

---

---

**Branislav Vorkapić  
Tanja Ivanović**

**O**  
**SOCIJALNOM**  
**PODUZETNIŠTVU**



---

---

Izdavač  
Organizacija za građanske inicijative

URED DRNIŠ  
Kralja Zvonimira 10, 22320 Drniš  
Tel: 022/888-606  
Fax: 022/888-607  
e-mail: [ogi2@si.t-com.hr](mailto:ogi2@si.t-com.hr)  
[www.ogi.hr](http://www.ogi.hr)

URED OSIJEK  
K. P. Svačića 36, 31000 Osijek  
Tel/fax: 031/582-290  
Tel/fax: 031/582-291  
e-mail: [ogi@os.t-com.hr](mailto:ogi@os.t-com.hr)

u partnerstvu s Općinom Galovac i Udrugom „Žena“ Drniš

Za izdavača  
Ksenija Plantak, mr. ph.  
Aleksandra Janjić, dipl. iur.

Urednici  
Branislav Vorkapić  
Tatjana Ivanović, dipl. oec.

Recenzent  
Dr. sc. Milan Ivanović

Priprema i tisak  
Grafika, Osijek



Tiskanje ove publikacije omogućeno je temeljem financijske potpore Ministarstva regionalnog razvoja, šumarstva i vodnoga gospodarstva u okviru Projekta socijalnog i gospodarskog oporavka

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek pod brojem 120811050

*ISBN 978-953-95620-7-4*

---

---

## Sadržaj

1. Predgovor .....	5
Socijalno poduzetništvo u društvu znanja Milan Ivanović	
2. PODUZETNIŠTVO / Socijalno poduzetništvo .....	9
(što je poduzetništvo, tko su poduzetnici, osnovne sastavnice poduzetništva, rizik u poduzetništvu, socijalno poduzetništvo, međusektorska suradnja, oblici stjecanja dohotka, pretpostavke za socijalno poduzetništvo, postupnost pri pokretanju socijalnog poduzetništva, koraci prema poduzetništvu, kriteriji za realnu procjenu, osobna analiza) Branislav Vorkapić	
3. STRATEŠKO PLANIRANJE / poslovni plan .....	23
(koraci u planiranju, metode analiza, vizija i misija plana) Branislav Vorkapić	
4. MODELI POSLOVNOG POVEZIVANJA .....	27
(važnost poslovnog povezivanja, zadruge, europska zadružna iskustva, klasteri kao suvremeni model povezivanja, klasteri u Hrvatskoj) Branislav Vorkapić	
5. MARKETING .....	33
(marketing kao koncept i kao proces, strategija marketinga, marketing plan, istraživanje tržišta) Tanja Ivanović, dipl. oec.	
6. MARKETING MIKS .....	39
(proizvod, cijena, promocija, distribucija, dodatak marketing neprofitnih organizacija) Tanja Ivanović, dipl. oec.	
7. Literatura .....	48





## 1. Predgovor <sup>1</sup>

### Socijalno poduzetništvo u društvu znanja

Poduzetništvo je aktivno svjesno poduzimanje poslovnih aktivnosti sa ciljem stvaranja nove vrijednosti. U građanskom društvu poduzetništvo pruža značajno realne šanse za samozapošljavanje te utječe na osobno i društveno blagostanje. Poduzetnikom se smatra svaka pravna i fizička osoba koja samostalno i trajno obavlja djelatnost s namjerom ostvarivanja prihoda. Neki od najčešćih motiva za pokretanje poduzetništva su: želja za postignućem svojih sposobnosti preuzimanjem pune kontrole nad razvojem svoje karijere, želja za financijskom neovisnošću ili nemogućnost izbora zaposlenja kod drugih poslodavaca.

Prema definiciji, svako poduzetništvo ima za cilj stvaranje nove vrijednosti, dakle dohotka i dobiti. Specifičnost neprofitnog poduzetništva je u primjeni poduzetničkih metoda, ali bez funkcije cilja u profitu.

Kada se govori o neprofitnom poduzetništvu treba imati na umu dvije temeljne vrste ovih poslovnih aktivnosti:

(a) U klasičnom razumijevanju neprofitnosti podrazumijeva se pri- vatno poduzetništvo u neprivrednim - društvenim - djelatnostima kao što su socijalna skrb, kulturne i obrazovne djelatnosti i sl. Neki autori ovdje ubrajaju i neke vrste udruga građana i nevladinih organizacija. Poduzetništvo ovdje ima za cilj stvoriti dohodak, kojim organizacija raspodjeljuje sredstva za programske aktivnosti koje vode ostvarenju misije (zbog koje je organizacija osnovana). U ovim slučajevima u konačnici nema raspodjele dobiti (koja se vrlo rijetko i ostvaruje) vlasnicima, osnivačima, voditeljima ili osobama koje su novac zaradile; odlukom upravnog tijela organizacije, novac se usmjerava u programske aktivnosti ili češće u pokrivanje troškova tzv. hladnog pogona (režije).

(b) U suvremenijem razumijevanju neprofitnog poduzetništva - ovdje se ubraja i neke privredne aktivnosti u lokalnoj zajednici koje se po prirodi stvari ne pokreću radi ostvarenja profita niti ga praktično na tržištu mogu ostvariti, npr. stari zanati, deficitarne, a neisplative usluge i neki oblici poljoprivrede.

Poduzetništvo je po prirodi stvari povezano s poslovnim rizikom – koji snosi poduzetnik. Da bi se pomogao razvoj ove vrste poslovnih aktivnosti mnoge zaklade/ fondacije i/ili lokalne zajednice potpomažu projekte neprofitnog poduzetništva - koji u mnogim primjerima zemalja zapadne demokracije, uspješnijih zemalja u tranziciji (a ima slučajeva i u Hrvatskoj) pridonose razvoju lokalne zajednice, zadovoljavanju potreba na lokalnom tržištu i/ili smanjenju nezaposlenosti.

<sup>1</sup> Izvod iz recenzije.





Za pokretanje neprofitnog poduzetništva širih razmjera potrebno je: (a) da u društvu dominira autonomno građanstvo (a ne „klijenti države koji čekaju da im država udijeli u tanjur“), (b) da društvo/lokalna zajednica ima podsticajnu atmosferu i osmišljenu strategiju razvoja NP), (c) stručne timove/organizacije za edukaciju i stručnu potporu neprofitnim projektima.

### Uvođenje u poduzetništvo je složena zadaća

Ovaj priručnik je nastao u okviru projekta „Uzdаница - projekt ekonomskog osnaživanja i socijalnog uključivanja žena“ - kojeg Organizacija za građanske inicijative provodi na području Općine Galovac (kod Zadra). Priručnik je, dakle, namijenjen uvođenju u poduzetništvo osoba koje nemaju neka velika iskustva u pokretanju profitnih poslova i/ili neprofitnih društvenih akcija, niti su educirane za takve poslove. Edukacija ove vrste je vrlo složena i teška zadaća. Zato je i načinjena ovakva struktura priručnika i odabran takav stil izlaganja materije.

Priručnik je podijeljen u dva dijela: (a) uvodna znanja o poduzetništvu te (b) pitanja marketinga - u kojima se na odgovarajući način izlažu osnovna znanja za ulazak u svijet poduzetništva i daju vrlo korisne upute za prve konkretne korake u poduzetništvu. U priručniku se daje više primjera iz prakse - što ovu knjižicu čini još korisnijom.

