

*Jurica Pavičić**

UDK 380.13

Izvorni znanstveni rad

ISHODIŠNE DETERMINANTE STRATEŠKOG PRISTUPA MARKETINGU NEPROFITNIH ORGANIZACIJA: TEORIJSKA RAZRADA

Autor smatra da se, zbog važnost društvene odgovornosti i sve transparentniju ulogu neprofitnih organizacija u funkcioniranju suvremenog društva, kao potreba nameće spoznavanje razvitka marketinške znanosti i prakse u funkciji omogućavanja sustavne realizacije donedavno nezamislivih prilika i aktivnosti u ostvarivanju interakcije neprofitnih organizacija s okruženjem.

Važnost sustavne primjene marketinga u neprofitnim organizacijama

Činjenica je da su Svijet i današnja društva nesavršeni i opterećeni brojnim problemima. Tako, primjerice, postoje velika politička krizna žarišta, izbijaju ratni sukobi, postoje velike razlike u gospodarskoj razvijenosti, postoji nezaposlenost i neobrazovanost, ljudi su izloženi stresu, ovisnostima, onečišćuje se okoliš, postoje mržnja i netrpeljivosti i sl. Spomenuti i drugi problemi otežavaju funkcioniranje društva na poželjan - optimalan način, narušavaju pretpostavljeni sklad tog funkcioniranja ili ga sasvim onemogućuju. Otkloniti neki od elemenata toga nesklada osnovni je motiv za djelovanje pojedinaca i organizacija koje se može smatrati "društveno odgovornima". Prema spomenutom motivu za djelovanje u praksi ih se (uz državu i njezine institucije) najčešće kategorizira kao "neprofitne organizacije".

U društvu je, nedvojbeno, potrebno obavljati korekcije spomenutih "nesavršenosti", ako se žele rješavati problemi i krize koji ometaju njegovo normalno i

* J. Pavičić, doktor znanosti, asistent Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Članak primljen u uredništvo: 12. 12. 2001.

željeno funkcioniranje. Mnogobrojna recentna istraživanja ističu potrebu kvalitetnog funkcioniranja neprofitnih organizacija u svakom društvu/zajednici i, između ostaloga, potenciraju važnost sustavne i učinkovite - strateške primjene marketinga koja se može sagledavati dvojako.

Prvo, sustavna primjena marketinga utječe na uspješnije djelovanje konkretnih neprofitnih organizacija i na kvalitetnije ostvarivanje njihove misije i ciljeva. Drugo, općenito uzevši, primjena marketinga u neprofitnim organizacijama pozitivno utječe na njihovo ukupno djelovanje, pa stoga pridonosi boljem rješavanju društvenih problema, radi kojih neprofitne organizacije i postoje. Tako marketing pridonosi boljem funkcioniranju društva kao cjeline.

Postoji mnogo znanstvenih i stručnih rasprava koje ukazuju na postojanje pozitivne interferencije između sustavne primjene marketinga i učinkovitosti djelovanja organizacija u profitnom i u neprofitnom sektoru. Tako, primjerice, Marketing Science Institute (MSI) na početku devedesetih pokreće niz sustavnih i kompleksnih istraživanja, da bi se identificirale aktivnosti uz pomoć kojih je moguće oživotvoriti marketinšku teoriju u praksi, odnosno, kako to navode Hooley, Saunders i Piercy (1998.), "ostvariti marketinšku orijentaciju".

Premda su se rani radovi u kojima je obrađivana problematika sustavne primjene marketinga (npr. Felton, 1959.; Levitt, 1960.; McNamara, 1972. i dr.) samo usputno bavili procjenjivanjem povezanosti primjene marketinga s ostvarivanjem rezultata djelovanja (poslovanja), neki recentniji radovi (npr. Kohli i Jaworski, 1990.; Narver i Slater, 1990.; Wright, Pearce i Busbin, 1997. i dr.) ukazuju na snažnu pozitivno usmjerenu povezanost primjene koncepcije marketinga i ostvarenih rezultata. Pritom se najčešće razmatra: (1) povezivanje zadovoljavanja korisnika kao osnovne marketinške odrednice i (2) ostvarivanje pozitivnih (zadovoljavajućih) rezultata djelovanja.

U profitnom su sektoru rezultati djelovanja relativno transparentni, jer se prije svega odnose na ostvarivanje profita kao glavnog pokazatelja uspješnosti poslovanja nekog gospodarskog subjekta. Sa druge strane, u neprofitnom je sektoru ostvarivanje pozitivnih (zadovoljavajućih) rezultata djelovanja gotovo isključivo povezano s ostvarivanjem misije i konkretnih ciljeva kod ciljnih grupa kojima organizacija usmjerava svoje djelovanje.

U skladu s navedenim, moguće je, prilagodivši definiciju Narvera i Slatera (1990.), primjenu marketinga, odnosno, marketinšku orijentaciju neprofitne organizacije definirati kao: organizacijsku kulturu koja najučinkovitije oblikuje ponašanje koje je potrebno za stvaranje superiorne vrijednosti za korisnike i, stoga, za kontinuirano superiorno djelovanje. S obzirom na rezultate dosadašnjih istraživanja i na nalaze nekih empirijskih istraživanja (Pavičić, 2000.), važno je još jednom istaknuti da su organizacije koje se sustavno koriste marketingom - "marketinški su orijentirane" u svojem djelovanju, ostvaruju bolje rezultate u

odnosu na ciljne grupe kojima se obraćaju od onih koje marketing rijetko/sporadično primijenjuju ili ga uopće ne primijenjuju.

Iako izravne koristi od primjene marketinga u neprofitnim organizacijama u velikoj mjeri ovise o specifičnostima svake konkretne organizacije, one se općenito mogu sažeti na ovo: (1) bolje mogućnosti (metode) istraživanja potreba ciljnih grupa i načina njihova zadovoljavanja, (2) bolje mogućnosti (metode) osiguravanja financijskih, ljudskih i drugih resursa za djelovanje, (3) bolje mogućnosti (metode) planiranja, organiziranja, provođenja i kontrole ukupnih aktivnosti organizacije usmjerenih prema ciljnim grupama. Uz navedeno, moguće je istaknuti i izdvojene spoznaje Kohlija i Jaworskog (1990.), prema kojima marketing pomaže i pri: (4) boljem razumijevanju među zaposlenicima/volonterima/odjelima ... unutar organizacije, a i još neke spoznaje (Hurley i Hult, 1998.), prema kojima marketinška orijentacija pozitivno utječe na: (5) ukupnu inovativnost organizacije.

Zanimljivo je ukazati i na jednu, još uvijek nedovoljno potvrđenu, spoznaju koju navode Siguaw, Simpson i Baker (1998.), a prema kojoj postoji svojevrsna "rezonancija" između povezanih organizacija u marketinškoj orijentaciji, odnosno, smatra se da postojanje marketinške orijentacije u jednoj organizaciji utječe na stvaranje i postojanje iste te orijentacije i kod drugih organizacija koje su s njom u određenoj vezi (najčešće se radi o sudionicima u zajedničkom lancu - npr. kupci i dobavljači i sl.). Ako je ta pretpostavka točna, tada se primjena marketinga u neprofitnim organizacijama može smatrati korisnom i sa stajališta generiranja njegove sve šire upotrebe i kod drugih organizacija. Na taj se način filozofija marketinga infiltrira i inkorporira u sve veći broj društvenih subjekata, a to, u konačnici, mora rezultirati i povećanjem uspješnosti njihova djelovanja u razmjenskim procesima u društvu.

Ako se spomenuta kvalitetna i sustavna primjena marketinga, odnosno, sustavna marketinška orijentacija, promatra sa stajališta oblikovanja dugoročnih ciljeva i artikuliranja okvirnih smjernica za dosljedno djelovanje i njihovo ostvarivanje (Pavičić, 2000.), tada se njegova primjena može okarakterizirati kao "strateška", i to u smislu: (1) pružanja potpore u donošenju dugoročnih odluka, (2) oblikovanja mogućnosti za učinkovitu koordinaciju aktivnosti i komunikaciju i (3) potencijalni ograničeni cilj djelovanja cjelokupne organizacije.

Upravo je zato, kao bitan preduvjet razumijevanja ishodišta, obuhvata i mogućnosti primjene sustavnog strateškog marketinga, moguće ukazati na važnost učinkovitog spoznavanja osnovnih determinanti upravljanja strateškim marketingom neprofitnih organizacija, i to: društvene odgovornosti, neprofitnih organizacija, marketinga i strategije marketinga.

