstava dodatno otežava situaciju. Nedostatak predstavlja i nedovoljna uključenost u donošenje javnih politika i manjak pregovaračke pozicije prema državnim institucijama (Hrvatski Crveni križ, 2023). Ako se uzme da HCK ima slabiju pregovaračku poziciju spram državnih institucija, jasno je tada da HCK nije pretjerano dobro percipiran ni od strane države, što je također nedostatak. Posljedično, navedeno može utjecati i na ograničeni pristup financiranju.

Kao i u slučaju snaga, i kod nedostataka može se primijetiti povezanost i međusobna uvjetovanost. Na primjer, neprisutnost jedinstvenosti u standardima rada dovode do nedovoljne koordinacije, komunikacije i povezanosti; nedovoljna uključenost u donošenje javnih politika utječe na lošiji imidž organizacije u javnosti; nedovoljno dobar imidž utječe na fluktuaciju ljudskog kadra, itd.

#### *4.3.3. Mogućnosti Hrvatskog Crvenog križa*

Zakonodavni okvir HCK-u omogućuje kontinuirano financiranje iz državnog proračuna (Hrvatski Crveni križ, 2023). Osim toga, status neprofitne organizacije i pozicija jednog od vodećih dionika na nacionalnoj razini HCK-u omogućuje prikupljanje prihoda iz različitih izvora, uključujući i posebne akcije i aktivnosti koje se poduzimaju s ciljem prikupljanja novčanih sredstava, prihode od članarina, prihode od djelatnosti i ugovorenih programa, sredstva iz fondova Europske unije i dr. (Zakon o Hrvatskom Crvenom križu, 2020).

HCK posjeduje mogućnost sudjelovanja u pripremi pravnog okvira, kreiranju javnih politika te pozivanja s drugim dionicima civilnog društva. Članstvo u MOCK-u te Federaciji HCK-u pruža mogućnost korištenja znanja i iskustva drugih nacionalnih društava, kao i korištenja materijalnih i nematerijalnih resursa u kriznim situacijama (Hrvatski Crveni križ, 2023). U kriznim situacijama i uvjetima često je upravo suradnja ono što najviše doprinosi umanjeњу štetnih posljedica. Zato se može reći da, surađujući s drugim dionicima, HCK može uspješnije izvršavati svoju misiju, ostvarivati ciljeve te provoditi svoje djelatnosti.

Zastupljene su i mogućnosti jačanja suradnje s korporativnim sektorom, na način da se organiziraju i provode edukacije te organizirano volontiranje zaposlenika korporativnog sektora (Hrvatski Crveni križ, 2023). Kao što je vidljivo iz Godišnjeg izvješća za 2023. godinu, HCK je vrlo aktivan u provođenju edukacija za zaposlenike i volontere HCK-a, no postoje i mogućnosti unaprjeđenja takvih aktivnosti u korporativnom sektoru. Prema spomenutom izvješću, na godišnjoj razini samo je 62 volontera bilo uključeno u tzv. korporativno volontiranje (Hrvatski Crveni križ, 2024:178), stoga postoje mogućnosti jačanja ovog segmenta.

Kroz svoja županijska, gradska i općinska društva, HCK posjeduje mogućnost preciznijeg identificiranja lokalnih i regionalnih potreba i problema. Prisutna je i mogućnost pozicioniranja

HCK-a kao organizacije koja može pojedince i zajednicu na kvalitetan način pripremiti za nastup kriznih situacija i katastrofa. Dodatno, suvremene tehnologije pospješuju prethodno navedene mogućnosti te stvaraju prilike za daljnji razvoj organizacije, kako u smislu djelatnosti, tako i u smislu pozicioniranja kod javnosti, poboljšanja imidža te bolje vidljivosti (Hrvatski Crveni križ, 2023).

Opisane mogućnosti, kao i snage i nedostaci, također djeluju međuovisno. Mogućnosti se mogu promatrati i kao prilike, a s tim u vezi se može konstatirati kako kvalitetno korištenje neke mogućnosti često otvara i nove, dodatne mogućnosti (prilike). Stoga, i u ovom slučaju prisutan je potencijal sinergijskog učinka.

#### *4.3.4. Prijetnje Hrvatskom Crvenom križu*

Pojedine prijetnje odnose se na obavljanje djelatnosti HCK-a. Suvremene tendencije u današnjem svijetu rezultiraju čestim i nepredviđenim kriznim situacijama i katastrofama čije se posljedice mogu još dugo osjetiti. Nastup takvih događaja, posebno onih visokog intenziteta, prijetnja su za resurse HCK-a te shodno tomu može doći do njihova „opterećenja“. I fluktuacija zaposlenika, posebno odlazak zaposlenika koji posjeduju specifična znanja, sposobnosti i vještine predstavlja prijetnju. Zaposlenici napuštaju HCK zbog nedovoljne konkurentnosti u plaćama te preopterećenosti poslom (Hrvatski Crveni križ, 2023). Na ovu posljednju prijetnju (napuštanje organizacije od strane zaposlenika) moguće je reagirati kvalitetnijom politikom upravljanja ljudskim potencijalima. Važno je osigurati zadovoljstvo zaposlenika, ne samo zbog sprječavanja napuštanja organizacije, već i zbog toga što zadovoljni zaposlenici postižu bolje rezultate.

Osim HCK-a, u Hrvatskoj djeluju i brojne druge humanitarne organizacije koje predstavljaju konkurenciju pri pribavljanju financijskih sredstava te javnih potpora. Dodatno, pojava privatnog sektora i tržišne konkurencije u područjima koja su ranije bila isključivo pod nadležnošću javnih institucija, otežava očuvanje uloge HCK-a kao ključnog aktera u provedbi javnih ovlasti, poput pružanja prve pomoći i organiziranja dobrovoljnog davanja krvi (Hrvatski Crveni križ, 2023). Ukoliko HCK nije u mogućnosti zaštititi svoju ulogu ključnog dionika u provedbi javnih ovlasti po pitanju humanitarnog djelovanja, korisno bi bilo razmisliti o jačanju partnerstva s privatnim sektorom i konkurentskim organizacijama.

Prijetnju predstavljaju i tendencija povećanja propisa kojima su regulirana specifična područja djelovanja HCK-a, demografske promjene koje mogu utjecati na povećanje potreba različitih skupina u populaciji, prisutnost i uključenost politike u svim područjima javnog djelovanja (pa tako i kada je riječ o humanitarnom djelovanju) te narušeno povjerenje kod dijela građana (Hrvatski Crveni križ, 2023).