Način predstavljanja i izlaganja materijala je prilagođen polaznicima edukacije i svrsi - uvođenje needuciranih osoba o poduzetništvu i ekonomiji o bitnim pitanjima poduzetništva. Naravno da se u knjižici ovoga obima ne mogu ni nabrojati sva važna pitanja; zato su izloženi (često kao teze) samo bitni elementi poduzetništva i marketinga - što omogućava korektan ulazak u svijet poduzetništva. Priručnik će, uz radionice i predavanja, zaokružiti platformu za ozbiljan početak bavljenja poduzetništvom - bilo na profitnom ili na neprofitnom planu. Nakon toga (najtežeg) prvog koraka - polaznici će biti osposobljeni i upućeni za dalju (samo) edukaciju i razumijevanje složenih pitanja uključivanja u poduzetništvo.

Organizacija za građanske inicijative već desetak godina radi na ovakvim projektima, ima vrlo dobra iskustva i vrlo dobre rezultate te je ovaj priručnik nastavak takvog djelovanja.

Na kraju treba naglasiti - da procesi tranzicije u nas nisu još završeni; razvijeni svijet je prije 20-ak godina počeo graditi društvo znanja na temeljima privrede znanja; prijeti nam sve veće zaostajanje.

Društvo znanja se temelji na četiri stupa; informatičkom društvu, umreženom društvu, privredi znanja i cjeloživotnom učenju. Kultura učenja na našim prostorima nije na zavidnoj visini - i zato ovaj priručnik i ovaj projekt - kao i niz drugih projekata OGI-ja i drugih nevladinih organizacija - je više nego dobrodošlo nastojanje da se naše stanovništvo educira i razvija kultura cjeloživotnog obrazovanja.

Važnost znanja u privredi znanja nije ograničena samo na visoko-tehnološke sektore; način organizacije proizvodnje i u tehnološki jednostavnim sektorima isto tako je u procesu transformacije korištenjem novih baza znanja. Presudno je u tome pitanje upravljanja procesima produkcije - kako samoga znanja tako i materijalnih proizvoda i usluga; menadžment omogućava puno iskorištavanje potencijala primjenjivih znanja.

Ovaj priručnik je doprinos takvim nastojanjima.

U Osijeku 9. 09. 2009.

*Dr. sc. Milan Ivanović*





**BOLJE JE ZNATI MALO I TEMELJITO NEGO MNOGO I POVRŠNO.**

*(I. Kant)*

**POKUŠAJTE POSTATI NE ČOVJEK USPJEHA, NEGO ČOVJEK VRIJEDNOSTI.**

*(Albert Ajnštajn)*

**MORATE VJEROVATI U SEBE JER STE KATKAD JEDINA OSOBA KOJA VJERUJE U VAŠ USPJEH.**

*(Tim Blixseth, američki milijarder)*

**KAD VOLITE POSAO, SVAKI JE DAN BLAGDAN.**

*(F. Tyger)*

**I NEPRIHVAĆANJE RIZIKA VELIKI JE RIZIK.**

*(E. Jong)*

**KADA SE VELIKA IDEJA POJAVI NA HORIZONTU, PODUZETNIK JOJ NEĆE DOPUSTITI DA UMAKNE.**

*(J. Grount)*

**BRILJANTNOST BEZ SPOSOBNOSTI KOMUNICIRANJA BEZVRIJEDNA JE U BILO KAKVOM POTHVATU.**

*(Thomas Leech)*

## 2. OSNOVNO O PODUZETNIŠTVU

### 2.1. Što je poduzetništvo

- Poduzetništvo je proaktivno, usmjereno poduzimanje novih poslovnih aktivnosti u svrhu stvaranja nove vrijednosti
- Poduzetništvo je pokretač ukupnog (gospodarskog i socijalnog) razvoja zajednice
- Poduzetništvo može utjecati na osobno i društveno blagostanje.

### 2.2. Tko su poduzetnici

Poduzetnik je svaka pravna i fizička osoba koja samostalno i trajno obavlja djelatnost s namjerom ostvarivanja prihoda/dobiti.

Neke od pozitivnih karakteristika poduzetnika su:

- snažna motiviranost za poslovnim uspjehom,
- dosljednost i upornost,
- sposobnost realnog sagledavanja poduzetničkih odnosa,
- tolerancija u odnosu na sudionike u poslovanju,
- spremnost na rizik i rad u stresnim situacijama,
- vedre naravi i poticajni odnosi sa suradnicima,
- osobna odgovornost i donošenje odluka,
- pouzdani partner,
- spreman na stjecanje novih znanja i vještina.

### 2.3. Osnovne sastavnice poduzetništva

- poslovna ideja,
- motivacija,
- znanje i vještine,
- tržište roba i usluga,
- obrtna i investicijska sredstva,
- poslovni plan,
- sposobnost rada u riziku.





## 2.4. Neki od rizika u poduzetništvu

- zakoni i propisi,
- neuređenost i nestabilnost tržišta,
- nekonkurentna roba ili usluga (odnos kvalitete, cijene i zahtjev tržišta za novim robama/tehnologijama i uslugama),
- stare i neproduktivne tehnologije,
- dugotrajni procesi u primjeni nužnih promjena,
- nedovoljno investicijskih i obrtnih sredstava (likvidnost),
- loše upravljanje poduzetničkih subjekata (financije, ljudski potencijal, materijalna dobra i sl.),
- nefleksibilnost poduzetnika (npr. tradicija i navike),
- neefikasno i nedovoljno stručno planiranje,
- nedovoljno kvalitetan marketing,
- nestabilnost u poslovanju dobavljača repromaterijala,
- konflikti na tržištu i među suradnicima/partnerima.

## 2.5. Socijalno poduzetništvo

Danas se u pogledu naziva teme o kojoj pišemo koriste različiti nazivi: neprofitno poduzetništvo, socijalna ekonomija, socijalno poduzetništvo, društveno poduzetništvo, itd. Nećemo se baviti razlozima za različite nazive identične teme, nego ćemo samo konstatirati da se u osnovi radi o istoj sadržajnoj vrijednosti te različitost u nazivima te teme ne treba zbunjivati. Mi ćemo koristiti naziv - socijalno poduzetništvo.

## 2.6. Gdje se u zajednici odvija socijalno poduzetništvo

Kada se govori o sastavnicama (sektorima) društva, autori različitih stavova ipak se slažu u sljedećoj osnovnoj podjeli:

a) **Državno** - koja se temelji na skupu zakona, pravila i standarda koja utvrđuju nadležna državna tijela (predstavnička tijela na državnoj i lokalnoj razini, izvršna tijela na državnoj i lokalnoj razini te ustanove i institucije koje osniva država ili jedinice regionalne i lokalne samouprave). Drugim riječima, država normativno/pravno uređuje odnose u zajednici, stvara pretpostavke za različite oblike djelovanja stanovništva te propisuje i provodi zakonom utvrđene represivne mjere.

b) **Gospodarstvo** - je područje u kojem se odvijaju profitne aktivnosti gospodarskih subjekata. U tom području djelovanja osnov je profit koji se ostvaruje u skladu sa zakonima i propisima koje uređuje država. Profit je beskopromisni cilj i vodilja svakog poduzetnika bez obzira radi li se o gospodarskom subjektu koji je u privatnom vlasništvu ili vlasništvu države.

c) **Civilno društvo** - je prostor koji treba razumjeti kao vrstu aktivnosti pojedinaca i skupina/zajednica u društvu, a koje su relativno nezavisne od države i ne teže legitimizaciji prema državi. To je prostor slobode, kreativnosti i odgovornosti građanina i grupa građana za vlastitu kvalitetu življenja. Civilno društvo je prostor između države i gospodarstva. Neki autori naglašavaju da je osnovna zadaća civilnog društva kritički osvrt na ponašanje države i gospodarstva, te primarno bavljenje onim aktivnostima koje država i gospodarstvo iz različitih razloga zanemaruje. To nikako ne dovodi u pitanje potrebu kvalitetnog partnerstva civilnog društva s državom i gospodarstvom.