Osnovne determinante upravljanja strateškim marketingom neprofitnih organizacija

Društvena odgovornost - opći i ekonomski aspekti

Još su u srednjem vijeku neki autori, npr., Toma Akvinski, a poslije Martin Luther i John Calvin, pokazivali sklonost svojevrsnom utvrđivanju društvene odgovornosti trgovaca, bankara i ostalih kapitalista i njihovih negativnih postupaka (lihvarskih kamata, prijevara i sl.) koji su uzrokovali teške posljedice - bijedu, zaostalost, glad i patnje za društvo kao cjelinu, a osobito za siromašnije slojeve stanovništva (navedeno potvrđuju i Antonides i Van Raaij, 1998.). No, o društvenoj se odgovornosti u današnjem smislu i obuhvatu toga pojma ipak još ne može govoriti, jer su se spomenuti autori bavili samo jednom izdvojenom dimenzijom toga problema - etičnošću.

Nešto kompleksnije sagledanje problematike odnosa društva i svih njegovih članova ponudili su Adam Smith i Jeremy Bentham, filozofi sa svršetka 18. stoljeća. Oni su utvrdili da je osnovni politički i ekonomski cilj svakoga društva ostvariti sreću za najveći mogući broj ljudi (Bakke, 1967.), a to je, pak, povezano s razmišljanjima da se ciljevi društva mogu ostvariti postizanjem osobnih ciljeva pojedinaca koji čine to društvo. Budući da Smitha često smatraju osnivačem mikroekonomike, grane ekonomike koja se danas bavi ponašanjem pojedinačnih entiteta, kao što su pojedina tržišta, kompanije, kućanstva i sl. (Samuelson i Nordhaus, 2000.), dalekosežnost njegovih razmišljanja proteže se i do današnjih gospodarskih i izvangospodarskih subjekata, pa tako i do neprofitnih organizacija kao društvenih entiteta sui generis.

Iz navedenog je moguće zaključiti da su poticanje i razvitak pojedinaca i organizacija u njihovim aktivnostima, bez obzira o kojoj je grani ili sektoru gospodarskih ili izvangospodarskih djelatnosti riječ, u uskoj korelaciji s prosperitetom cjelokupnoga društva.

No, da bi se stvarno moglo govoriti o prosperitetu društva kao cjeline potrebno je na osnovi društvenih vrijednosti i normi uspostaviti kvalitetan uzajamni odnos pojedinačnih društvenih subjekata - organizacija i pojedinaca, sa cjelokupnom društvenom zajednicom. Tako, prema nekim istraživanjima (Vander Zanden, 1987.; Berkman i Breslow, 1983. i dr.), i pojedinci profitiraju iz svoje pripadnosti zajednici i uživajući njezinu potporu, jer mogu živjeti i raditi kvalitetnije (npr. boljeg su mentalnog i fizičkog zdravlja i dr.) nego što bi to mogli kao samostalne jedinice.

Na osovi uvažavanja iznesenih činjenica, bilo bi omogućeno kod pojedinaca i organizacij postojanje svijesti o potrebi vođenja računa o cjelokupnoj društvenoj zajednici, uz istodobnu reverzibilnu svjesnost društvene zajednice o važnosti

pojedinaca i organizacija koji je čine i pridonose njezinu uspješnom funkcioniranju. Naravno, pritom ne treba zanemariti određene dvojbenosti i raskorake, i to zbog različitih pristupa koji se javljaju kod znanstvenika sociologa i psihologa u sagledanju pojedinaca i društva. Imajući u vidu svrhu determiniranja društvene odgovornosti kao elementa upravljanja strateškim marketingom, možda je ipak najsvrsishodnije prikloniti se interakcijskim teorijama koje se bave značajem grupnog društvenoga konteksta, općim procesom socijalizacije i uopćenim sagledanjem pojedinca kao svojevrsnog “proizvoda društva” i koji ih naglašavaju. Spomenuto potvrđuju i neki uvaženi svjetski autori (npr. Chalfant i LaBeff, 1991.).

Neprofitne organizacije - uloga i značenje u društvu

Uloga i značenje neprofitnih organizacija u društvu već su više od 40 godina predmetom mnogih znanstvenih i stručnih rasprava. To je područje postalo zanimljivo znanstvenoj i stručnoj javnosti potkraj pedesetih godina dvadesetoga stoljeća u sklopu intenzivnijeg proučavanja odnosa između triju temeljnih odrednica svakog suvremenog društva: države (vlade), zajednice ljudi i tržišta kao općih i specifičnih kategorija, vezano ponajprije uz njihove zadaće i odgovornosti. O postojanju spomenutog zanimanja svjedoče i neki od najranijih radova koji su se bavili navedenim temama [Berger i Neuhaus, 1962.; Olson, 1965.; Weisbrod, 1989. i dr.], a koji su bili samo prethodnica i najava velikog broja kasnijih radova.

Kao preduvjet utvrđivanja uloge i značenja neprofitnih organizacija u društvu, potrebno je, međutim, prije svega utvrditi obuhvat pojma “neprofitne organizacije”, jer u literaturi, i to ponajprije u domaćoj, postoje određena razmimoilaženja u shvaćanju toga pojma, a tome je osnovni razlog ne sadržajne, već u pravilu terminološke prirode. Premda je široko prihvaćen, pojam “neprofitne organizacije” uvelike je hendikepiran, odnosno nezadovoljavajući je, i to prije svega zato što određuje nešto što “nije nešto drugo”. Negativna su određenja ili definicije, u pravilu, nezadovoljavajući, jer ne govore dovoljno o sadržaju onoga što se određuje ili definira. Primjerice, malo bi tko bio zadovoljan određenjem automobila kao “nemotocikla” i slično. No, budući da je u širokoj upotrebi, kako u znanstvenoj i stručnoj javnosti, tako i u praksi, može se prihvatiti kao datost.

Naravno, obuhvat pojma “neprofitne organizacije” različito se shvaća, što potvrđuju i definicije koje sugeriraju različiti relevantni autori (npr., Berkowitz, Kerin, Hartley i Rudelius, 1992.; Meler, 1994.; Wolf, 1990. i dr.). Imajući u vidu sastavnice njihovih definicija, moglo bi se zaključiti da su neprofitne organizacije one organizacije koje služe ostvarivanju nekog određenog javnog interesa, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita.

Klasifikacija¹ neprofitnih organizacija može se zasnivati na dvjema osnovnim grupama organizacija/djelatnosti i aktivnosti; i to: (a) Osnovnim i (b) Ishodišno srodnim.

(a) Osnovne neprofitne organizacije/djelatnosti i aktivnosti:

- (1) Humanitarne organizacije
- (2) Vjerske organizacije
- (3) Obrazovne, znanstveno-istraživačke i odgojne organizacije
- (4) Zdravstvena i socijalna zaštita
- (5) Kultura, umjetnost
- (6) Sport i rekreacija
- (6) Političke organizacije i sindikati
- (8) Pokreti, udruženja i ideje

(b) Ishodišno srodne neprofitne organizacije/djelatnosti i aktivnosti:

- (1) Država i državne institucije

Potrebno je istaknuti činjenicu da taj “treći sektor” kako neprofitne organizacije nazivaju neki autori (Roelofs, 1995.), ima i veliko značenje u generiranju i provođenju društvenih promjena, ali i u očuvanju stabilnosti društva.

Nastanak i razvitak neprofitnih organizacija može se usko povezati s već spomenutom koncepcijom društvene odgovornosti, ali i pripadnosti zajednici, kao grupi ljudi koji su povezani društvenim i drugim vezama i ovisе jedni o drugima. Tu do određene mjere postoji sličnost s razvitkom i nastankom države koja je isto tako uključena u neprofitne aktivnosti, a ishodišno je srodna nevladinim neprofitnim organizacijama. Bez spomenutog osjećaja pripadnosti zajednici ne bi se mogla ni generirati potreba da se ta zajednica nastoji očuvati ili razvijati, da se štite i pomažu pojedini njezini članovi i slično. Naravno, kao što je već istaknuto, neprestane promjene utječu i na razlike u oblikovanju konkretnih aktivnosti provođenja društvene odgovornosti, kako pojedinaca, tako i organizacija, o čemu najbolje svjedoče, primjerice, podaci o porastu broja neprofitnih organizacija, o povećanju broja uključenih pojedinaca i slično. Naravno, uvijek su u tome procesu moguće i određene anomalije koje se mogu manifestirati na različite načine - od shvaćanja da je neprofitni sektor odličan potencijal za radikalne političke promjene (Gunn, 1997.), pa do različitih zlouporaba, koje kao rezultat imaju poljuljano povjerenje javnosti u neprofitne organizacije i u državu (Gingrich, Finkler, Chao, Drucker, Eisneberg, Pickle i Owens, 1996.).

¹ U oblikovanju klasifikacije konzultirani su i ovi materijali: Odluka o izmjenama i dopunama Odluke o jedinstvenoj klasifikaciji djelatnosti, NN 63/93, SL 34/76, SL 47/90, Jurković, 1986. i Meler, 1994.