Posebno je važno spriječiti sinergijski učinak prijetnji jer se i one također mogu nadovezivati, no u ovom slučaju, u negativnom smislu. Na primjer, sve češći nastup kriznih situacija može rezultirati preopterećenjem zaposlenika, zbog čega se zaposlenici mogu odlučiti na napuštanje organizacije. Uslijed napuštanja zaposlenika, obavljanje pojedinih djelatnosti bit će dodatno otežano, što pak može negativno utjecati na povjerenje javnosti, privlačenje novih zaposlenika i volontera, dobivanje javnih sredstava, i dr.

#### *4.3.5. Čimbenici utjecaja na djelovanje Hrvatskog Crvenog križa*

Politički čimbenici mogu doprinijeti radu i djelovanju HCK-a. Državna podrška kroz stvaranje poticajnog političkog okruženja i priznavanje humanitarnog rada omogućava suradnju i mobilizaciju resursa. Postojanje jasno definiranih zakona i propisa koji reguliraju rad humanitarnih organizacija stvara povoljne uvjete za djelovanje. Nakon ulaska Hrvatske u Europsku uniju, politička stabilnost je ojačana, stvarajući povoljno okruženje za neometano provođenje aktivnosti HCK-a te osiguravajući kontinuitet njegovih programa i usluga (Hrvatski Crveni križ, 2023). Iz opisa slabosti i prijetnji moglo se uvidjeti kako određeni politički čimbenici mogu imati negativan utjecaj, no sada je jasno da mogu rezultirati i unaprjeđenjem rada i djelovanja. Stoga, može se ocijeniti kako ovi čimbenici mogu djelovati i pozitivno i negativno.

Ekonomski čimbenici značajno utječu na rad HCK-a. Gospodarski rast i stabilnost Hrvatske doprinose uspjehu organizacije u prikupljanju sredstava jer pojedinci i tvrtke imaju više raspoloživog prihoda za donacije. Organizacija diversificira svoje izvore financiranja kroz partnerstva s državnim tijelima, traženje korporativnih sponzorstava i podnošenje zahtjeva za bespovratna sredstva od međunarodnih organizacija i Europske unije, smanjujući time ovisnost o jednom izvoru financiranja. Ključno je rješavanje ekonomskih nejednakosti unutar zemlje kako bi HCK osigurao ravnopravan pristup svojim uslugama i podržao ranjive zajednice

suočene s ekonomskim izazovima. Također, organizacija mora biti spremna na ekonomske padove ili krize koje mogu utjecati na javne i korporativne donacije, što zahtijeva strateško planiranje i financijske mjere za nepredviđene situacije (Hrvatski Crveni križ, 2023). Slijedom iznesenog jasno je kako se HCK ne smije pretjerano oslanjati samo na jedan izvor financiranja. Umjesto toga, kako bi diversificirala izvore financiranja, treba što uspješnije koristiti opisane snage i mogućnosti.

Društveni čimbenici imaju pretežito negativan utjecaj na HCK. Prema statističkim podacima, u posljednjih nekoliko godina u Hrvatskoj prisutan je negativni migracijski saldo, što je dodatno ubrzalo depopulaciju i proces starenja stanovništva. Prema rezultatima popisa stanovništva iz 2021. godine u Hrvatskoj je 22,45% stanovništva u dobi od 65 godina ili više, što nužno vodi do društvenih promjena te prilagodbe društva i socijalne države (Majstorić, 2022:17-18). Stoga, demografske promjene, poput sve starijeg stanovništva, zahtijevaju prilagodbu programa i usluga specifičnim potrebama starijih osoba, uključujući zdravstvenu podršku, društvene aktivnosti i pomoć u kući (Hrvatski Crveni križ, 2023). Povećanje svijesti javnosti o radu HCK-a putem edukativnih kampanja, društvenih medija i širenja zajednice može povećati angažman, regrutiranje volontera i podržati napore u prikupljanju sredstava. Migracije također utječu na procese HCK-a; strateški položaj Hrvatske na migracijskim rutama predstavlja izazove i prilike za pružanje humanitarne pomoći, zaštite i podrške migrantima i izbjeglicama. Provođenje procesa integracije za osobe pod međunarodnom zaštitom dodatno senzibilizira društvo na humanost, solidarnost i toleranciju (Hrvatski Crveni križ, 2023).

Tehnološki čimbenici imaju pretežito pozitivan utjecaj na rad i djelovanje HCK-a. Razvijena tehnološka infrastruktura u Hrvatskoj omogućuje HCK-u korištenje različitih digitalnih platformi, online prikupljanje sredstava korištenje sustava za upravljanje podacima i dr., čime HCK povećava učinkovitost i širi doseg. Postoji značajan prostor za digitalni angažman; korištenje društvenih medija, web stranica i mobilnih aplikacija može olakšati komunikaciju, angažman volontera i kampanje podizanja javne svijesti za HCK. Prihvatanje inovativnih tehnologija, poput umjetne inteligencije, različitih aplikacija, bespilotnih letjelica za procjenu katastrofa, kamera za prijenos slike s kriznih područja i digitalnih alata za angažman zajednice, može poboljšati sposobnosti organizacije i pružanje usluga (Hrvatski Crveni križ, 2023). Pojedini tehnološki čimbenici djeluju negativno. Npr., nova tehnologija ratovanja može povećati razmjere rata i zahtjeve za humanitarnim intervencijama (Hrvatski Crveni križ,

2024:15). Zbog velike količine digitalnih podataka, osiguravanje snažnih mjera zaštite podataka i poštivanje propisa o privatnosti ključni su za HCK kako bi se zadržalo povjerenje dionika i zaštitili osjetljivi podaci (Hrvatski Crveni križ, 2023).

Pravni čimbenici također imaju značajan utjecaj na HCK. Poštivanje nacionalnih i međunarodnih zakona, uključujući načela neutralnosti i nepristranosti te međunarodno humanitarno pravo i ljudska prava, ključno je za HCK kako bi organizacija održala svoje etičke standarde i osigurala učinkovito djelovanje. Pridržavanje zakonskih regulativa i internih propisa koji se odnose na operativno djelovanje, angažman volontera, sigurnosne mjere i zahtjeve za obuku neophodno je kako bi HCK zaštitio svoje volontere i osigurao njihov učinkovit doprinos. Također, usklađenost sa zakonima o zaštiti osobnih podataka, poput Opće uredbe o zaštiti podataka (GDPR), od izuzetne je važnosti za zaštitu osjetljivih podataka i zadržavanje povjerenja dionika (Hrvatski Crveni križ, 2023).