Civilno društvo (III. sektor) je i prostor socijalnog poduzetništva. Sudionici civilnog društva (građani i njihove različite asocijacije koje nastaju slobodnom voljom i vlastitim izborom) žele ulaganjem vlastitih ljudskih i materijalnih resursa - vođeni misijom i ciljevima - osigurati ostvarivanje nove vrijednosti. Ta vrijednost je prije svega vrijednost pravičnijih društvenih odnosa koji počivaju na potrebi građanina, bez obzira na različitosti koje postoje u zajednici. Takav pristup ne isključuje i materijalne vrijednosti (novac), ali materijalna vrijednost se promatra kao sredstvo, a ne cilj u ostvarivanju novih vrijednosti.

Programskim aktivnostima različitih asocijacija građana stvaraju se nove društvene vrijednosti i odnosi. Za mnoge koji se ne bave ovim područjem, često nije lako uočiti, vrednovati i opravdati kontinuirano ulaganje u pomalo nejasne pojmove kao što su povećani kapaciteti, viša razina tolerancije, povećana svijest, povećani socijalni kapital zajednice, povećana mobilnost znanja i vještina i sl.





## 2.7. Međusektorska suradnja

U suvremenim razvijenim društvima međusektorska suradnja - profitnog (gospodarstvo/privreda), državnog i civilnog sektora - je temeljni društveni obrazac. Razvijena i efikasna društva primjenjuju različite modele suradnje ova tri sektora - jer pored svojih sektorskih ciljeva (privreda = profit; država = provedba zakona; civilni sektor = osvajanje prostora slobode) sva tri sektora imaju i zajednički interes - stabilnost i ravnoteža u društvu/državi i visoki društveni i životni standard stanovnika.

Ova suradnja se ostvaruje u zajedničkim projektima (npr. očuvanje prirodnog okoliša, njegovanje kulturne baštine, zaštita ljudskih prava i sl.) ili stvaranjem fondacija iz kojih se javnim natječajem financiraju projekti civilnog društva.

## 2.8. Poduzetništvo ili socijalno poduzetništvo

### - u čemu je razlika

Iz našeg dosadašnjeg rada i suradnje s mnogim gospodarstvenicima i političarima na temi socijalnog poduzetništva - možemo posvjedočiti da mnogi od njih nedovoljno poznaju pojam 'socijalno poduzetništvo', da postoji određena nezainteresiranost za to područje djelovanja u lokalnoj zajednici te da mnogi od njih nisu prepoznali društvene koristi koje se mogu dostići primjenom modela socijalnog poduzetništva.

U ideji socijalnog poduzetništva treba razlikovati dvije osnovne razine poduzetničke djelatnosti:

a) dohodovna djelatnost - asocijacije građana koja ostvaruju prihod/dobit iz gospodarske djelatnosti, koji se usmjerava (reinvestira) u razvoj vlastite djelatnosti;

a) socijalno zapošljavanje - u okvirima asocijacija građana koje samostalno ili u partnerstvu pokreću program socijalnog zapošljavanja za članove lokalne zajednice i to na dva načina:

- osiguravaju tehničku i/ili financijsku pomoć korisnicima za pokretanje vlastite djelatnosti (obrt, zadruga ili poduzeće);

- osniva novi pravni subjekt (obrt, zadrugu ili poduzeće) s osnovnim ciljem zapošljavanja što većeg broja socijalno marginaliziranog/ugroženog ili dugotrajno nezaposlenog stanovništva.

## 2.9. Socijalno poduzetništvo - da ili ne

U pravilu, uvijek se kod udruga građana ili poduzetničkih inicijativa javlja niz dilema: upustiti se u socijalno poduzetništvo ili ne; može li se i dalje egzistirati samo kroz projekte davatelja potpora; može li se stečeno znanje i iskustvo iz civilnog sektora prenijeti u novi pravni oblik koji će se baviti klasičnim poduzetništvom i stvarati profit. Dilema je u osnovi jednostavna: je li cilj dostizanje svoje misije ili je cilj na tržištu osigurati financijska sredstva? Podrazumijeva se da se i dostizanje misije kao prioritetnog određenja ne može osigurati bez financijskih sredstava, ali u tom pogledu financijska sredstva se promatraju kao sredstvo, a ne cilj. Nema formule koja će dati apsolutno zadovoljavajući odgovor. Bilo koji postojeći pravni subjekt (udruga, zadruga, obrt ili poduzeće) ili inicijativa koja je usmjerena na osnivanje pravnog subjekta donosi odluku o tome za sebe. Unutar spomenutih vrsta pravnih subjekata i inicijativa mogu se utvrditi dva viđenja:

- „Idealisti” svoj stav temelje na „neupitnoj“ podjeli uloga među sektorima (država - gospodarstvo - civilno društvo), u kojoj se „zna zašto je netko osnovan“. Taj stav podrazumijeva i zabrinutost oko „uvjetovane“ promjene prioriteta: ostvarivanje misije ili osiguravanje novca kao osnovnog cilja. U tom pogledu otvara se i pitanje moralnosti djelovanja; je li moralno i društveno prihvatljivo - pod maskom dostizanja društvenih vrijednosti - ostvarivati gospodarske ciljeve?

- „Realisti” su na čvrstom tlu; višegodišnje iskustvo im ukazuje da bez konstantnog priljeva novca nije moguće ostvariti misiju organizacije te se drže stava: „Koliko para - toliko muzike“. Realisti smatraju da tako osigurana sredstva dodatno osiguravaju dostizanje misije svoje organizacije. Smatraju da se time ojačava odgovornost i prema krajnjim korisnicima.

Odgovor na postavljenu dilemu je sigurno u slobodnom odabiru. Možda je „najbolji i dugoročno održiv“ odgovor u ujednačenom pristupu koji može osigurati dvostruku dobit: ostvariti što veći prihod koji se u cijelosti ulaže u razvoj vlastitih djelatnosti ili se usmjerava za smanjenje broja dugotrajno nezaposlenih i drugih socijalno marginaliziranih/ugroženih skupina građana.





## 2.10. Što tržište misli o socijalnom poduzetništvu?

Globalno, o ovom pitanju postoje različita iskustva. U praksi egzistiraju različite djelatnosti u okviru modela socijalnog poduzetništva. Svaka od tih djelatnosti počiva na nedvosmisleno utvrđenoj potrebi u zajednicama i ima primjera kada je razvoj socijalnog poduzetništva i dio formalnih strategija niza država.