Vladine (državne) aktivnosti isto se tako mogu smatrati neprofitnima, a nije potrebno ni naglašavati da je vlada uključena u društvene promjene i u razvitak, s tim da su neprofitne aktivnosti koje poduzima, odnosno, ne poduzima, potencijalni generator nastajanja i razvitka nevladinih neprofitnih organizacija, na koje ponekad nastoji prebaciti dio svojih odgovornosti (više vidjeti u: O'Connell, 1996.).

Hrvatskoj je u razdoblju 1991.-1995. to prebacivanje odgovornosti bilo uvjetovano objektivnim okolnostima - nemogućnošću Vlade da zbrine sve izbjeglice i prognanike zbog nedostatka resursa. Pojavio se veliki broj nevladinih humanitarnih organizacija, koje su na neki način "popunile prazninu", ali koje su, u pravilu, bile komplementarne s Vladom, pa su uvelike pomogle hrvatskom društvu u saniranju ratne i poratne krize (Pavičić, 1997.). Rat je svakako specifična situacija koja ima drugačije političke, ekonomske i moralne zakonitosti od mirnodopskih, ali je i on sastavni dio društvenih promjena o kojima je ovdje riječ. Što se tiče aspekata moguće zlouporabe, neki autori iznose stavove da su neprofitne organizacije instrument državne kontrole društva, pa čak, kako konkretno navode neki, i "očuvanja kapitalizma i kapitalističke ekonomske strukture" (Roelofs, 1995.), jer rješavanjem nekih socijalnih i ekonomskih problema pomažu u otklanjanju potencijalnih društvenih tenzija i stoga negativno utječu na pretpostavke stvaranja društvenih promjena.

Marketing

Budući da marketing kao filozofija, kao znanost i zbroj praktičnih i pragmatičnih aktivnosti postoji praktički u svim ljudskim djelatnostima, postoji mnogo tumačenja i definicija kojima se nastoji odrediti njegovi obuhvat, sadržaj, uloga i zadaće, i to kako u društvu, tako i kod gospodarskih i izvangospodarskih subjekata i kod svakog pojedinca. Osim toga, valja naglasiti da marketing neprestano svi pokušavaju definirati - od vrhunskih stručnjaka iz toga područja, do potpunih laika koji marketing doživljavaju i razumijevaju samo na osnovi nekih njegovih izdvojenih aktivnosti, kao što su, primjerice, prodaja ili oglašivanje, pa smatraju da on ima isključivo poslovne konotacije i primjenu. Zbog raznorodnosti i višeslojnosti marketinga, pri razumijevanju i shvaćanju onoga što on zapravo predstavlja i obuhvaća, moguće je koristiti se spoznajama svjetskih i domaćih autoriteta iz toga područja, a kojima je zajednička jedna konstanta - ukazuju na to da je marketing uvijek determiniran zadovoljavanjem određenih potreba. No, bez obzira na to, marketing se mora promatrati i kao skup aktivnosti koje planiraju i provode organizacije, ali i kao društveni proces u koji su uključeni svi društveni subjekti - na mikro i makrorazini.

Osim toga, pri definiranju općih postavki marketinga većina svjetskih autora (osim, npr. Moyera i Hutta, 1978., str. 183) zanemaruje zanimljive postavke dvojice

ranih marketinških autora: Duddya i Revzana - preteča autora suvremenih radova iz područja marketinga, koji su se još godine 1947. (Duddy i Revzan, 1947.) bavili izvornim inicijalnim "slobodama", odnosno preduvjetima na kojima se mora zasnivati, odnosno, čemu marketing mora težiti². Pod spomenutim "slobodama" oni podrazumijevaju: (1) Slobodu da se u granicama kupovne moći može nabaviti ono što se želi, kada se želi, u odgovarajućoj količini i kvaliteti, na mjestu gdje se to želi i to za cijenu koju se želi platiti. (2) Slobodu potrošača da diktira što će sustav proizvoditi. (3) Slobodu i pravo potrošača da odluči hoće li svoj prihod potrošiti ili uštedjeti.

Na makrorazini te tri "slobode" sublimiraju desetljećima kasnije često prisutne dileme treba li se marketing fokusirati na koncepciju razmjene (Kotler i Levy, 1969.; Bagozzi, 1975. i dr.) ili na transakcije (Kotler, 1972.). Iako postoje argumenti u prilog oba pristupa, O'Shaughnessy (1995.) smatra da je koncepcija razmjene donekle "sterilna", jer ne omogućuje razvitak i to ponajprije zato što kupci (potrošači) žele jedino maksimizirati dobitke i minimizirati troškove. Prema tom je tumačenju malo vjerojatno da bi marketing u neprofitnom sektoru uopće postojao.

Imajući u vidu sve razvojne determinante i područja primjene suvremenoga marketinga, može se zaključiti da se marketing ne može fokusirati ni na transakcije zato što on predstavlja složenu društvenu filozofiju. Najprihvatljivijima se mogu smatrati razmišljanja autora koji smatraju da ni jedan od spomenutih pristupa u potpunosti ne uočava značenje društvenih procesa i odnosa koji se uspostavljaju i vode razmjeni (Webster, 1992.). U skladu s time, logično je kombinirati ih, osobito imajući u vidu činjenicu da spomenuta dilema najjače postoji u krugovima teoretičara, a u praksi je relativno nebitna.

Na osnovi takvih razmišljanja razvijena je i tzv. suvremena društvena koncepcija marketinga koja od marketera u svakoj gospodarskoj ili izvangospodarskoj aktivnosti traži ne samo da razmatraju potrebe i želje primarnog ciljnog tržišta, odnosno, kupaca/potrošača uz nastojanje ostvarenja profita, već i da vode računa o potrebama društva kao relativno homogene zajednice ljudi koji participiraju u zajedničkoj kulturi i vrijednostima. Pritom se, "misijskom" suvremenoga marketinga (prilagođeno prema: O'Shaughnessy, 1995.) može smatrati izgradnja povjerenja i lojalnosti, bez obzira o kojim se sudionicima i društvenim procesima radilo, i to uz ostvarivanje: (1) individualne i javne dobrobiti, (2) iskrenosti i (3) pravednosti.

Imajući u vidu činjenicu da se na različitim stupnjevima razvitka društva, uloga i zadaće marketinga razlikuju, ti se evolucijski stupnjevi moraju uvažavati, jer se time proizlazeće i pripadajuće koncepcije smještaju u odgovarajući kontekst.

² Pritom su se bavili pitanjima proaktivnog i ukupnog marketinškog tržišnog planiranja kao alternativnog i kvalitetnijeg načina rješavanja potreba i interesa kupaca u odnosu na ona koja su se primjenjivala u tadašnjem ekonomskom sustavu razvijenih zemalja.

Bez razumijevanja toga konteksta nije moguće shvatiti složenost i elementarnost uloge marketinga u društvu, osobito imajući u vidu neka, relativno široko prihvaćena predviđanja budućnosti marketinga (iznose ih, npr., H. Strage iz kompanije McKinsey & Co; Baker; 1998.; FitzRoy, 1998. i dr.), a prema kojima će marketing - njegovu primjenu i okruženje u 21. stoljeću karakterizirati:

- (1) Strukturno oslobađanje organizacije (veća fleksibilnost, prilagođenost kupcima/korisnicima, inovativnost, traženje jednog najboljeg rješenja i sl.).
- (2) Deglobalizacija (trend obrnut od onoga koji je postojao u devedesetima - dvadesetoga stoljeća - predviđa se da će lokalni i regionalni utjecaji biti snažniji od globalnih utjecaja).
- (3) Tehnološki napredak (uzajamno poticanje znanstveno-istraživačkih napora koje će dovoditi do neočekivanih preokreta).
- (4) Mikromenadžment ljudskih resursa (sve će se više pozornosti poklanjati ljudima).
- (5) Masovna racionalizacija (stvaranje ekstrema - mega i mini subjekata).
- (6) Prihvatanje moderne tehnologije (ne kao konkurentsku prednost, već kao uvjet opstanka).
- (7) Stvaranje novih poduzetničkih oblika (rješavanje svih vrsta novih izazova kojima postojeće institucije nisu dorasle).
- (8) Veća raznolikost vlasničke strukture (porast broja obiteljskih poduzeća).
- (9) Permanentna nestašica djelatnika koji imaju "znanje".
- (10) Upravljanje savezima (nova vještina koja će omogućiti prestanak trenda neuspješnih spajanja i preuzimanja i međudržavnih sporazuma).

Strategija marketinga - obuhvat i karakteristike

Strategija marketinga pojam je koji se u marketinškoj literaturi relativno često susreće (primjerice, u različitim se kontekstima spominje u praktično svim relevantnim udžbenicima općeg marketinga od 1970., pa do danas). No, rijetko kada postoji njegovo jednoznačno i jedinstveno određenje, kako osnovnih determinanti, tako i obuhvata. Isto tako, neki autori strategiju marketinga i njezine osnovne elemente često - djelomično ili potpuno - shvaćaju, određuju i imenuju kao ukupnu poslovnu - tržišnu strategiju (primjerice, Aaker, 1995.) ili jednostavno - kao strategiju (Galpin, 1997.; Grant, 1995. i dr.).