Na najveći broj čimbenika HCK nema nikakav utjecaj. Umjesto toga, takvim se čimbenicima moguće samo prilagoditi. Jedan od načina prilagodbe uključuje i kvalitetno definiranje elemenata marketing miksa.

#### **4.4. Marketing miksa Hrvatskog Crvenog križa**

S obzirom da je riječ o neprofitnoj organizaciji posebnog statusa, marketing miksa HCK-a posjeduje određene specifičnosti, posebno u nekim od elemenata miksa. Proizvod, kao element marketing miksa, u ovom slučaju zapravo su različite usluge koje HCK obavlja. Uvidom u Godišnje izvješće za 2023. godinu, razvidno je kako proizvod kao element marketing miksa u slučaju HCK-a obuhvaća usluge prve pomoći, dobrovoljno darivanje krvi, distribuciju humanitarne pomoći, različite zdravstvene usluge i programe pomoći, usluge traženja nestalih, spašavanje života na vodi i ekološku zaštitu, usluge edukacije i podizanja svijesti i dr. (Hrvatski Crveni križ, 2024:2). Proizvod kao element marketing miksa u slučaju HCK-a obuhvaća sve ono što krajnji korisnici mogu „dobiti“ od HCK-a.

HCK kao neprofitna organizacija nema formiranu cijenu za većinu svojih usluga. Usluge se pružaju besplatno ili uz niske naknade (npr. u socijalnim samoposlugama). No, neki programi edukacije i certificiranja posjeduju svoju cijenu, kao npr. tečaj za osposobljavanje radnika za prvu pomoć, programi prve pomoći za autoškole, tečaj za osposobljavanje spasilaca/spasiteljica



na otvorenim vodama i dr. (<https://www.hck.hr>). Fiksnu cijenu posjeduje i članarina. Za aktivne članove cijena članarine iznosi 6 eura godišnje, a za mlade (osobe od 18 do 30 godina starosti) 2 eura godišnje (Gradsko društvo Crvenog križa Osijek, 2023).

Distribucija usluga, s obzirom da iste obuhvaćaju širok raspon, također se odvija na različite načine. Velikim brojem županijskih, općinskih i gradskih društava osigurana je distribucija usluga u brojnim lokalnim i regionalnim zajednicama. HCK posjeduje i mobilne timove za pomoć u kriznim situacijama (<https://www.hck.hr/novosti/hrvatski-crveni-kriz-vec-6-mjesecipomaze-ljudima-pogodjenima-ukrajinskom-krizom/11457>), a dio aktivnosti odvija se i u mobilnim šatorima (<https://www.hck-koprivnica.hr/novi-sator-interventnog-timakoprivnicko-krizevacke-zupanije/>). Osim navedenoga, istaknuto je i korištenje internetskog okruženja u distribuciji određenih usluga i poduzimanja aktivnosti, kao što su na primjer edukacije, podizanje svijesti, informativna predavanja i dr.

Promocija kao element marketing miksa HCK-a obuhvaća različite aktivnosti. Promocija se provodi oglašavanjem putem društvenih mreža, web stranica, digitalnih i fizičkih plakata i letaka, brošura, suradnje s medijima (npr. prilozi na televiziji i radiju, intervjui u tiskanim i digitalnim medijima), organiziranjem javnih akcija, info-pultovima i dr. Promocija uključuje i emitiranje promotivnih spotova u medijima (Hrvatski Crveni križ, 2024:39). Način promocije pojedinih aktivnosti ovisan je o konkretnoj vrsti aktivnosti, dostupnosti volontera i zaposlenika, ali i vanjskim čimbenicima kao što su npr. vremenski uvjeti. Promocija HCK-a usmjerena je na različite dionike. Općenito, kod humanitarnih organizacija postoji potreba za promocijom koja je usmjerena na poduzeća i organizacije, vladu te pojedince kao što su donatori, ali i sadašnji i potencijalni volonteri (Alabjeva et. al., 2013). Navedeno znači da su vrsta i načini promocije ovisni i o tome prema kome je promocija usmjerena. Osim toga, ni poduzeća i organizacije, kao i pojedinci, nisu homogene skupine. Promociju je stoga potrebno prilagoditi specifičnim segmentima korisnika i dionika. Uvidom u Godišnje izvješće, jasno je kako se promocija odvija i putem mobilnih medija, kao što su mobilne aplikacije. Promocijom se koriste i različite humanitarne akcije te akcije prikupljanja donacija. Neke od njih su donatorske kasice na različitim lokacijama te posredništvo u lancu doniranja hrane (partneri doniraju hranu pred istekom roka trajanja) (Hrvatski Crveni križ, 2024:25-26). Opisani elementi marketing miksa mogu i trebaju biti uključeni u marketing strategiju.

#### **4.5. Analiza korištenih marketing strategija Hrvatskog Crvenog križa**

HCK koristi marketinške strategije orijentirane na korisnike, donatore i volontere. U ovom poglavlju analizirat će se neke od najpoznatijih akcija i programa HCK-a kojima će se ujedno dobiti i uvid u korištene marketing strategije.

Jedna od već tradicionalnih humanitarnih akcija koja se odvija na godišnjoj razini je akcija prikupljanja „Solidarnost na djelu“, koja je prvi put održana 1973. godine. Temeljna svrha te akcije je prikupljanje osnovnih stvari potrebnih za život osobama koje su u potrebi, kao što su novac, hrana, odjeća i obuća (Hrvatski crveni Križ, 2020:18). U tom smislu, humanitarna akcija predstavlja „proizvod“, a koji je namijenjen zadovoljenju potreba ugroženih skupina. Prikupljaju se novčana sredstva i materijalna dobra za najpotrebitije građane, što se u širem smislu može shvatiti kao „cijena“ humanitarne akcije koju snose donatori. U listopadu 2023. godine provedena je 51. zajednička akcija svih društava HCK-a. U akciji je sudjelovalo ukupno 100 društava (Hrvatski Crveni križ, 2024:25). Akcija se tradicionalno održava drugog četvrtka u listopadu, kada se prikupljaju materijalna i novčana sredstva. Za svaki donirani novac, darivatelji dobivaju bon zahvalnosti. Osim glavnog cilja prikupljanja dobara za one kojima je potrebna pomoć, jednako je značajno i poticanje solidarnosti, posebno kod mladih. Prikupljena novčana sredstva koriste se za nabavku humanitarne pomoći prema potrebama korisnika na terenu, najčešće za hranu, peći na drva i ogrjev, lijekove i sl.