Važno je znati da u okviru djelovanja tržišta, a u zavisnosti od djelatnosti socijalnog poduzetništva, u osnovi vrijede ista pravila i standardi za sve vrste poduzetništva kako bi roba ili usluge našle svoga kupca. Zakonodavstva niza država - pa tako i Hrvatsko zakonodavstvo - za sada ne prepoznaje termin socijalnog poduzetništva niti postoje neke od značajnih olakšica za ovu vrstu poduzetništva.

Za pristup na tržište potrebno je biti dobro organiziran, biti povezan kroz različite asocijacije koje imaju slične djelatnosti, biti informiran, imati konkurentnu robu ili uslugu, imati osigurane odgovarajuće resurse koji osiguravaju fizičko prisustvo na tržištu, biti spreman na rizik i gubitak, imati sposobnost brze prilagodbe u pogledu novih roba ili usluga te znati utvrditi dobru konkurentnu, cijenu robe/usluge.

Istraživanje - koje je provela *The Roberts Foundation*<sup>2</sup> - je pokazalo da su tri kritična područja za razvoj socijalne ekonomije, posebice ako se odvijaju u okviru postojećih udruga:

a) Nedovoljno stručna menadžerska struktura koja nastaje od postojećih programskih voditelja organizacije i nema potrebna znanja, kontakte, vještine za ozbiljnu tržišnu utakmicu;

b) Nedovoljno stručni zaposlenici, koji se najčešće odabiru na osnovu socijalnih kriterija, a ne kriterija stručnosti - što znatno smanjuje konkurentnost po pitanju kvalitete proizvoda/usluga;

c) Likvidnost, odnosno pravovremeni pristup izvorima sredstava koja omogućavaju pravovremeno podmirivanje troškova, a time i osiguravanje svih potrebnih uvjeta za rad te ulaganje u razvoj i marketing.

<sup>2</sup> Financijska i stručna pomoć programima socijalnog zapošljavanja u SAD. ([www.osmijeh-bj.hr](http://www.osmijeh-bj.hr)).

## 2.11. Oblici stjecanja dohotka u socijalnom poduzetništvu

Uobičajeni (najviše zastupljeni) oblici stjecanja dohotka su:

- intelektualno vlasništvo
- pružanje usluga
- prodaja
- investicije
- vlasništvo
- članarina.

## 2.12. Pretpostavke za socijalno poduzetništvo

Da bi se upustili u socijalno poduzetništvo treba utvrditi postojanje četiri slijedeća uvjeta:

- a) Postojanje tržišta
  - potreba za uslugama i robama,
  - trendovi i navike kupaca,
  - tko je već na tržištu - konkurencija,
  - zašto su naše robe ili usluge posebne.
- b) Isplativost poslovne aktivnosti
  - količina usluga ili roba za ostvarivanje dobiti,
  - imamo li resurse za osiguravanje količina usluga i roba,
  - sigurnost i brzina naplativosti usluge i robe.
- c) Ima li udruga potrebno znanje
  - marketing (istraživanje tržišta, promocija, pozicioniranje),
  - utvrđivanje cijena usluge ili robe,
  - osigurana kvalitetna tehnologija za pružanje usluga/izradu roba,
  - osiguran unutrašnji sustav kvalitete i vrednovanja.





d) Utjecaj socijalnog poduzetništva na provedbu redovnih aktivnosti

- mora se proći kroz zahtjevan put učenja, koje traži vrijeme i energiju (jesmo li spremni na to?),
- naplaćivanje usluga koje su do sada bile besplatne u okviru projekata (kako se nositi s mogućim otporom prema naplaćivanju usluga).

Važno je ponovo naglasiti da (ovisno o djelatnosti socijalnog poduzetništva) na tržištu u osnovi vrijede ista pravila i standardi za sve vrste poduzetništva - kada roba/usluga traže kupca.

### 2.13. Postupnost pri pokretanju socijalnog poduzetništva

- analiza ukupnih potencijala,
- informiranje o okruženju u odnosu na vlastiti potencijal,
- analiza sličnih potencijala iz okruženja,
- izbor djelatnosti koje su u skladu s vlastitim potencijalom,
- izrada poslovnog plana,
- testiranje (pilot projekt) poslovnog plana,
- korekcija poslovnog plana s iskustvom iz pilot projekta,
- realizacija cjelovitog poslovnog plana.

Nastojati da rizik poslovanja bude najmanje moguć.

### 2.14. Koraci prema poduzetništvu

- analiziranje vlastitih potencijala i mogućih prijetnji,
- informirati se o konkurenciji, tržištu nabave i prodaje, trendovima,
- učiti iz primjera dobre, a naročito iz loše prakse,
- načiniti listu mogućih dohodovnih aktivnosti,
- izraditi poslovni plan,
- provesti pilot projekt,
- započeti cjeloviti poduzetnički plan.

## 2.15. Jesmo li spremni za socijalno poduzetništvo?

Kada smo na osnovu prethodnih postupanja utvrdili pretpostavke, to još uvijek ne znači da smo spremni za poduzetničko djelovanje. Unutar postojećeg pravnog subjekta ili inicijative za poduzetničku aktivnost, treba razmotriti i moguće rizike na osnovu realnih procjena i prikupljenih informacija te vlastitih kapaciteta donijeti realnu ocjenu spremnosti za novi, poduzetnički pothvat.

## 2.16. Kriteriji za realnu procjenu

- poduzetnička orijentacija asocijacije ili inicijative u osnivanju,
- jasnoća misije i svrhe poduzetničkog poslovanja,
- otvorenost pojedinaca i asocijacije ili inicijative za promjene,
- kvaliteta i stupanj uključenosti ključnih članova,
- spremnost na rizik poduzetničkog poslovanja,
- sposobnost predvidjeti moguće rizike i iznaći prihvatljiva rješenja.

Ključni kriterij je i trenutna razina organizacijske sposobnosti asocijacije/inicijative. Ako asocijacija/inicijativa nije jasno odredila ulogu i odgovornost, nije definiran odgovarajući organizacijski ustroj (koji će podržavati planirane aktivnosti), velika je vjerojatnost da poduzetnički poduhvat:

- neće preživjeti,
- neće donijeti željene rezultate,
- može ugroziti postojeće projekte,
- može ugroziti postojeće odnose.

Primjeri dobre prakse ukazuju da je (osim prethodno ispunjenih uvjeta) ključna pretpostavka za uspješno pokretanje i kontinuirano djelovanje u okviru socijalnog poduzetništva imati ljudske resurse - koji su visoko motivirani, strpljivi u radu te kompetentni za realizaciju poslovnog plana.





## 2.17. Biti poduzetnik – da ili ne?

Promisliti i donijeti odluku o upuštanju u poduzetništvo izuzetno je složeno i zahtjevno. Važno je da svaki pojedinačni sudionik tog procesa provjeri svoje vlastite poglede o tom pitanju. Uspjeh u poduzetništvu u osnovi zavisi od ljudskog potencijala koji treba imati jasnu sliku što se želi, ali i što se može učiniti poduzetničkim pothvatom na temelju vlastitog znanja i iskustva, a u okvirima konkretnog poslovnog okruženja potencijalnih poduzetnika. Stoga treba načiniti i osobnu analizu spremnosti na poduzetništvo.