Neke su definicije strategije marketinga suviše uopćene i nemotivirajuće, kao što je to slučaj s onom koju navodi McLeish (1995.), a prema kojoj je strategija marketinga mogućnost da svi sudionici spoznaju prave ciljeve i načine osiguranja

resursa za njihovo ostvarenje. Sa druge strane, neke su opet donekle usko i parcijalno orijentirane, pa prema njima okosnicu strategije marketinga predstavljaju: usklađivanje elemenata marketinškog miksa i odluke o tržišnom pozicioniranju (Greenly u: Hussey, 1998.).

Kao relativno najprihvatljivije polazište za definiranje strategije marketinga i za utvrđivanje njezina obuhvata mogu se koristiti smjernice koje sugeriraju Boyd i Larreche (1978., str. 4-72). Prema njima se strategija marketinga primjenjuje na najmanje tri područja, i to kao:

- Najšire shvaćeno - strategija kojom se manipulira varijablama marketinškog miksa (proizvodom, cijenom, distribucijom i promocijom). Uzevši to u obzir, potrebno je odabrati cijenu za proizvod, oblikovati promotivnu kampanju i odlučiti se za plan distribucije.
- Strategija elemenata marketinga, kao nešto uža koncepcija koja se primjenjuje na pojedinačne elemente marketinškog miksa. Suprotstavljaju se "push" i "pull" strategije promocije, "intenzivne", "selektivne" ili "ekskluzivne" strategije distribucije i cjenovne strategije "obiranja vrhnja" i "penetracije".
- Strategija ulaska proizvoda na tržište koja uključuje strategije izgradnje, obrane ili iskorištavanja tržišnoga udjela.

Na osnovi svega iznesenog, može se zaključiti da, općenito uzevši, strategija marketinga predstavlja usklađivanje: (1) ciljeva organizacije i/ili njezinih izdvojenih dijelova (aktivnosti); (2) osnovnih elemenata marketinškog miksa; proizvoda, cijene, distribucije i promocije; (3) ciljnih tržišnih segmenata i (4) raspoloživih resursa organizacije. Stoga bi, ako bi se sve navedeno obuhvatilo u jedinstvenoj definiciji, ona mogla glasiti: Strategija marketinga predstavlja mogućnost da svi zainteresirani sudionici spoznaju osnovne dugoročne marketinške ciljeve na ciljnom tržištu, jednako kao i mogućnosti za njihovo ostvarenje u danom okruženju uz kvalitetno osiguravanje potrebnih resursa.

Budući da se osmišljavanje i oblikovanje strategije marketinga može odvijati na različite načine, neki autori (Schnaars, 1998.), analizirajući specifičnosti koje vladaju u okruženju marketinga, navode postojanje suvremenih trendova koji utječu na spomenuto osmišljavanje i oblikovanje i to kako slijedi:

- (1) Pomak od elitizma prema egalitarizmu, (strategija marketinga u svim fazama svog osmišljavanja, oblikovanja i provođenja zahtjeva, da u nju bude uključen što više zainteresiranih i motiviranih sudionika na svim hijerarhijskim razinama, a ne samo uski tim sastavljen od planera ili rukovodilaca).
- (2) Otklon od proračunavanja i težnja kreativnosti (strategija marketinga nisu samo proračuni, već je to kompleksna, intuitivna i evolucijska zadaća, gdje se isprepliću inicijalne odluke i vanjski utjecaji).

- (3) Napuštanje preciznog planiranja i priklanjanje učenju i prilagodbi (postojanje shvaćanja da uspješna strategija marketinga nije više toliko determinirana rigidnim procesom strateškog planiranja, već je prije svega određena: učenjem, eksperimentiranjem i prilagodbom).

Opći kontekst i razvitak primjene marketinga neprofitnih organizacija

Razvitak marketinga neprofitnih organizacija uvjetovan je prije svega čimbenicima okruženja koji su utjecali i još uvijek utječu na nastanak i djelovanje neprofitnih organizacija u društvu, odnosno, na svrhu njihova postojanja - rješavanje društvenih problema i iniciranje/provođenje promjena u svim aspektima društva kao homogene zajednice heterogenih, međusobno povezanih i ovisnih interesnih skupina. Iako neki autori (npr., Chalfant i Labeff, 1991.) pri analiziranju društva, odnosno, nekog od njegovih bitnih aspekata, inzistiraju na važnosti određivanja: (1) geografske lokacije, (2) trajnosti, (3) samostojnosti, (4) neovisnosti i (5) organiziranosti odnosa među ljudima, razmatranje bi tih varijabli društva kao osnovnih determinanti konteksta i značajki razvitka marketinga neprofitnih organizacija negativno utjecalo na transparentnost spomenute analize razvitka koji je, ipak, poglavito determiniran širenjem obuhvata izvorne koncepcije marketinga, da bi se u nju uključile i neprofitne organizacije.

Prema Booneu i Kurtzu (1995., str. 17), proces uključivanja "neprofitnosti", odnosno, organizacija koje inicijalno ne generiraju profit u obuhvat koncepcije marketinga, započeo je već u šezdesetima, a početak sustavnih teoretskih i praktičnih istraživanja, u pravilu se veže uz autore Kotlera i Levya (1969.), Kotlera i Zaltmana (1971.), Shapiroa (1973.) i, donekle, Lazera (1969.) koji su prvi sustavno razmatrali tu problematiku i tvrdili da je marketing generička aktivnost za sve organizacije³. Kasnija su istraživanja potvrdila ispravnost takvoga širenja obuhvata koncepcije marketinga, a kako to ističu Zikmund i d'Amico (1995.), većina je njih bila usmjerena na isticanje važnosti procesa razmjene, u kojem dvije ili više strana razmjenjuju nešto što predstavlja vrijednost. To je istovremeno i potvrda izvornog marketinga, počeci kojeg se vežu uz rane primitivne ekonomske sustave, kada je pojava viškova u proizvodnji dobara inicirala procese njihove razmjene.

³ Potrebno je ukazati i na stavove Moyera i Hutta (1978.) i Sturdivanta (1985.) koji, uz širenje koncepcije marketinga na neprofitni sektor, potenciraju i važnost postojanja promijenjene društvene uloge subjekata u profitnom sektoru (priznavanje i prihvaćanje veće vlastite društvene odgovornosti), kao još jednog važnog čimbenika u razvitku društva, ali i marketinga. Pritom se javljaju brojni organizacijski, marketinški i ostali problemi, zbog kojih je uključivanje društvene odgovornosti u strateški marketinški plan djelovanja i organiziranja poslovanja prijeka potreba. Logično je zaključiti da se te promjene pozitivno odražavaju i na djelovanje neprofitnih organizacija, osobito u sferi osiguravanja resursa potrebnih za njihovo djelovanje od donatora iz profitnog sektora.

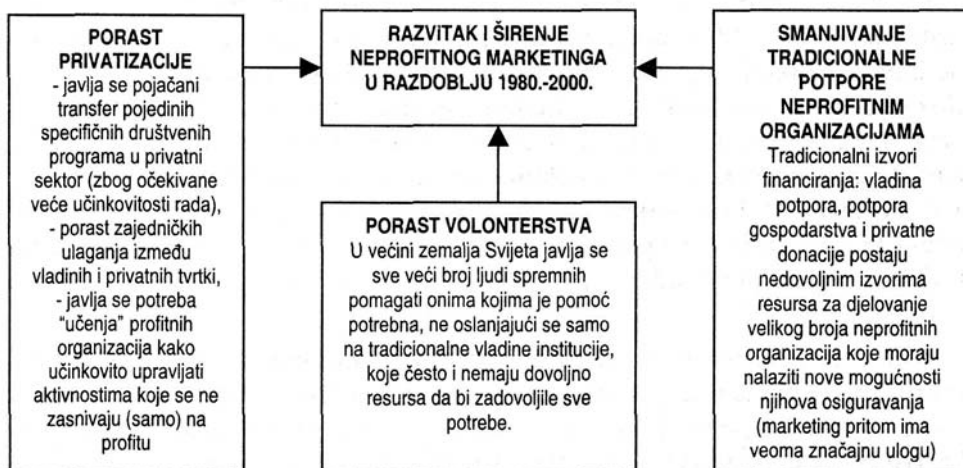
Na osnovi sustavne analize najrelevantnijih radova iz područja neprofitnog marketinga može se zaključiti da su osnovni razlog potenciranja važnosti procesa razmjene - neprofitnost kao glavna odrednica izdvojene grupe organizacija koje funkcioniraju u sklopu društva, i vrijednost. Naime, djelatnici neprofitnih organizacija u praksi često razmišljaju o pogrešnim i neopravdanim razmišljanjima da je nepostojanje profita povezano i s nepostojanjem vrijednosti ili se susreću s time. U tom bi se slučaju, praktički, proces razmjene između neprofitnih organizacija i njihovih korisnika mogao smatrati svojevrsnim jednostranim transferom - davanjem bez uzvratnih rezultata, odnosno, davanjem nečega što nema vrijednosti nekome tko ima nezadovoljenu potrebu⁴. To se kosi s osnovnim postavkama suvremenoga marketinga i s ulogom koju neprofitne organizacije imaju u društvu. No, proces razmjene potrebno je spoznavati kao proces u kojem se razmjenjuje nešto od vrijednosti. U tom slučaju konkretan oblik u kojemu se pojavljuje vrijednost postaje, zapravo, nebitan.