(<https://www.hck.hr/donirajte/akcije-i-projekti/solidarnost-na-djelu-9975/9975>). Distribucija pomoći se odvija sukladno lokaciji na kojoj ljudi u potrebi žive. U svrhu promidžbe kampanje korišteni su različiti oblici promocije, a jedan od njih je i digitalni vizual (slika 2).



Slika 2. Vizual 51. akcije „Solidarnost na djelu“

Izvor: Hrvatski Crveni križ, 2024:25

U 2023. godini u sklopu „Tjedna Crvenog križa“, akcije „Solidarnost na djelu“ te „Tjedna solidarnosti“ provedena je akcija „Vaš dar za pravu stvar“. Akcija je provedena u suradnji s trgovačkim lancem Kaufland, a za vrijeme trajanja akcije prikupljani su prehrambeni artikli (slika 3) za potrebe korisnika HCK-a. U akciji je sudjelovalo 29 društava HCK-a (Hrvatski Crveni križ, 2024:25).



Slika 3. Akcija „Vaš dar za pravu stvar“

Izvor: <https://www.klikaj.hr/vas-dar-za-pravu-stvar-odazovite-se-akciji-koprivnickogcrvenog-kriza-i-donirajte-prehrambene-namirnice-za-potrebite/> (pristupljeno 18. lipnja 2024.)

Od drugih projekata i programa kojima su prikupljaju materijalna sredstava za osobe u potrebi vrijedi izdvojiti „Za dostojanstven život“ – darujmo toplinu starijim osobama u siromaštvu“, „Posudionica medicinskih i ortopedskih pomagala“ te Pučke kuhinje i socijalne samoposluge i dr. (<https://www.hck.hr/donirajte/mali-programi/10222>).

Tijekom 2023. godine HCK nastavio je razvijati suradnju s partnerima koji posjeduju alate za olakšano doniranje građana putem široko rasprostranjene mobilne tehnologije. Doniranje za programe HCK-a omogućeno je putem mobilnih aplikacija Erste&Steiermärkische Bank d.d. - „Keks Pay“ i Studenac d.o.o. - „Moj Studenac“ (Hrvatski Crveni križ, 2024:26).

Postoje i drugi načini na koji se prikupljaju donacije. Jedan od njih je i putem donatorskih kasic (slika 4). Tijekom 2023. godine HCK je nastavio prikupljati novčana sredstava putem kasic u suradnji s dugogodišnjim partnerima: Zagrebačkom bankom d.d., Privrednom bankom Zagreb d.d., Financijskom agencijom (Fina), Hrvatskom poštanskom bankom d.d. te Međunarodnom zračnom lukom „Franjo Tuđman“ Zagreb. Ukupno 63 društva HCK-a sudjelovala su u ovoj akciji (Hrvatski Crveni križ, 2024:26).

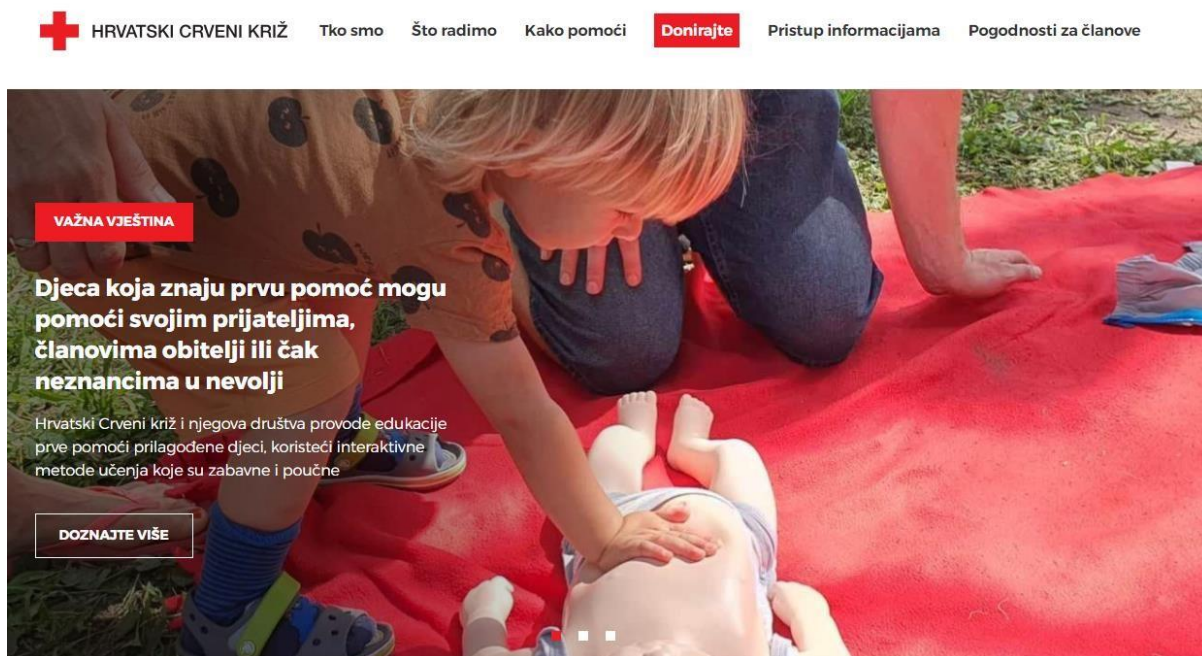




Slika 4. Donatorska kasicca Hrvatskog Crvenog križa

Izvor: <https://www.hck.hr/donirajte/za-gradjane/donatorska-kasica/5398> (pristupljeno 19. lipnja 2024.)

Mogućnost doniranja novčanih sredstava postoji i na internetskoj stranici HCK-a (slika 5).



Slika 5. Doniranje putem internetske stranice Hrvatskog Crvenog križa

Izvor: <https://www.hck.hr/> (pristupljeno 19. lipnja 2024.)