Istraživanjem vlastitih vjerovanja i stavova mogu se naći odgovori i za njihovu promjenu; vjerovanja su često plod našeg odgoja, navika; to su stavovi koji dolaze iz iskustva, a ona potvrđuju istinitost onoga u što vjerujemo. Preispitujući i mijenjajući svoja vjerovanja - može se promijeniti vlastito mišljenje i započeti promjena trenutnog stanja.

## 2.18. Osobna analiza

### **Odgovorite na upite i analizirajte odgovore:**

- Što određuje moje stavove u svezi s poduzetništvom?
- Što su moji osobni resursi: iskustvo, obrazovanje, ugled/neugled u zajednici, utjecaj izravni/neizravni i drugo?
- Na što stvarno želim utjecati u pogledu poduzetničke „priče o kojoj razmišljam“?
- Gdje sebe vidim u poduzetništvu, što mislim da mogu osobno činiti u području poduzetništva?
- Što bi bio moj cilj u poduzetništvu?

### **Utvrđite listu ciljeva prema sljedećih 9 pitanja:**

- Što biste htjeli promijeniti u poduzetništvu koje prepoznajete u vašoj zajednici?
- Koja pomisao na poduzetničku aktivnost veseli?
- Koja pomisao na poduzetničku aktivnost plaši?
- Što se dobiva, a što gubi u odnosu na moguću poduzetničku aktivnost (ugled, vrijeme, novac itd.)?
- Što biste željeli raditi kao poduzetnik?

- Što je vama zaista važno?
- Kada biste znali da ne možete pogriješiti, što biste pokušali u poduzetništvu?
- Što rade u poduzetništvu ljudi ili asocijacije koje vi izuzetno cijenite i uvažavate u zajednici?
- Što nije moguće/što je moguće?

### Lista ciljeva:

- Xxxxx
- Xxxxxx

Ciljeve (svrhu) svojeg poduzetništva možete utvrditi ako analitički promislite o odgovorima koje ste dali na upite. Zapišite ih, a zatim analizirajte.

Važnost svakog pojedinačnog cilja s prethodnog popisa provjerite prema slijedećih 7 kriterija:

- cilj privlači vašu pažnju i zanimanje, misleći na njega, vi obnavljate svoju snagu,
- slijeđenje cilja predstavlja nešto vrijedno za vas,
- cilj predstavlja jednaku dobrobit, kako drugima tako i vama,
- cilj stvara mogućnost za vlastiti (samo)razvoj (veću sigurnost, razumijevanje i odgovornost),
- cilj je u skladu sa širom skupinom ciljeva i još širim ciljevima zajednice,
- cilj dozvoljava osobnu kreativnost i određeni ili visoki stupanj vlastite poduzetnosti,
- cilj predstavlja mogućnost za osobno priznanje, zaradu i priznanje zajednice.

### Skala procjene od 1 do 5 bodova

(1) = vrlo neizvjestan do (5) = vrlo siguran.

Zbrojite rezultate;

Ako je rezultat između 25 i 35 to je vjerojatno osobni cilj.









**NE PLANIRATI ZNAČI PLANIRATI NEUSPJEH.**

*(B. Franklin)*

**NAJZNAČAJNIJI RAZLOG STALNOG USPJEHA NEKIH TVRTKI SU STALNE PROMJENE.**

*(S. Smith)*

**NEKA TI UDICA BUDE UVIJEK BAČENA. U JEZERU U KOJEM NAJMANJE OČEKUJEŠ, POJAVIT ĆE SE RIBA.**

*(Ovidije)*

**NAJLAKŠI PUT DO DOBRE IDEJE - IMATI MNOGO IDEJA.**

*(Pauling)*

**NEKI LJUDI DUGO NIŠANE. DOTLE PATKE VIŠE NEMA.**

*(L. Iaccoca)*

**VI VIDITE STVARI I PITATE “ZAŠTO“, A JA SANJAM O STVARIMA KOJIH NIJE BILO I PITAM “ZAŠTO NE?”**

*(George Bernard Shaw)*

**PROFESIONALAN SAVJET POTRAŽI OD PROFESIONALCA, A NE OD PRIJATELJA.**

*(J. Brown)*

### 3. STRATEŠKO PLANIRANJE

Što je strateško planiranje - poslovni plan?

To je plan koji opisuje način na koji će se asocijacija prilagoditi kako bi iskoristila prilike u okruženju koje se stalno mijenja te stoga plan odražava poklapanje između ciljeva i sposobnosti asocijacije te promjenjivih prilika na tržištu.

Zašto je potreban poslovni plan?

Poslovni plan je potreban da bi sagledali sve faze poslovanja kao i nedostatke samog poduzetničkog pothvata, tj. da se provjeri njegova isplativost. Poslovni plan omogućava da se sagledaju sve mogućnosti koje se pružaju, da se otkriju eventualni rizici te da se minimiziraju ili otklone prije nego se pojave.

Pomoću poslovnog plana može se jednostavno provjeriti odstupanje realiziranog od predviđenog plana te izvršiti eventualne korekcije istog. Dobro načinjen plan omogućava osiguravanje potrebnih financijskih sredstava od raznih investitora.

#### 3.1. Koraci u planiranju

- priprema planiranja - tko sudjeluje, vrijeme, uvjeti rada, stručna potpora, metode planiranja, tehnička pomagala, postupnost u planiranju i slično;
- analiza organizacije - jakosti i slabosti,
- analiza okruženja - mogućnosti i opasnosti (socijalne, gospodarske, političke, tehnološke, ljudski potencijali, institucije);
- izrada vizije i misije - zajednička slika vizije - definiranje misije: uloga/ funkcija (jasne i sažete);
- razvojna strategija - kombinacija obrađenih rezultata prethodnih koraka - kako ćemo djelovati - metode i alati;
- finalni strateški plan - nacrt, korekcije i ispravke - završni tekst (uvijek nastojati biti realan).





### 3.2. Metode analiza

#### SWOT analiza

SWOT analiza je dobila ime prema akronimu četiri engleske riječi:

S – *strengths* (snage); odnosi se na resurse poduzeća, koji se mogu iskoristiti kao osnova za razvijanje konkurentske prednosti. Razmatraju se snage (dobre strane) poduzeća ili njegovog projekta;

W – *weaknesses* (slabosti); odnosi se na nedostatak pojedinih resursa poduzeća ili projekta;

O – *opportunities* (prilike); ukazuju se na dobre strane poduzeća ili projekta, a koje dolaze iz vanjske okoline poduzeća, tj. ukazuje na postojanje novih prilika za rast i ostvarivanje profita poduzeća;

T – *threats* (prijetnje); upozorava se na promjene u vanjskoj okolini poduzeća koje mogu predstavljati prijetnje za njegov rast i razvoj (ili konkretnog projekta) te njegov opstanak na tržištu.

SWOT analiza predstavlja koristan alat za analizu položaja poduzeća na tržištu i analizu resursa poduzeća, tzv. situacijsku analizu poduzeća. Na osnovu ove vrste analize mogu se realnije razumjeti vlastiti potencijali i okruženje u kojem se posluje.