Nakon spomenutih inicijalnih radova Kotlera, Levya, Zaltmana i Shapiroa, uslijedili su mnogi drugi znanstveni i stručni radovi iz područja neprofitnog marketinga i široka primjena u praksi, a to je rezultiralo velikom općom popularnošću i neprestanim razvijanjem primjene marketinga u neprofitnim djelatnostima. Prema Kotleru i Andreasenu (1996.), taj je proces kulminirao u kasnim osamdesetima, kada je pojavom brojnih knjiga, časopisa, znanstvenih i stručnih istraživanja i članaka i masovnom praktičnom primjenom, marketing u neprofitnim organizacijama dosegao fazu zrelosti u svom životnome vijeku. Razvijeni su i brojni specifični (prilagođeni) marketinški pristupi pojedinim neprofitnim djelatnostima, tako se, npr., javio marketing: obrazovanja, kulturnih institucija, vjerskih institucija, političkih stranaka, državnih institucija i dr.. U posljednja dva desetljeća (1980.-2000.) zamah razvitka neprofitnog marketinga zasniva se na nekoliko najbitnijih čimbenika-trendova (slika 1.).

⁴ Tako neki autori (više vidjeti u: Pavičić, 2000.) navode primjere volontera koji ne sagledaju vrijeme provedeno u obavljanju aktivnosti u sklopu djelovanja neprofitne organizacije kao nešto vrijedno (što su, u konačnici, isporučili korisnicima organizacije). To je pogrešan pristup zato što su se zbog svojih uvjerenja/humanosti/altruizma.... odrekli: slobodnog vremena, zarade, odmora, obitelji i sl. - a to je ipak nešto vrijedno (ne mora se bezuvjetno moći izraziti u novcu) što su oni uložili u proces razmjene i kao takvoga moraju percipirati svi uključeni sudionici, da bi se uspostavio uravnoteženi sustav vrijednosti.

Slika 1.

NAJBITNIJI ČIMBENICI-TRENDOVI RAZVITKA I ŠIRENJA NEPROFITNOG MARKETINGA U RAZDOBLJU 1980.-2000.



Izvor: Prilagođeno prema Kotler i Andreasen, 1996.

Iz svega se navedenoga može zaključiti da su osnovne odrednice i zadatke marketinga neprofitnih organizacija - neprofitnog marketinga ove: (1) razumijevanje i zadovoljavanje potreba društva, (2) osmišljavanje programa komunikacije organizacije s okruženjem i (3) osiguravanje kvalitetnog ukupnog funkcioniranja organizacije.

Aktivnosti neprofitnog marketinga veoma su raznovrsne i potrebno ih je klasificirati na odgovarajući način, da ne bi bilo kategorijalnih preklapanja i/ili nerazumijevanja svih mogućnosti obavljanja aktivnosti koje često proizlaze iz nedovoljno raščlanjenih sustava primjene koji se, pritom, najčešće ograničavaju gotovo isključivo na kriterij "ukupne" specijalizacije za: pojedine neprofitne djelatnosti (Meler, 1994.; Guiltinan i Paul, 1994. i dr.), za neke izdvojene marketinške aktivnosti ili strategije (McLeish, 1995.), za određene marketinške ciljeve i funkcije (Lamb, Hair i McDaniel, 1996.).

Kratak pregled osnovnih značajki razvitka neprofitnog marketinga u Hrvatskoj

Razvitak neprofitnog marketinga, kao, uostalom, i marketinga općenito⁵, bio je u Hrvatskoj, zbog specifičnosti socijalističkog društveno-političkog sustava u razdoblju 1945.-1990., donekle otežan. Društveno, gospodarsko i političko okruženje bilo je netrpeljivo prema velikom broju političkih i ekonomskih obilježja i filozofija što su postojale u razvijenim zapadnim zemljama, pa tako i prema marketingu (vidjeti u: Pavičić, 1997.). No, intenzitet netrpeljivosti i opstrukcije marketinga u spomenutom je razdoblju prilično varirao - najjači je bio od svršetka II. svjetskoga rata do svršetka pedesetih godina, premda su se znanstveni i stručni radovi koji su se bavili upitnošću načelne prikladnosti marketinga tadašnjem društveno-političkom uređenju javljali još i u osamdesetim godina (npr. Hitrec, 1981.)

Bez obzira na navedeno, okruženje je ipak vremenom postajalo sve benevolentnije, pa je marketing postupno bivao sve prihvaćeniji u gospodarskoj, pa i u izvangospodarskoj praksi. Zbog već spomenute opstrukcije, marketing je u hrvatsko društvo uveden postupno - pojedinim izdvojenim marketinškim aktivnostima i potrebnim prilagodbama osnovnih teorijskih postavki i načina provođenja, da njihova provedba ne bi bila u suprotnosti s tadašnjim zakonskim propisima i načelima funkcioniranja socijalističkoga društva. Uz veliki angažman nekih istaknutih pojedinaca, postojanje nekoliko znanstvenih i stručnih časopisa (kao što su: Marketing, Tržište, Supermarket i dr.) i uz širu praktičnu upotrebu u gospodarskim djelatnostima, sve je navedeno bilo osnovica i za sustavniju primjenu marketinga u neprofitnim, odnosno, prema tada važećoj terminologiji - "neprivrednim" djelatnostima.

Premda neka empirijska istraživanja ukazuju na postojanje prakse nesustavne i ad hoc primjene nekih izdvojenih marketinških aktivnosti već više od 50 godina (npr.: Pavičić, 1995. - istraživanjem je obuhvaćena Katolička crkva u Hrvatskoj, Pavičić, 1997. - istraživanjem su obuhvaćene humanitarne organizacije i dr.), sustavno znanstveno i stručno proučavanje i praktična primjena počinju tek na početku osamdesetih godina.

⁵ Kompleksan i cjelovit pregled ukupnoga razvitka marketinga u Hrvatskoj prikazan je u: (1) Pecotich, T. Renko, N. i Shultz, C. J.: "Yugoslav Disintegration, War and Consumption in Croatia, Research in Consumer Behavior", JAI Press, 1994., str. 1-29., (2) Pecotich, T., Renko, N. i Rocco, F.: "An Overview of Marketing in a Self-Managed Socialist Economy", Zbornik radova s 21st Annual EMAC Conference, Aarhus, Danska, 1992., str. 949-967. i (3) Renko, N. i Pavičić, J.: Creation and Development of Marketing Concept in Croatia and the Role of Transition, Zbornik radova s 2nd Conference "Enterprise in Transition", Split-Brela, 1997., str. 655-660.

Nakon složenih procesa društvene i političke demokratizacije, osamostaljenja Hrvatske i u Domovinskome ratu (1991.-1995.), neprofitni marketing postaje predmetom zanimanja brojnih domaćih znanstvenika i praktičara iz područja marketinga. Iskustva razvijenih zapadnih zemalja počinju se nesmetano i u punoj mjeri koristiti i prilagođivati u izučavanju problematike marketinga neprofitnih organizacija i u praktičnoj primjeni kod konkretnih neprofitnih organizacija. To je osobito u mnogobrojnim humanitarnim i ostalim nevladinim organizacijama, koje surađuju sa srodnim inozemnim organizacijama (one su često i njihovi osnivači), kao što su: Institut otvoreno društvo, Hrvatski helsinški odbor, International Rescue Committee, Crveni križ i dr.. Osim toga, domaće se neprofitne organizacije međusobno povezuju i surađuju, da bi bile što učinkovitije (tako je nastala udruga Hrvatska humanitarna mreža, Hrvatska udruga sindikata i dr.). Spomenute i slične međunarodne i domaće organizacije inzistiraju na obrazovanju i usavršavanju djelatnika domaćih neprofitnih organizacija u sustavnoj primjeni marketinga, da bi se povećala njihova učinkovitost u ostvarivanju postavljenih ciljeva i u zadovoljavanju potreba korisnika. Pojavom i masovnijim korištenjem Interneta, uz neprofitne nevladine organizacije, u osmišljavanje i provedbu neprofitnog marketinga više se uključuju i vladine organizacije, osobito neka vladina ministarstva. Važno je naglasiti da se u praksi primjenjuju i neki suvremeni marketinški postupci i tehnike kao što je to, primjerice, benchmarking (nevladina humanitarna i dobrotvorna organizacija Deša iz Dubrovnika - Pavičić, 1997. i Renko, Delić i Škrtić, 1999.).