Rad Crvenog križa može se podržati i pozivom na donacijski broj

<https://www.hck.hr/donirajte/za-gradjane/33>). Važni partneri HCK-a su i tvrtke, koje HCK odabire prema visokim etičkim standardima i sposobnosti da svoj uspjeh prenesu u zajednicu. One mogu pružiti različite vrste podrške, uključujući proizvode iz svog asortimana, proizvode pred istekom roka upotrebe, novčana sredstva, sudjelovanje u korporativnom volontiranju te partnerstvo u kriznim situacijama (<https://www.hck.hr/donirajte/za-tvrtke/98>).

Za opisane i druge aktivnosti u kojima su se prikupljala financijska i materijala sredstva postoje podaci o prikupljenoj pomoći, koji se mogu pronaći u Godišnjem izvješću o radu. HCK – Nacionalno društvo većinu aktivnosti raspodjele humanitarne pomoći prema korisnicima provodi kroz općinska, gradska i županijska društva HCK-a, koja potom distribuiraju pomoć izravnim korisnicima. Tijekom 2023. godine, HCK podijelio je humanitarnu pomoć u ukupnoj vrijednosti od 1.438.597,54 eura putem 20 županijskih te 93 općinska i gradska društva Crvenog križa. Također, humanitarna pomoć dostavljena je i drugim primateljima poput Dječjeg vrtića „Botinec“, Dječjeg vrtića „Ciciban“, Dječjeg vrtića „Videk“, Slovenskog Crvenog križa te Turskog Crvenog polumjeseca (Hrvatski Crveni križ, 2024:27).

Jedna od redovitih aktivnosti HCK-a je i organiziranje dobrovoljnog darivanja krvi. Analiza aktivnosti pokazuje blagi porast postotka žena koje su dale krv (18 %), dok postotak osoba koje su prvi put darovale krv, posebno mladih, stagnira. Zbog toga je potrebno pronaći načine za animiranje novih i mladih dobrovoljnih davatelja krvi. U tu svrhu tijekom 2023. godine provedene su sljedeće aktivnosti: izrađeni su novi prigodni plakati i drugi promidžbeni materijali; objavljene su čestitke u tiskanim medijima; izrađen je kratak promotivni video pod nazivom „Svi ste dobrodošli“

[https://www.youtube.com/watch?v=36C9rNR8IRE&ab\\_channel=CroatianRedCrossHrvatskiCrvenikriz](https://www.youtube.com/watch?v=36C9rNR8IRE&ab_channel=CroatianRedCrossHrvatskiCrvenikriz)); na društvenim mrežama i internetskoj stranici HCK-a kontinuirano su objavljivane prigodne objave; realizirana su gostovanja u televizijskim i radijskim emisijama i dr. (Hrvatski Crveni križ, 2024:33).

Za promicanje i prijavu kandidata na tečajeve za osposobljavanje spasilaca u 2023. godini izrađen je novi promotivni video. Marketinška kampanja naglasila je kriterije za pristup tečaju za osposobljavanje spasilaca, kao i uloge i zadatke spasilaca u spasilačkim postajama (Hrvatski

Crveni križ, 2024:39). U 2023. godini nastavljena je kampanja „Higijena i zdravlje“, u sklopu čega je promovirano i pravilno pranje ruku, koje je na važnosti posebno dobilo izbijanjem pandemije bolesti COVID-19. U tu svrhu promoviran je plakat HCK-a (slika 6).



Slika 6. Pravilno pranje ruku – plakat Hrvatskog Crvenog križa

Izvor: <https://www.hck.hr/novosti/sprjecavanje-sirenja-zaraze-ovako-se-pravilno-peruruke/10239> (pristupljeno ,22. lipnja 2024.)

Plakat HCK-a o Pravilnom pranju ruku postao je prepoznatljiv u većini javnih institucija i tvrtki tijekom 2023. godine te se s velikim prihvaćanjem mogao vidjeti na mnogim mjestima poput poduzeća, trgovina, tržnica, ljekarni, restorana, kafića, benzinskih postaja, javnih toaleta i plaža. Ovime je osigurana kontinuirana promocija zdravlja i važnosti higijene ruku, s ciljem sprječavanja širenja zaraznih bolesti. Društva HCK-a također su provodila preventivne mjere za suzbijanje COVID-19, uključujući održavanje 145 aktivnosti o higijeni i zdravlju koje su obuhvatile 1.594 osobe (Hrvatski Crveni križ, 2024:68).

Osim fokusa na donatore, partnere i krajnje korisnike, HCK dio svojih aktivnosti i programa posvećuje i volonterima. Nakon trogodišnje stanke zbog pandemije COVID-19, održano je 24. natjecanje mladih HCK-a tijekom školske godine 2022./2023. Održane su edukativne radionice i akcije na datume od posebne važnosti, poput Dana planeta Zemlje, Dana smanjenja rizika od katastrofa, Dana zajedničke sadnje i Međunarodnog dana mladih. U sklopu posljednje spomenutog, volonterima su dodijeljene zahvalnice te su na prigodnim mjestima postavljeni promotivni materijali koji ukazuju na važnost volontiranja i uvažavanja različitosti. HCK također redovito organizira i sudjelovanje mladih na međunarodnim kampovima mladih (Hrvatski Crveni križ, 2024:88-92).

#### **4.6. Prijedlozi poboljšanja marketing aktivnosti**

Iz pregleda marketing aktivnosti HCK-a može se zaključiti kako je najveći broj aktivnosti usmjeren na korisnike i donatore. Iako postoje i aktivnosti usmjerene na volontere, dobiven je dojam kako je nedovoljan fokus stavljen na promoviranje volonterstva te kreiranje boljih uvjeta za volontere. To je, uostalom, i sukladno teorijskim spoznajama koje govore kako neprofitne organizacije rijetko imaju razrađene posebne strategije za svaku skupinu dionika. Volonteri su, uz zaposlenike, temeljna pokretačka snaga HCK-a. S obzirom na negativne demografske trendove kao što su iseljavanje mladog stanovništva, ali i starenja stanovništva, potreba za volonterima u budućnosti mogla bi biti značajno veća. HCK bi se stoga trebao više fokusirati na zadržavanje i privlačenje volontera, kao i na povećanje zadovoljstva istih. U Strateškom planu HCK-a za razdoblje od 2023. do 2027. godine (2023) prepoznata je važnost promocije volonterstva i stvaranja boljih uvjeta za djelovanje volontera. Očekivani rezultati po pitanju ovog cilja uključuju razvijanje novih oblika uključivanja volontera, povećanje raznolikosti



mreže volontera, jačanje kapaciteta HCK-a za organiziranje i provođenje volonterskih programa, razvijanje informativno-edukativnog materijala za promociju volonterstva, sudjelovanje u radu radnih tijela za pripremu strateških dokumenata za razvoj volonterstva u Republici Hrvatskoj, održavanje edukacija za volontere i koordinate volontera prema godišnjim planovima, sudjelovanje na važnim manifestacijama koje promiču volonterstvo te sudjelovanje u radu mreža namijenjenih razvoju volonterstva.