Evo nekih pitanja kao podsjetnik/pomoć pri definiranju snaga i slabosti, prilika i prijetnji poduzeću:

#### **Snaga**

- Što radim dobro?
- Koje prednosti imam u odnosu na konkurenciju?
- Imam li pristup nekim važnim resursima?
- Jesam li vlasnik prestižne tehnologije?
- Jesam li vlasnik nekog patenta?
- Posjedujem li određeni image (sliku)?
- Imam li troškovne prednosti nad ostalima?
- Imam li dobre odnose s kupcima?

### **Slabosti**

- Što radim loše?
- Imam li loš 'image', lošu reputaciju među kupcima?
- Imam li visoke troškove?
- Nedostaju li mi ključne kompetencije?
- Nedostaju li mi marketinške vještine?

### **Prilike**

- Postoji li nezadovoljena tržišna potreba?
- Mogu li ući na nova tržišta ili nove tržišne segmente?
- Očekuje li se dolazak novih tehnologija?
- Očekuju li se (neke) promjene zakona ili trgovačkih zapreka?
- Je li moguća diferencijacija proizvoda?
- Je li moguća vertikalna integracija?

### **Prijetnje**

- Što radi konkurencija; je li vjerojatan ulazak novih konkurenata?
- Povećava li se prodaja supstitucijskih proizvoda?
- Mijenjaju li se neke zakonske regulative (na moju štetu)?
- Raste li pregovaračka moć potrošača/dobavljača?
- Mijenjaju li se potrebe i ukusi potrošača?

### **PEST analiza**

Ova vrsta analize je metodološki slična SWOT analizi; analiziraju se političke, ekonomske, socijalne i tehnološke činjenice u vezi s poduzetničkim pothvatom.

#### **- Analiza dionika**

U ovoj se analizi razmatra tko će to (u poduzetničkom pothvatu) napraviti, podržati, dopustiti ili zaustaviti.





### 3.3. Vizija i misija plana

- vizija je izjava koja se javno objavljuje; slogan koji obuhvaća potrebe svoga vremena,
- vizija bi trebala dati usmjerenje asocijaciji za sljedećih deset do dvadeset godina,
- vizija najbolje usmjerava misiju.

Misija je izjava o svrsi asocijacije - o onome što ona želi postići u širem okruženju. ona bi trebala biti usmjerena prema tržištu.

Orientacijska pitanja za definiranje misije:

- Kojim se poslom bavimo?
- Tko su naši klijeti?
- Zašto se bavimo ovim poslom?
- Kakva smo asocijacija?

#### **Misija bi trebala biti:**

- realistična (ne "postati najveći na svijetu"),
- specifična (treba biti prilagođena asocijaciji i nikome drugom),
- temeljena na posebnim sposobnostima (po čemu je asocijacija drugačija od drugih),
- motivirajuća (treba ljudima ponuditi nešto u što će vjerovati, što će biti motivirajuće, zanimljivo).

### 3.4. Sadržaj plana

1. Uvod (opći opis svrhe plana koji se utvrđuje)
2. Opis asocijacije (nastanak, svrha i ciljevi asocijacije, unutrašnji ustroj i sl.)
3. Opis ranijih aktivnosti (sažeto predstaviti ciljeve-aktivnosti i rezultate)
4. Vizija (slika budućnosti/svijet koji želimo postići/ideal komu težimo)
5. Misija (što činimo da bi dostigli viziju; vrijednosti – čime se bavimo)
6. Ciljevi (smjer djelovanja – prioriteti)
7. Specifični ciljevi (pojedini ciljevi i njihova mjerljivost)
8. Očekivani rezultati (mjerljivi događaji, količine)
9. Marketinški plan (promidžba, klijenti, cijena, konkurentnost i sl.)
10. Financijski plan (unos svih troškova po stavkama)
11. Operativni plan (plan realizacije pojedinih aktivnosti iz strateškog plana)
12. Plan hitnog postupanja (predviđanje rizičnih situacija; kako na njih odgovoriti).

## 4. MODELI POSLOVNOG POVEZIVANJA

U suvremenom svijetu privrednih i neprivrednih djelatnosti povezivanje je uvjet bez kojeg se ne može postojati (poslovati, djelovati). Za poslovno povezivanje (u maloj privredi) bitni su oblici zadruge i klasteri.

### 4.1. Zadruga

Zadruga je jedan od vidova organiziranja poslovanja malih poduzetnika u sustavu tržišne privrede s pravom privatne inicijative i slobodne tržišne utakmice.<sup>3</sup> Ostali vidovi su: individualno poduzeće, partnersko (ortračko) poduzeće i dioničko društvo. Svaki od ovih oblika poslovne organiziranosti ima svoje karakteristike. Zadrudni vid poslovanja je pogodan za male i srednje jake poduzetnike te za neke grane privrede, kao što su poljoprivreda, prerada poljoprivrednih proizvoda (npr. mljekarstvo), prodaja i nabava roba, te u sferi komunalnih usluga.

Načela kooperativnog poslovanja proizlaze iz 4 osnovna načela društva liberalne demokracije, a to su: a) sloboda izbora, b) pravo na privatno vlasništvo, c) motiv vlasnika je dobit, d) vlasnik ima kontrolu nad poslovanjem.

Zbog nepovoljnog iskustva iz pedesetih godina prošlog stoljeća u našoj zemlji (kada su poljoprivrednici pod političkim pritiskom bili prinuđeni da stupaju u zemljičarske zadruge) valja ukazati na **bitnu razliku** između kooperativa kao oblika zadrugarstava (s jedne strane) i socijalističkih zadruga (s druge strane). U socijalizmu su zadrugari morali ustupiti kolektivu (zadrugi) svoju imovinu, a u poslovanje zemljičarskih zadruga snažno se uplitala društveno - politička zajednica (općina i kotar) te partija, namećući tzv. širi (ideološki shvaćen društveni) interes. Za razliku od toga tipa - u zadrugama/kooperativama, koje postoje u tržišnoj privredi (zapadne demokracije) samostalnost poslovnog subjekta - od njegove imovine do odluka o tome što će proizvoditi - je potpuna, cjelovita.

Temeljna filozofija suvremenih zadruga/kooperativa i zadrudnog organiziranja je zajedništvo s točno određenim poslovnim ciljem. S obzirom na to da je zadruga skupna organizacija gospodarskoga tipa, temeljni smisao zadrudnog organiziranja je da se zajedničkim radom riješe problemi gospodarske slabosti

<sup>3</sup> Često se koristi i izraz 'kooperative' zbog toga što izraz 'zadruga' ima nepovoljne konotacije (značenje) na našem selu iz doba prisilne kolektivizacije poslije II. svjetskog rata.





njezinih članova, tj. poslovni ljudi se udružuju kako bi gospodarski preživjeli u, za njih nepovoljnom gospodarskom okruženju. Pojedinci osjećaju da su kao individue u gospodarskom smislu hendikepirani i da je potrebno oskudne resurse - zemljište (male ukupne površine i raspodelirani posjedi), kapital (nedostatak vlastitoga kapitala), rad (mali broj radno sposobnih na gospodarstvu), pa i znanje u smislu upravljanja - staviti u zajednički okvir. Tako se stvara zadružna asocijacija koja pokušava unaprijediti zajedničke gospodarske interese udruženih pojedinaca.<sup>4</sup>