Nakon godine 1990. javlja se relativno veliki broj domaćih autora iz područja neprofitnog marketinga, a interes je za to područje osobito porastao nakon početka izučavanja te problematike na Ekonomskim fakultetima hrvatskih sveučilišta - u sklopu dodiplomske nastave na kolegijima: "Marketing" i "Institucijski marketing" (od godine 1995.) i u sklopu poslijediplomskog studija Upravljanje poslovnim industrijskim marketingom na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu - kolegij "Marketing neprofitnih organizacija" (od godine 1997.).

Od domaćih autora iz područja neprofitnog marketinga svakako je potrebno istaknuti M. Melera, s Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Osijeku, kao autora prvog pravog domaćeg udžbenika-knjige - "Društveni marketing" (Meler, 1994.) koji sustavno i cjelovito obrađuje to specifično područje marketinga; zatim D. Mađerića - nositelja već spomenutog kolegija "Marketing neprofitnih organizacija", na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, i autora brojnih radova iz područja neprofitnog marketinga. Od ostalih autora mogu se još spomenuti: M. Bartoluci (marketing u sportu), V. Pirić (marketing vjerskih organizacija), N. Porges (marketing države), N. Renko i J. Pavičić (marketing humanitarnih i vjerskih organizacija), I. Šiber (politički marketing), I. Vančina, M. Demel, S. Trupeljak (marketing u obrazovanju) i dr.

Mogućnosti buduće primjene strateškoga marketinga u neprofitnim organizacijama u Hrvatskoj - potencijali i preduvjeti

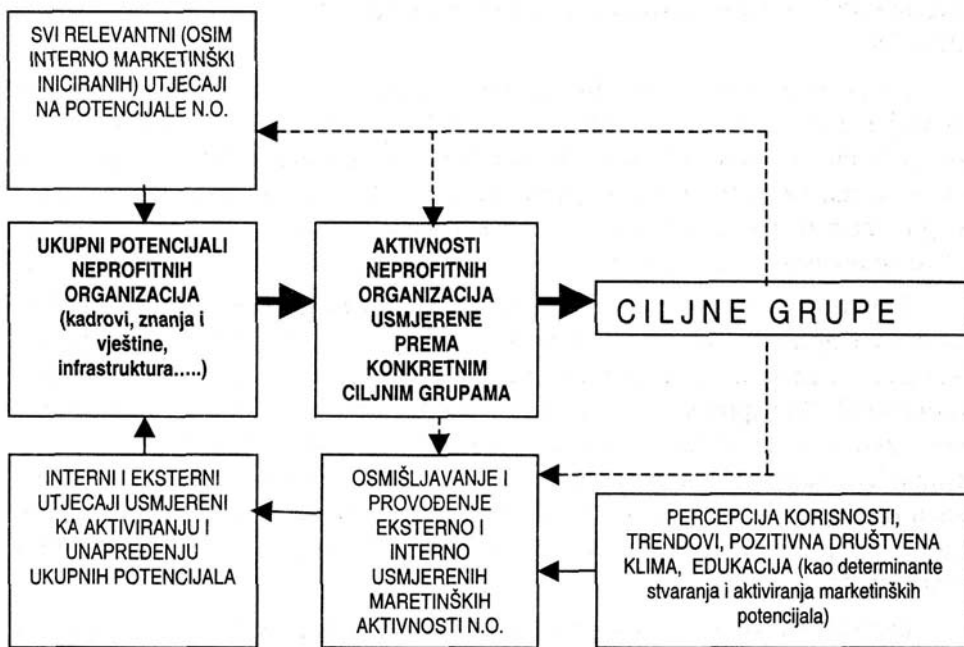
Prema definiciji, potencijalan (lat. *potentialis* = moguć) je onaj koji postoji samo po mogućnosti, ali se manifestira tek onda kada nastupe uvjeti koji su potrebni za to (Filipović, 1984.). U skladu s tim, a na osnovi mnogih znanstvenih i stručnih radova i provedenih empirijskih istraživanja (Pavičić, 2000.), sa sigurnošću se može tvrditi da marketing, potencijalno, može bitno unaprijediti djelovanje svih društvenih subjekata i učiniti ga efikasnijim u smislu ostvarivanja misije i postavljenih ciljeva, aktiviranjem ukupnih potencijala kojima raspolažu (npr. ljudski potencijali, znanja i vještine, infrastruktura, pozitivno javno mišljenje, tradicija-ugled i dr.).

No, logično je zaključiti da uspješno aktiviranje marketinških potencijala i njihova praktična primjena u djelovanju neprofitnih organizacija u Hrvatskoj ovise o nekim preduvjetima - ključnim determinantama: (1) rezultatima analize vanjskih i unutarnjih činitelja u svrhu utvrđivanja marketinških i ukupnih potencijala organizacije - u obliku SWOT, odnosno, PEST ili neke druge uobičajene strateške analize⁶; (2) percepciji korisnosti marketinga od menadžmenta/lidera neprofitnih organizacija; (3) trendovima u razvitku marketinga; (4) stvaranju/postojanju pozitivne društvene klime; (5) postojanju marketinške orijentacije; (6) razvijanju opće i specijalizirane edukacije iz područja marketinga.

⁶ SWOT analiza - analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji (engl. strengths, weaknesses, opportunities and threats). PEST analiza - analiza političkih, ekonomskih, društvenih i tehnoloških faktora (engl. political, economic, social and technological factors).

Slika 2.

POTENCIJALI PRIMJENE MARKETINGA I NJIHOVO AKTIVIRANJE U SKLOPU
AKTIVIRANJA UKUPNIH POTENCIJALA KOJIMA RASPOLAŽU
NEPROFITNE ORGANIZACIJE



Slika 2. sugerira da je osnovni slijed djelovanja neprofitnih organizacija upravo aktiviranje potencijala, da bi se oblikovale i provele aktivnosti usmjerene konkretnim ciljnim grupama. Ono je determinirano brojnim utjecajima, od kojih se posebno ističu marketinški, kojima se nastoje aktivirati i unaprijediti ukupne potencijale organizacije. Budući da se i marketinške aktivnosti zasnivaju na aktiviranju i unapređenju raspoloživih marketinških potencijala (preduvjeta), determiniranje je spomenutih potencijala *condicio sine qua non* konačnog oblikovanja kvalitetnih, ciljno usmjerenih aktivnosti neprofitne organizacije.

Provedenim desk i field istraživanjima, a osobito dubinskim intervjuima s ekspertima i anketiranjem djelatnika neprofitnih organizacija (Pavičić, 2000.) utvrđeno je da je prilikom korištenja marketinških potencijala važno postojanje pozitivne percepcije korisnosti marketinga, koju imaju menadžeri/voditelji neprofitnih organizacija. Marketinške aktivnosti, odnosno, neki njihovi segmenti u specifičnim područjima (npr. oglašivanje prilikom prikupljanja sredstava,

benchmarking pri prikupljanju informacija i iskustava drugih organizacija i dr.) uglavnom se percipiraju kao korisne za djelovanje neprofitnih organizacija, pa je to značajan potencijal za njihovu buduću konkretnu provedbu u praksi. Naravno, kod nekih je organizacija moguće postojanje određene deklarativne rezerve prema korisnosti marketinga za njihovo djelovanje, ali su spomenute rezerve uglavnom determinirane pogrešnim shvaćanjem prirode i obuhvata marketinga kao društvene filozofije.

Na primjeru nekih domaćih vjerskih zajednica (Pavičić, 2000.) pokazalo se da uspjeh u provođenju konkretnih marketinških aktivnosti nije bezuvjetno vezan uz pozitivnu i pravilnu percepciju marketinga kao kompleksne društvene filozofije, već je vezan uz pozitivnu percepciju aktivnosti, koje se kontekstualno i ad hoc mogu smatrati marketinškima, ali se u konkretnoj neprofitnoj organizaciji, kao takve ne doživljavaju/nazivaju.

Trendovi u razvitku marketinga generiraju niz novih mogućnosti u razvitku novih i u unapređivanju postojećih marketinških potencijala. Očiti su primjer navedenoga neki od trendova koje, primjerice, navode Baker (1998.) i FitzRoy, 1998.), to su tehnološki napredak i prihvaćanje moderne tehnologije, za koje se može reći da su izvrsna potencijalna prilika za racionalizaciju troškova djelovanja i za ostvarivanje kvalitetne i učinkovite komunikacije sa ciljnim grupama. Pritom najviše ističu korištenje Internetom kao marketinškim komunikacijskim prostorom i medijem koji je revolucionarizirao/olakšao mnoge aspekte djelovanja neprofitnih organizacija.