Još jedan od problema marketing aktivnosti HCK-a tiče se nedovoljne koordiniranosti i suradnje na razini županijskih, općinskih i gradskih društava. Kao rezultat toga, između ostaloga, različita društva poduzimaju i različite marketing aktivnosti, a može se reći koriste i različite elemente marketing strategije. Uostalom, u prethodnoj cjelini bilo je vidljivo kako u određenim aktivnostima sudjeluje veći, a u određenim manji broj društava. Strateškim planom (2023) prepoznata je i važnost jačanja horizontalne i vertikalne povezanosti unutar nacionalnog društva. U tom smislu, teži se provođenju zajedničkih aktivnosti na području cijele države, boljoj koordinaciji, komunikaciji i vertikalnoj povezanosti između Nacionalnog društva i njegovih ustrojstvenih oblika, kao i bržoj razmjeni informacija i ubrzanom procesu donošenja odluka. Preciznije će se pratiti pružene usluge i dostavljena humanitarna i druga pomoć korisnicima.

Iako spomenuti Strateški plan HCK-a sadrži ciljeve i prepoznaje glavne izazove i probleme u radu i djelovanju HCK-a, ne propisuje konkretne aktivnosti i mjere kojima će se ciljevi ostvariti, kao ni rokove za njihovo ostvarenje. Zbog toga, preporuka je izraditi detaljniju razradu ostvarenja ciljeva, odnosno, donijeti odgovarajuće strateške dokumente koji jasno definiraju ne samo što je potrebno činiti, nego kako to i postići.

Prijedlog poboljšanja marketing aktivnosti uključuje pojačanu prisutnost na digitalnim medijima i platformama. Iako se HCK nastoji uskladiti s digitalizacijom društva te koristiti njene prednosti (npr. širenjem prisutnosti u internetskom okruženju, korištenjem društvenih mreža i medija te inovativnih digitalnih alata) (Hrvatski Crveni križ, 2023) dobiven je dojam da se po tom pitanju može učiniti mnogo više. Intenzivnije korištenje prednosti digitalizacije te planski pristup može pospješiti podizanje svijesti o važnim problemima, prikupljanje materijalnih i nematerijalnih resursa te raspodjelu postojećih resursa većem broju korisnika.

Osim toga, korištenjem digitalnih alata, kako se čini, najučinkovitije bi bilo moguće poboljšati imidž HCK-a u javnosti, koji je, kako je bilo spomenuto, kod dijela populacije čak i negativan. HCK je prisutan na popularnim društvenim mrežama kao što su Facebook i X te na tim je mrežama vrlo aktivan, a posjeduje i velik broj pratitelja i doseg. Međutim, na drugim društvenim mrežama, kao što su YouTube, Instagram i TikTok, organizacija nije redovita u komunikaciji i objavljivanju te na navedenim mrežama ima značajno manji broj pratitelja. Pojedine društvene mreže, posebno Instagram i TikTok, sve su popularnije kod mlađe populacije, stoga bi HCK tu činjenicu mogao iskoristiti. Dodatno, društveni mediji i digitalni alati pružaju odlične mogućnosti personalizacije komunikacije s ciljnim grupama. Čak i na društvenim medijima na kojima je HCK vrlo aktivan, personalizirane poruke rijetkost su, što ukazuje na mogućnosti u poboljšanju komuniciranja. Strateškim planom (2023) predviđena je provedba promidžbenih aktivnosti za pojedine „proizvode“ sukladno „tržišnim segmentima“. Na primjer, predviđena je provedba promidžbenih aktivnosti usmjerenih mladima i ženama, koje za rezultat žele postići povećanje udjela navedenih skupina u ukupnoj populaciji dobrovoljnih davatelja krvi. No, kao i u slučaju drugih strateških ciljeva, ni za ovaj ne postoje konkretne smjernice i definiranje načina na koji će se navedeni cilj ostvariti.

Stečen je dojam kako HCK premalo komunicira određene pogodnosti koje pripadaju pojedinim dionicima kada sudjeluju u aktivnostima HCK-a. Na primjer, zaposlenik po svakom darivanju krvi ostvaruje pravo na jedan plaćeni slobodan dan koji može iskoristiti na dan darivanja krvi ili prvi idući radni dan (Zakon o radu, 2023), a muškarci koji su dobrovoljni darivatelji 35 i više puta te žene 25 i više puta, ostvaruju pravo na plaćanje premija iz državnog proračuna (<https://dzo.hzzo.hr/dopunsko-zdravstveno-osiguranje-na-teret-proracuna-rh>). Na određen način, takve i druge pogodnosti mogu se promatrati i kao proizvod koji korisnici dobivaju radi sudjelovanja u određenim akcijama.

Kako je bilo prikazano, HCK koristi neke od suvremenih metoda prikupljanja donacija. Preporuka je intenzivirati nove metode prikupljanja donacija korištenjem suvremenih tehnologija jer tradicionalne kampanje ponekad rezultiraju neuspjehom u vidu malog odaziva ili prikupljenih donacija. Dodatno, digitalizacija i inovativne metode prikupljanja donacija, ali i privlačenja različitih dionika, pružaju i mogućnost precizne kontrole i evaluacije rezultata marketing aktivnosti i strategija.

Uz postojeća partnerstva i suradnje, HCK bi vidljivost marketing aktivnosti mogao poboljšati sklapanjem partnerskih odnosa s drugim organizacijama, kako iz neprofitnog, tako iz profitnog, privatnog i državnog sektora. Većim brojem partnerstva moglo bi se i efikasnije zadovoljiti potrebe korisnika HCK-a, kao i privući volontere.

## 5. ZAKLJUČAK

Neprofitne organizacije za cilj nemaju ostvarenje profita, već određenog društvenog ili javnog interesa. Postoje različite vrste neprofitnih organizacije te se iste mogu podijeliti sukladno različitim kriterijima. Jedan od njih je i kriterij djelatnosti prema kojem se razlikuju humanitarne, vjerske, znanstveno-istraživačke, obrazovne, zdravstvene i socijalne, političke, sportske i druge neprofitne organizacije. U odnosu na profitni sektor, neprofitne organizacije posjeduju brojne specifičnosti, među kojima su i usmjerenost na pružanje usluga, problemi u pribavljanju financijskih sredstava te usmjerenost na različite skupine dionika. Specifičnosti neprofitnih organizacija utječu i na planiranje i izvršenje marketing strategija.