Zadružni pokret u svijetu, poznat i kao „kooperative“, predstavlja izuzetno razvijen socijalno-ekonomski pokret u sredinama različitih kultura. Pokret se temelji na osnovnim zadružnim vrijednostima i razvija se u različitim sektorima ljudskih aktivnosti. Gotovo polovica svjetskog stanovništva neposredno ili posredno je povezana s aktivnostima zadruga (kooperativa). Zadruge u svijetu se osnivaju, rade i posluju u skladu s načelom dobrovoljnog i otvorenog članstva, demokratske kontrole koju obavljaju članovi zadruga, zatim - načelom ekonomskog učešća članova (pravo na odlučivanje i dobit prema postotku uloga u osnivanje zadruga), samostalnosti i nezavisnosti, obrazovanja, obuke i informiranja, također, i principom međuzadružne suradnje i brige za zajednicu.<sup>5</sup>

Zadruge postoje u Njemačkoj, Italiji, skandinavskim i drugim zemljama tržišne privrede; u 110 zemlja postoji preko 650.000 zadruga s više od 350 mil. članova. Samo Njemačka ima 17 mil. zadrugara; potporni stup ovih zadruga je 2.900 štednokreditnih institucija, narodnih i Raiffeisen banaka. Osnovna filozofija rada temelji se na načelima: samopomoći, samouprave, i samoodgovornosti. Obrtnici i mali samostalni proizvođači rade zajednički da bi putem kooperativne organizacije otklonili nedostatak svojih malih kapaciteta i slabe ekonomske snage; ovim je putem moguće malom poduzetniku da (zadržavajući svoju samostalnost) pomoću zadruga postane konkurentan na tržištu koje se stalno mijenja.

Europska unija poklanja osobitu pozornost zadružnom organiziranju, a u veljači 2004. g. EK izdaje priopćenje o razvoju zadrugarstva čime nastoji - na tradicijama europskog zadrugarstva s kraja 19. st. - razviti zadrugarstvo i u zemljama koje su imale socijalistički pristup zadružnom organiziranju.

<sup>4</sup>Tratnik, 2006.

<sup>5</sup>Ova načela usvojio je Međunarodni zadružni savez u Manchesteru (V. Britanija) 1995. g. kada je obilježavana 100. godina osnivanja.

Mali poduzetnici, kao i mala gospodarstva u poljoprivredi, mogu jedino putem zadruge relativno brzo i lako realizirati veću proizvodnju i odgovarajući plasman. Evo primjera kojeg iznosi dr. Miroslav Tratnik (Zagreb): proizvođač jabuka s 1 ha voćnjaka, ne može na tržištu ponuditi mnogo. Na globaliziranom europskom tržištu njegove šanse su nikakve. No, trideset takvih proizvođača ujedinjenih u zadrugu može dostići proizvodnju koja je konkurentna; zadruga može nekom trgovačkom lancu garantirati opskrbu tijekom 5 - 6 mjeseci.<sup>6</sup>

U Republici Hrvatskoj već postoje tržišno usmjerene zadruge u poljoprivredi, ribarstvu, a brojne su i štedno-kreditne zadruge obrtnika. Prema podacima Trgovačkog suda broj zadruga u Hrvatskoj raste iz godine u godinu (tab 1). Ove zadruge interesno povezuju više tisuća poljoprivrednika na teritorijalnim ili proizvodnim načelima.

**Tablica 1**

Registrirano zadruge u Republici Hrvatskoj

2001.	2002.	2003.	2004.	2005.
584	705	801	903	1.310

Izvor; Trgovački sud, Zagreb, 2007.

Zadruge se osnivaju u cilju:

- zajedničkog nastupa na tržištu;
- ubrzanog i kontroliranog razvoja primarne poljoprivredne proizvodnje kao i prerađivačkih kapaciteta i skladišta s prodajnim prostorima;
- zaštite interesa poljoprivrednika pred lokalnim, županijskim i republičkim institucijama vlasti;
- preuzimanja neobrađenog poljoprivrednog zemljišta - od strane obiteljskih poljoprivrednih domaćinstava - koje je u vlasništvu države;
- organizirane primjene tehnoloških i znanstvenih dostignuća u poljoprivredi.

<sup>6</sup> Tratnik, 2006.





## 4.2. Klasteri

Engleska riječ *cluster* (hrpa, skupina, grozd), označava skup gusto nanizanih entiteta; u glazbi je to skup tonova, u astronomiji - grozd galaksija, a u privredi skup povezanih poslovnih subjekata. Kada se koristi u sektoru gospodarstva pojam *klaster* označava vertikalno povezivanje poslovnih subjekata kooperanata jedne djelatnosti, npr. u tekstilnoj industriji - od proizvođača prediva i tkanina, preko dizajnera i modnih kreatora, tvornice odjeće sve do trgovca. Ovakav ekonomski koncept omogućuje efikasniju tehnologiju, odnosno bolju organiziranost spram pojedinih poslovnih ograničenja u cijelom lancu proizvodnje. U sektoru poljoprivrede to je pristup poslovanju od „farme do trpeze“.

Klaster ima za cilj integriranje cijelog proizvodnog lanca kojeg čine dobavljači, proizvođači, kupci i znanstveno - istraživački centri. Na taj način klaster omogućava razvoj novih proizvoda, transfer novih tehnologija i jačanje konkurentnosti sve do pristupa tržištu. Klaster ne isključuje poslovno zajedništvo javnog i privatnog sektora, dakle cijelog niza tvrtki koje povezuje tehnološki proces, ali isto tako i niza institucija, različitih razina uprava, znanosti i ostalih, koje na bilo koji način mogu pridonijeti uspostavi klastera. U svijetu klasteri obično uključuju tvrtke, regionalnu ili lokalnu vlast i istraživačku zajednicu. Klasteri omogućuju primjenu i razvoj suvremene tehnologije, potiču inovativnost i efikasnost u poslovanju, potiču rast i zaposlenost, jačaju međuregionalnu suradnju, omogućuju konkurentnost te pridonose povećanju izvoza.

Prema pravnom obliku - klasteri se najčešće registriraju kao obrt, trgovačko društvo ili gospodarsko interesno udruženje. U Republici Hrvatskoj djeluje gotovo stotinu klastera koji okupljaju preko više stotina gospodarskih subjekata s više od 30.000 zaposlenih.





**KUPCI KUPUJU KORIST KOJU PROIZVOD ČINI ZA NJIH.**

*(P. Drucker)*

**TRŽIŠNI LIDER MORA PRAVODOBNO UČINITI SVOJ  
PROIZVOD PREVLADANIM KAKO TO NE BI UČINILA  
KONKURENCIJA.**

*(P. Drucker)*

**PRERANO ILI PREKASNO LANSIRAN NOVI PROIZVOD, ISTO  
JE. NE SMIJEMO DOPUSTITI DA KASKAMO ZA POTREBAMA  
POTROŠAČA, ALI NI DA IDEMO SUVIŠE ISPRED NJIH.**

*(L. Iaccoca)*

**KVALITETA TRAJE DUGO NAKON ŠTO SE ZABORAVI CIJENA.**

*(Guccijev slogan)*

**SASLUŠAJTE KUPCA BEZ OBRAMBENOG STAVA.**

*(K. Blanchard, iz knjige "Kupac na prvom mjestu")*

**PREPOZNAJTE VELIKO DOK JE JOŠ MALO.**

*(Sun Tzu)*

**NE MOGU VAM DATI RECEPT ZA USPJEH, ALI VAM MOGU  
REĆI FORMULU ZA NEUSPJEH; NASTOJTE SVAKOM UGODITI.**

*(Herbert B. Swope)*

## 5. MARKETING

U suvremenom društvu marketing je protkan kroz sva područja privrednih i neprivrednih djelatnosti. Marketing se može shvatiti kao: (a) poslovna koncepcija (filozofija) i (b) kao poslovni proces (niz konkretnih aktivnosti u provedbi te filozofije).