Okruženje, odnosno, društvena klima u kojoj djeluju neprofitne organizacije u Hrvatskoj ne može se sagledavati jedinstveno, i to ponajprije zbog bitnih razlika između pojedinih kategorija neprofitnih djelatnosti. Rezultati recentnih istraživanja (Pavičić, 2000.) upućuju na postojanje načelnoga stava da je pozitivna društvena klima u procesu generiranja marketinških i ukupnih potencijala neprofitne organizacije izuzetno bitan preduvjet za njihovu učinkovitu praktičnu primjenu.

Postojanje opće i specijalizirane edukacije iz područja marketinga za djelatnike/volontere kao preduvjeta generiranja marketinških potencijala važan je element oblikovanja budućih marketinških aktivnosti u neprofitnom sektoru u Hrvatskoj. To su potvrdila neka odvojena istraživanja u neprofitnome sektoru, kao što su humanitarne organizacije (Pavičić, 1997.) i narodne knjižnice (Pavičić, 2000.) i intervjuirani eksperti koji najučinkovitijim smatraju neformalno ad hoc obrazovanje na tečajevima, seminarima, iz literature, praktičnih iskustava i analize slučajeva iz prakse. Također se smatra da obrazovani i stručni djelatnici/volonteri mogu osmisliti i provesti kvalitetnije marketinške aktivnosti, pa time i sami predstavljaju dio raspoloživog marketinškog potencijala.

Područja buduće primjene strateškog marketinga neprofitnih organizacija u Hrvatskoj

Iako su u sklopu rada već istaknuta opća područja i mogućnosti primjene strateškog marketinga neprofitnih organizacija, svojevrsna “povijesna analogija” s područjima i mogućnostima primjene marketinga u neprofitnom sektoru koja su postojala u zemljama u kojima su marketing i njegova primjena - razvijeniji (primjerice, SAD i zemlje Zapadne Europe), ukazuju na moguća područja intenziviranja buduće primjene marketinga u neprofitnim organizacijama u Hrvatskoj.

Zbog često postojećeg nedovoljnog razumijevanja kompleksnosti i korisnosti marketinga i zbog nedovoljnog poznavanja mogućnosti njegova korištenja u praksi djelovanja neprofitnih organizacija, kao ishodišno je područje buduće primjene moguće istaknuti tzv. “marketing marketinga”, odnosno dobro usmjerivanje marketinških, tj., komunikacijskih napora kojim bi se ostvarila što viša opća razina prihvaćanja primjene marketinga u neprofitnim organizacijama, i kojom bi aktivnosti, koje se primjenjuju u praksi, bile što kvalitetnije osmišljene i provedene. Dosadašnja iskustva iz razvijenih zemalja ukazuju na potrebu:

- (1) Organiziranja međunarodnih ili domaćih stručnih savjetničkih institucija koje će popularizirati primjenu marketinga u neprofitnim organizacijama i pružati konkretne savjete za njegovu primjenu (npr. - vidjeti u: Nelson, 1997.; Hopkins i Friedman, 1997. i dr.).
- (2) Iniciranja izdavanja praktičnih i dostupnih udžbenika/priručnika na hrvatskom jeziku koji će po uzoru na neke inozemne (npr. Connors, 1993.; Wilbur, Finn i Freeland, 1994.; Allison i Kaye, 1997.; Bonk, Griggs i Tynes, 1999. i dr.) obrađivati specifične marketinške teme tako da iznesena materija može poslužiti kao praktičan priručnik s ponuđenim konkretnim rješenjima. Inicijatori mogu biti: već spomenute savjetničke institucije, veće nevladine udruge, sveučilišta, eksperti i dr.
- (3) Korištenja lako dostupnih medija poput Interneta, besplatnih časopisa i brošura za prikazivanje i popularizaciju praktične primjene marketinga (po uzoru na, npr. National Assembly of State Arts Agencies - (<http://www.artswire.org/Artswire/www/nasaa/nasaa.html>), Foundation Center - (<http://fdcenter.org>), Philanthropy Journal Online - (<http://philanthropy-journal.org>) i dr.). Mogući inicijatori i provoditelji navedenih aktivnosti već su navedeni pod točkom 2).

Iako se mogu smatrati dijelom standardnih marketinških aktivnosti neprofitnih organizacija, područja i mogućnosti buduće primjene koje mogu značajnije unaprijediti ukupno djelovanje neprofitnog sektora u Hrvatskoj ponajprije su vezani uz: (1) razvijanje i usavršavanje načina prikupljanja sredstava i (2) veće korištenje

Interneta/informatičke tehnologije na osnovi razumijevanja dvaju osnovnih kategorija strateške motivacije - snižavanja troškova djelovanja organizacije i poboljšanja njezina ukupnog imidža.

Razvijanje i usavršavanje načina prikupljanja sredstava jest prijemna potreba zato što, prema nekim recentnim iskustvima (Pavičić, 2000.), domaće neprofitne organizacije, u pravilu, nedovoljno i/ili neadekvatno koriste raspoložive mogućnosti za sustavno prikupljanje sredstava koja bi omogućila kvalitetno ispunjavanje njihove misije i ostvarenje ciljeva djelovanja. Neki se pozitivni pomaci bilježe u području pokretanja poduzetničkih aktivnosti, radi osiguravanja sredstava za osnovnu djelatnost (Pavičić, 1997.).

Intenzivnije korištenje Interneta/informatičke tehnologije potreban je otklon od tradicionalne primjene marketinga u neprofitnim organizacijama. Pritom je moguće koristiti se iskustvima razvijenih zemalja, u kojima korištenje Interneta/informatičke tehnologije postoji još od početka devedesetih godina (vidjeti u: Forrest, 1999.; Kalakota i Robinson, 1999. i dr.) i usmjereno je prije svega komunikaciji s ciljnim grupama, bržem protoku informacija i uključivanju u globalne tijekove djelovanja i suradnje neprofitnog sektora u Svijetu.

Zaključak

Uvažavajući činjenicu da kvalitetu funkcioniranja suvremenoga društva u velikoj mjeri determiniraju postojanje i učinkovitost djelovanja neprofitnih organizacija, može se reći da je sustavna-strateška primjena marketinga *condicio sine qua non*, ne samo za uspješno djelovanje pojedine konkretne neprofitne organizacije, već i za društvo u cjelini.

Tako shvaćena dalekosežnost važnosti marketinga uvjetuje i pravilno razumijevanje ishodišnih determinanti upravljanja strateškim marketingom, da bi se na osnovi mnogobrojnih postojećih predložaka za oblikovanje marketinških strategija oblikovala jedinstvena strategija, prilagođena zahtjevima pojedine neprofitne organizacije i njezina okruženja.

Spomenute ishodišne determinante obrađene u radu: (1) opći i ekonomski aspekti društvene odgovornosti, (2) uloga i značenje neprofitnih organizacija u društvu, (3) opće značajke marketinga kao cjelovite društvene filozofije, (4) obuhvat i karakteristike strategije marketinga i (5) opći kontekst i razvitak primjene marketinga neprofitnih organizacija, potrebna su spona prema razumijevanju strateškog značaja marketinga za djelovanje neprofitnoga sektora. Pritom je osobito važno istaknuti mogućnosti buduće primjene strateškoga marketinga u neprofitnim organizacijama - potencijale i preduvjete i mogućnosti njihova aktiviranja u sklopu aktiviranja ukupnih potencijala kojima raspolažu neprofitne organizacije. Prema

rezultatima recentnih istraživanja, buduća primjena strateškog marketinga ovisi ponajprije o: percepciji korisnosti marketinga, koju imaju menadžeri/voditelji neprofitnih organizacija, o trendovima u razvitku marketinga, o društvenoj klimi, i o općoj i specijaliziranoj edukaciji iz područja marketinga.

Upravo stoga, budući ciljevi usmjerivanja marketinških, odnosno, komunikacijskih napora neprofitnih organizacija moraju obuhvaćati osiguravanje što više opće razine prihvaćanja primjene marketinga i razvijanje nekih specifičnih i transparentno korisnih područja njegove primjene kao što su :(1) razvijanje i usavršavanje načina prikupljanja sredstava i (2) intenzivnije korištenje Interneta/informatičke tehnologije.