Iako ne teže ostvarivanju profita, marketing je za neprofitne organizacije važan zbog povećanja konkurentnosti. Kvalitetna primjena marketing aktivnosti utječe na uspješnije ostvarivanje misije i ciljeva konkretnih neprofitnih organizacija. Marketing neprofitnih organizacija svoju ulogu nastoji ispuniti kroz aspekte kao što su podizanje svijesti, prikupljanje sredstava, pribavljanje i angažiranje volontera, povezivanje s dionicima te izgradnja imidža i prepoznatljivosti.

Marketing strategija neprofitnih organizacija često fokusira napore na jednu ili nekoliko skupina dionika koje organizacija smatra najvažnijima. U stvarnosti, nije realno očekivati da će neprofitne organizacije imati razvijene specifične strategije za svaku skupinu dionika, međutim, za organizaciju bi bilo korisno osmisliti strateški planiran pristup i aktivnosti koje vode ispunjenju ciljeva za ključne skupine dionika, a to su korisnici, donatori i volonteri.

Proces određivanja marketinške strategije za neprofitne organizacije u suštini je sličan onome koji se koristi za profitne organizacije. Ovaj proces obuhvaća analizu trenutnog stanja i budućih perspektiva, definiranje misije i ciljeva, odabir metoda za implementaciju i primjenu strategije te praćenje i ocjenu uspješnosti marketinške strategije.

Marketing strategije neprofitnih organizacija posjeduju i specifični marketing miks, koji ovisi i o konkretnoj organizaciji te njenoj prirodi djelatnosti. Proizvod neprofitnih organizacija često je neopipljiv; cijena ne postoji ili je minimalna; distribucija se provodi na veći broj različitih načina (ovisno o konkretnoj vrsti dionika); promocija uključuje širok spektar aktivnosti kao što su oglašavanje, medijsko komuniciranje, odnosi s javnošću, usmeno priopćavanje i drugo.

Neovisno o fokusu marketing strategije, kod svake marketing strategije važno je provesti evaluaciju i kontrolu, koja će pokazati uspješnost strategije te iz koje će se moći uvidjeti mogućnosti poboljšanja.

Jedna od istaknutih neprofitnih organizacija u području humanitarnog rada u Hrvatskoj, ali i u cijelom svijetu, je Crveni križ. Hrvatski Crveni križ ima dugu povijest postojanja (od. 1878. godine), a s vremenom su se proširivale djelatnosti i aktivnosti ove organizacije. Može se reći da je s rastom i razvojem organizacije rasla i potreba za marketing aktivnostima. Vizija, misija i načela djelovanja Hrvatskog Crvenog križa usklađeni su s Međunarodnim pokretom Crvenog križa i Crvenog polumjeseca. One postavljaju temelj za djelovanje i rad organizacije. SWOT analiza ukazala je na brojne snage i mogućnosti Hrvatskog Crvenog križa, ali također i na određen broj nedostataka i prijetnji. Većina čimbenika PESTEL analize djeluje pozitivno na organizaciju, odnosno donosi prilike, no, postoje i pojedini koji predstavljaju izazov i na koje će organizacija morati reagirati na adekvatan način.

Proizvod predstavljaju različite usluge, djelatnosti i aktivnosti koje organizacija obavlja.

Usluge se pružaju besplatno ili uz niske naknade (npr. u socijalnim samoposlugama). No, neki programi edukacije i certificiranja posjeduju svoju cijenu, a članovi trebaju plaćati i godišnju članarinu. Distribucija usluga, s obzirom da iste obuhvaćaju širok raspon, također se odvija na različite načine. Velikim brojem županijskih, općinskih i gradskih društava osigurana je distribucija usluga u brojnim lokalnim i regionalnim zajednicama. Distribucija se provodi i putem mobilnih timova, mobilnih šatora te internetskog okruženja. Promocija se provodi na različite načine te uključuje oglašavanje, digitalne i fizičke promotivne materijale, suradnju s medijima, organiziranje radionica i javnih akcija i drugo.

Analiza marketing strategije Hrvatskog Crvenog križa pokazala je kako su iste orijentirane na različite dionike. Postoje veći broj aktivnosti koje se odvijaju redovito, na godišnjoj razini, a

među njima su humanitarna akcija „Solidarnost na djelu“ te dobrovoljno darivanje krvi, koje su prije svega usmjerene na korisnike. Organizacija je snažno fokusirana i na privlačenje donatora te postoje različiti, tradicionalni i suvremeni načini na koji je moguće donirati materijalna i nematerijalna sredstva. Kako bi pospješio donacije, Hrvatski Crveni križ koristi i partnerske organizacije, poput banaka i trgovačkih lanaca. Marketing strategije organizacije u najvećoj su mjeri orijentirani na korisnike i donatore, a samo je manji broj aktivnosti usmjeren na volontere. Zbog toga se može reći kako je prisutan nedovoljan fokus na promoviranje volonterstva te kreiranje boljih uvjeta za volontere. Još jedan od problema marketing aktivnosti tiče se nedovoljne koordiniranosti i suradnje na razini županijskih, općinskih i gradskih društava. Kao rezultat toga, između ostaloga, različita društva poduzimaju i različite marketing aktivnosti, a može se reći koriste i različite elemente marketing strategije. Ovi problemi prepoznati su i u Strateškom planu Hrvatskog Crvenog križa za razdoblje od 2023. do 2027. te su navedeni očekivani rezultati. Međutim, nije definirano na koji će se način rezultati ostvariti.

Uvid u marketing aktivnosti Hrvatskog Crvenog križa pružio je podlogu za definiranje prijedloga poboljšanja. Uz promoviranje volonterstva i jačeg povezivanja među društvima, predloženo je donošenje strateških dokumenata koji će utvrditi aktivnosti, mjere i rokove ostvarenja ciljeva, intenziviranje suvremenih oblika prikupljanja donacija, pojačana prisutnost na digitalnim medijima, personalizirano komuniciranje, identificiranje i segmentiranje ciljnih grupa, jačanje partnerstva te efikasnija kontrola ostvarenih rezultata marketing strategija i aktivnosti.

## POPIS LITERATURE

1. Alabjeva, M. et. al. (2013). *French Red Cross - How to raise funds?* URL: [https://www.academia.edu/9621634/Marketing\\_Red\\_Cross\\_Report\\_Red\\_Cross](https://www.academia.edu/9621634/Marketing_Red_Cross_Report_Red_Cross) (pristupljeno 20. lipnja 2024.)
2. Beštak, B. (2012). Nova priznanja Hrvatskoga Crvenoga križa. *Numizmatičke Vijesti* 54 (65), str. 220-228.
3. Despotović, M. (2024). *Marketing u neprofitnim organizacijama*, dostupno na: <https://cci.hr/marketing-u-neprofitnim-organizacijama/> (pristupljeno 15. lipnja 2024.)
4. Dopunsko zdravstveno osiguranje. *Dopunsko zdravstveno osiguranje koje provodi HZZO*. URL: <https://dzo.hzzo.hr/dopunsko-zdravstveno-osiguranje-na-teret-proracuna-rh> (pristupljeno 29. lipnja 2024.)
5. Forsythe, D. P. (2005). *The Humanitarians. The International Committee of the Red Cross*. Cambridge: Cambridge University Press.
6. Giljević, T.; Lalić Novak, G. (2017). Udruge kao element civilnog društva: adekvatnost pozitivnopravne regulacije i međunarodni primjeri aktivizma s naglaskom na lokalnu razinu, u: Koprić, I.; Musa, A.; Giljević, T. *Građani, javna uprava, lokalna samouprava: jesu li mogući povjerenje, suradnja i potpora*. Zagreb: Institut za javnu upravu, 2017., str. 133-152.
7. Glavinić, J.; Najev Čačija, Lj. (2018). Non-profit organizations marketing activities in the role of motivating young people to volunteer. *Oeconomica Jadertina* 8 (2), str. 3-21.
8. Gonan Božac, M. (2002). Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća. *Ekonomski pregled* 53 (5-6), str. 525-536.
9. Gradsko društvo Crvenog križa Osijek (2022). *Odluka o visini članarine u 2023*. URL: <https://www.crvenikrizosijek.hr/wp-content/uploads/2023/01/Odluka-o-visini-clanarineu-2023.pdf> (pristupljeno 22. lipnja 2024.)
10. Hrvatski Crveni križ (2014). *Temeljna načela Međunarodnog pokreta Crvenoga križa i Crvenoga polumjeseca*, dostupno na: <https://www.hck.hr/UserDocsImages/publikacije/temeljna%20nacela.pdf> (pristupljeno 18. lipnja 2024.)
11. Hrvatski Crveni križ (2020). *Brošura za Natjecanje mladih Hrvatskog Crvenog križa*. Zagreb: Hrvatski Crveni križ.

12. Hrvatski Crveni križ (2023). *Strateški plan Hrvatskog Crvenog križa za razdoblje od 2023. do 2027. godine*, dostupno na:  
<https://www.hck.hr/UserDocsImages/vijesti/2024/sije%C4%8Danj%202024/Munda%20dokumenti/Strate%C5%A1ki%20plan%20HCK%20za%20razdoblje%20od%202023.%20do%202027.pdf?vel=485388> (pristupljeno 20. lipnja 2024.)
13. Hrvatski Crveni Križ (2024). *Godišnje izvješće o radu Hrvatskog Crvenog križa u 2023. godini*, dostupno na:  
<https://www.hck.hr/UserDocsImages/vijesti/2024/Dokumenti/AD%2006%20-%20Izvj%C5%A1%C4%87e%20o%20radu%20HCK%20za%202023.pdf?vel=5220113>
14. Hrvatski Crveni križ, dostupno na: <https://www.hck.hr/> (pristupljeno 15. lipnja 2024.)
15. Kolar Dimitrijević, M. (2014). Poteškoće oko osnivanja podružnice Crvenog Križa u Senju 1914. godine. *Senjski zbornik*, 41 (1), str. 349-380.
16. Kotler, P. (2011). *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*. Zagreb: Mate
17. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. *Crveni križ*, dostupno na: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=12909> (pristupljeno 16. lipnja 2024.)
18. Maštrović, Ž. (1983). Osnivanje prvog društva Crvenog križa u Hrvatskoj (Zadar 1878.) s osvrtom na humanitarne akcije u Dalmaciji 1866. i 1875. godine. *Radovi Zavoda za povijesne znanosti HAZU u Zadru*, (29-30), str. 207-228.
19. Meler, M. (2003). *Neprofitni marketing*. Osijek: Ekonomski fakultet Osijek.
20. Pavičić, J. (2001). Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada. *Ekonomski pregled* 52 (1-2), str. 101-124.
21. Pavičić, J. (2003). *Strategije marketinga neprofitnih organizacija*. Zagreb: Masmedia.
22. Pavičić, J. (2007). *Marketing neprofitnih organizacija*, dostupno na: [https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/PDS/LokalniEkonomskiRazvoj/ler\\_Marketing%20lokalne%20samouprave.pdf](https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/PDS/LokalniEkonomskiRazvoj/ler_Marketing%20lokalne%20samouprave.pdf) (pristupljeno 15. lipnja 2024.)
23. Renko, N. (2005). *Strategije marketinga*. Zagreb: Ljevak.
24. Rukavina, K. (1994). Karakteristike neprofitnih i neprofitabilnih organizacija u odnosu na profitne i profitabilne. *Ekonomski vjesnik* 1 (7), str. 85-90.
25. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment. Teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
26. Šarić, M. (2017). SWOT i PEST analiza Savezne Države Bavarske. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 8 (1), 89-99.

27. *Zakon o Hrvatskom Crvenom križu*. Zagreb: Narodne novine br. 71/10, 136/20
28. *Zakon o radu*. Narodne novine br. 93/14, 127/17, 98/19, 151/22, 46/23, 64/23



## POPIS SLIKA

Slika 1. Logotip Hrvatskog Crvenog križa .....	14
Slika 2. Vizual 51. akcije „Solidarnost na djelu“.....	27
Slika 3. Akcija „Vaš dar za pravu stvar“ .....	28
Slika 4. Donatorska kasica Hrvatskog Crvenog križa .....	29
Slika 5. Doniranje putem internetske stranica Hrvatskog Crvenog križa .....	29
Slika 6. Pravilno pranje ruku – plakat Hrvatskog Crvenog križa .....	31