LITERATURA:

1. *Aaker, D. A.*: "Strategic Market Management", John Wiley & Sons, New York, 1995.
2. *Allison, M. & Kaye, J.*: "Strategic Planning for Nonprofit Organizations", John Wiley & Sons, New York, 1997.
3. *Anselmi, P.*: "Market Research in the Future", Esomar Newsbrief, No. 10, 1997., str. 5.
4. *Antonides, G. & Van Raaij, W. F.*: "Consumer Behavior", John Wiley & Sons, Chichester, 1998.
5. *Bagozzi, R. P.*: "Marketing as Exchange", Journal of Marketing, October, 1975., str. 77-81.
6. *Baker, M. J.*: "Marketing of the Future", Australasian Marketing Journal, No.1, June, 1998., str. 5-12.
7. *Bakke, E.*: "Unions, Management and the Public", Hartcourt Brace & World, New York, 1967.
8. *Berger, A. i Neuhaus, L. F.*: "To Empower People", Oxford University Press, New York, 1962.
9. *Berkman, L. F. i Breslow, L.*: "Health and Ways of Living", The Alameda County Study, Oxford University Press, New York, 1983.
10. *Berkowitz, E. N., Kerin, R. A. i Rudelius, W.*: "Marketing", Irwin, Homewood, 1992.
11. *Bonk, K, Griggs, H. i Tynes, E.*: "Strategic Communications for Nonprofits", Jossey-Bass, San Francisco, 1999.
12. *Boone, L. E. i Kurtz, D. L.*: "Contemporary Marketing", The Dryden Press, Fort Worth, 1995.
13. *Boyd, H. i Larreche, J. C.*: "The Foundations of Marketing Strategy", Review of Marketing, AMA, Chicago, 1978., str. 4-72.
14. *Chalfant, H. P. i LaBeff, E. E.*: "Understanding People and Social Life", West Publishing Company, St. Paul, 1991.

15. *Connors, T. D.*: "The Nonprofit Management Handbook", John Wiley & Sons, New York, 1993.
16. *Duddy, E. A. i Revzan, D. A.*: "Marketing", McGraw-Hill, New York, 1947.
17. *Felton, A. P.*: "Making the Marketing Concept Work", Harvard Business Review, July-Auguste, 1959., str. 55-65.
18. *Filipović, V. (ur.)*: "Filozofijski rječnik", Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1984.
19. *FitzRoy, P. T.*: "The Future of Marketing: Some Personal Observations", Australasian Marketing Journal, No. 1., June, 1998., str. 13-18.
20. *Forrest, E.*: "Internet Marketing Research", McGraw-Hill, Sydney, 1999.
21. *Galpin, T. J.*: "Making Strategy Work", Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997.
22. *Gingrich, N., Finkler, S. A., Chao, E. L., Drucker, P., Eisenberg, P., Pickle, J. J. i Owens, M. S.*: "Restoring Public Trust in Nonprofits and Governments", May-June, 1997., str. 164-169.
23. *Grant, R. M.*: "Contemporary Strategy Analysis", Blackwell, Cambridge, 1995.
24. *Guiltinan, J. P. i Paul, G. W.*: "Marketing Management", McGraw-Hill, New York, 1994.
25. *Gunn, C.*: "The Nonprofit Sector: Radical Potential?", Review of Radical Political Economics, Summer, 1997., str. 92-103.
26. *Hitrec, M.*: "Temelji i učinci promocijskog komuniciranja", Udruženje propagandista SRH, Zagreb, 1981.
27. *Hooley, G. J., Saunders, J. A. i Piercy, N. F.*: "Marketing Strategy & Competitive Positioning", Prentice Hall Europe, London, 1998.
28. *Hopkins, K. B. i Friedman, C. S.*: "Successful Fundraising for Arts and Cultural Organizations", Oryx Press, Phoenix, 1997.
29. *Hurley, R. F. i Hult, T. M.*: "Innovation, Market Orientation and Organizational-Learning: an Integration and Empirical Examination", Journal of Marketing, July, 1998., str. 42-54.
30. *Hussey, D. E.*: "The Strategic Decision Challenge", John Wiley & Sons, New York, 1998.
31. *Jurković, P.*: "Osnove ekonomike društvenih djelatnosti", Ekonomski institut, Zagreb, 1986.
32. *Kalakota, R. i Robinson, M.*: "e-Business", Addison-Wesley, Reading, 1999.
33. *Kohli, A. i Jaworski, B.*: "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", Journal of Marketing, April, 1990., str. 1-18.
34. *Kotler, P. i Andreasen, A. R.*: "Strategic Marketing for Nonprofit Organizations", Prentice Hall, New Jersey, 1996.
35. *Kotler, P. i Levy, S. J.*: "Broadening the Concept of Marketing", Journal of Marketing, January, 1969., str. 10-15.

36. *Kotler, P. i Zaltman, G.*: "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change", *Journal of Marketing*, July, 1971., str. 3-12.
37. *Kotler, P.*: "A Generic Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, April, 1972., str. 46-54.
38. *Lamb, C. W., Hair, J. F. i McDaniel, C.*: "Marketing", South-Western College Publishing Cincinnati, 1996.
39. *Lazer, W.*: "Marketing's Changing Social Relationships", *Journal of Marketing*, January, 1969., str. 3-9.
40. *Levitt, T.*: "Exploit the Product Life Cycle", *Harvard Business Review*, November-December, 1965., str. 81-94.
41. *McLeish, B. J.*: "Marketing Strategies for Nonprofit Organizations", John Wiley & Sons, New York, 1995.
42. *McNamara, C. P.*: "The Present Status of the Marketing Concept", *Journal of Marketing*, January, 1972., str. 50-57.
43. *Meler, M.*: "Društveni marketing", Ekonomski fakultet, Osijek, 1994.
44. *Moyer, R. i Hutt, M. D.*: "Macromarketing", John Wiley & Sons, Santa Barbara, 1978.
45. *Narver, J. i Slater, S.*: "The Effect of a market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, October, 1990., str. 20-35.
46. *Nelson, D.*: "Promoting by the Seat of Your Pants", *Fund Raising Management*, November, 1997, str. 48.
47. *O'Connell, B.*: "A Major Transfer of Government Responsibility to Voluntary Organizations? Proceed with Caution", *Public Administration Review*, May-June, 1996., str. 222-225.
48. *O'Shaughnessy, J.*: "Competitive Marketing", Routledge, London, 1995.
49. *Olson, M.*: "The Logic of Collective Action", Harvard University Press, Cambridge, 1965.
50. *Pavičić, J.*: "Mogućnosti primjene strategije marketinga i pokretanja poduzetničkih aktivnosti u humanitarnim organizacijama u Hrvatskoj", (Magistarski rad), Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 1997.
51. *Pavičić, J.*: "Upravljanje strateškim marketingom neprofitnih organizacija", (Doktorska disertacija), Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2000.
52. *Renko, N., Delić, S. i Škrtić, M.*: "Benchmarking u strategiji marketinga", Mate, Zagreb, 1999.
53. *Rocco, F. (ur.)*: "Rječnik marketinga", Masmedia, Zagreb, 1993.
54. *Roelofs, J.*: "The Third Sector as a Protective Layer for Capitalism", *Monthly Review*, 1995., str. 16-26.
55. *Samuelson, P. A. i Nordhaus, T.*: "Ekonomija", Mate, 2000.
56. *Schnaars, S. P.*: "Marketing Strategy", The Free Press, New York, 1998.
57. *Shapiro, B.*: *Marketing for Nonprofit Organizations*, *Harvard Business Review*, September-October, 1973., str. 223-232.

58. *Siguaw, J. A., Simpson, P. M. i Baker, T. L.*: "Effects of Supplier on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective", *Journal of Marketing*, July, 1998., str. 99-111.
59. *Sturdivant, F. D.*: "The Corporate Social Challenge", Irwin, Homewood, 1985.
60. *Vander Zanden, J. W.*: "Social Psychology", McGraw-Hill, New York, 1987.
61. *Webster, F. E.*: "Market Driven Management", John Wiley & Sons, London, 1992.
62. *Weisbrod, B.*: "The Nonprofit Economy", Harvard University Press, Cambridge, 1989.
63. *Wilbur, R. H., Finn, S. i Freeland, C. M.*: "The Complete Guide to Nonprofit Management", John Wiley & Sons, New York, 1997.
64. *Wolf, T.*: "Managing a Nonprofit Organization", Simon & Schuster, New York, 1990.
65. *Wright, N. D., Pearce, J. W. i Busbin, J. W.*: "Linking Customer Service Orientation to Competitive Performance: Does the Marketing Concept Really Work?", *Journal of Marketing Theory & Practice*, Autumn, 1997., str. 23-34.
66. *Zikmund, W. G. i d'Amico, M.*: "Marketing", West Publishing Company, St. Paul, 1995.

STARTING DETERMINANTS OF STRATEGIC APPROACH TO MARKETING OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS: THEORETICAL ELABORATION

Summary

Non-profit organizations have remarkably important role in contemporary societies since they participate in solutions of numerous problems which enable or prevent functioning of society in an optimal way. In this, systematic application of marketing influences more efficient activity of non-profit organizations in practice, and by this indirectly contributes to better solution of social problems. If qualitative or systematic application of marketing is observed from the aspect of forming and realization of long-term goals, its application can be characterized as "strategic". Consequently, it is possible to point out the importance of regular comprehension of main determinants of management of strategic marketing of non-profit organizations as an essential precondition for understanding the starting point, scope and possibility of application of systematic strategic marketing. These determinants include: social responsibility, non-profit organizations, marketing, development trends, social climate, and general and specialized education in marketing.