### 5.1. Marketing kao koncept i kao proces

Marketing - kao koncept - je specifičan način razmišljanja (i djelovanja) na kojem se temelji poslovna politika poduzeća, tj. koncept (filozofija) koji usmjerava i osmišljava poslovanje poduzeća. Marketing kao koncept predstavlja tržišnu orijentaciju poduzetnika koja je usmjerena potrebama potrošača; to znači da svako marketing djelovanje započinje identifikacijom potreba (njihovog intenziteta i smjera kretanja) tj. spoznajom optimalnog načina zadovoljenja tih potreba.

Marketing - kao proces - je slijed svih konkretnih aktivnosti koje povezuju proizvodnju i potrošnju, tj. omogućuju da proizvodi i usluge dođu do potrošača, tj. da bitne informacije o potrebama potrošača dođu do proizvođača. Znači - marketing kao proces sastoji se od konkretne analize tržišnih prilika, istraživanja i izbora ciljnog tržišta, oblikovanja marketing strategije, planiranja programa marketinga - oblikovanje marketing miksa, organizacije, primjene i kontrole marketing aktivnosti. Predmeti marketinga mogu biti svi materijalni proizvodi i sve usluge koji imaju utjecaja na tržište - čak i kada su u pitanju politika, sport i estrada.

Prema prof. *Philipu Kotleru* (najpoznatijem autoru iz područja marketinga na svijetu): *“Marketing je društveni proces kojim - putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima, pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili što žele.”* Ova definicija počiva na sljedećim bitnim elementima: konceptu potreba, želja i potražnje, konceptu proizvoda, konceptu razmjene i transakcija, konceptu tržišta i konceptu marketinga.

Ako je marketing proces pravilno proveden i prezentiran dolazi do razmjene, odnosno transakcija, čiji su rezultati: za proizvođača ostvarenje određenog dohotka, a za potrošača zadovoljenje potrebe zbog koje je i bio motiviran za kupnju, tj. potrošnju. Taj proces razmjene odvija se na tržištu. Prema Kotleru: *“Tržište se sastoji od svih potencijalnih kupaca koji dijele neku određenu potrebu ili želju, a koji bi mogli biti spremni i sposobni, da se angažiraju u razmjeni za zadovoljenje takve potrebe ili želje.”*





## 5.2. Strategija marketinga

Marketing strategija polazi od nastojanja da se efikasno zadovolje potrebe potrošača i da se tvrtka efikasno prilagođava različitim situacijama na domaćem i inozemnim tržištima, kao osnovom za postizanje i održavanje konkurentske sposobnosti.

Utvrđivanje marketing strategije provodi se kroz slijedeće etape:

- analiza vanjskih činitelja koji utječu na djelovanje poduzeća (tržište, potrošači, konkurencija),
- definiranje poslovanja i unutarnjih činitelja djelovanja poduzeća,
- analiza snaga i slabosti, povoljnih prilika i prijetnji (SWOT analiza),
- definiranje misije i ciljeva poduzeća te raznih strategija marketinga,
- izbor optimalne strategije marketinga,
- planiranje, uvođenje i kontrola planirane strategije marketinga.

Praćenje i analiza vanjskih činitelja daje bitne podatke o makro-ekonomskom okruženju - koje ima više elemenata: tehnološke, fizičke, demografske, ekonomske, političko/pravne i društveno - kulturne. Preko ovih elemenata dobivamo odgovore na pitanja: tko su postojeći i potencijalni konkurenti; koje strateške skupine je moguće identificirati; koja je njihova razina prodaje i udjela na tržištu; koje su njihove snage, slabosti. U ovom se postupku dobivaju podaci o veličini i predviđenom rastu određenog tržišta, struktura troškova, trendovi, sadašnji i budući ključni faktori uspjeha te podaci o potrošačima, koji su glavni segmenti, koje su njihove motivacije i nezadovoljene potrebe.<sup>7</sup>

Može se kratko zaključiti: marketing strategija je svojevrsni kompas koji pokazuje u kojem smjeru tvrtka treba ići, a marketing plan predstavlja svojevrsnu (tržišnu) mapu kojom se pronalaze putovi - kako do cilja doći.

<sup>7</sup> Marketing nije vještina pronalaženja lukavih načina da se tvrtka oslobodi zaliha proizvedene robe, već umijeće da se proizvede takva roba koja ima stvarnu tržišnu vrijednost i neće se gomilati na skladištu.

### 5.3. Marketing plan

Marketing plan se temelji na istraživanju tržišta; to je, zapravo, sustavni popis i opis svih aktivnosti usmjerenih na što učinkovitiju prezentaciju i prodaju određenog proizvoda/usluge potrošačima te stvaranje što povoljnije slike poduzeća u javnosti. Marketing plan omogućuje da se proizvod/usluga tražene kvalitete i konkurentnih cijena nađe na prvome mjestu u pravo vrijeme i u potrebnim količinama, sve u skladu s relevantnim odrednicama potražnje, odnosno zahtjevima potrošača. Radi se o instrumentu planiranja i organiziranja poduzetničkih resursa i kapaciteta kako bi se postigli postavljeni marketing ciljevi tvrtke; pri tome moraju se identificirati najpovoljnije poslovne prilike, te specificirati kako postići i zadržati poziciju na ciljnom tržištu.

U marketing planu se planira tko će činiti što, kada, gdje i kako, a sve u cilju pristupanja ciljnom tržištu. Izrada dobrog marketing plana je ključan korak za vrijeme stvaranja i razvoja novog pothvata. Ovaj korak je posebno važan za poduzetnike početnike, jer je to instrument koji poduzetniku omogućuje pristup ključnim informacijama i predstavlja osnovu razumijevanja tržišta i poslovanja u tržišnim uvjetima.

Kao dokument marketing plan ima (najčešće) sljedeću strukturu:

- sažetak<sup>8</sup>
- analiza postojećeg stanja,
- prognoza poslovanja,
- postavljanje ciljeva marketinga,
- razvoj strategije marketinga,
- razvoj taktika marketinga,
- financijski pokazatelji,
- provođenje i kontrola marketinga.

<sup>8</sup> Sažetak plana je kratki pregled bitnih elemenata, a treba prikazati ukratko: povijest tvrtke, trenutno stanje, ciljeve, menadžment, marketing i financije. Sažetak treba potaknuti čitatelja da nastavi čitanje; to je važno ako se tvrtka javlja na neki natječaj – da recenzenti/članovi prosudbenih tijela do kraja sagledaju planove tvrtke i odobre sredstva (kredit, bespovratna sredstva ili kratkoročnu pozajmicu).





#### 5.4. Istraživanje tržišta

Istraživanje tržišta u osnovi znači prikupljanje informacija s ciljem da se donesu najbolje marketing odluke. Poznavanje tržišta je neophodan uvjet izradi marketing plana. Kvaliteta poslovnih odluka izravno ovisi o kvaliteti dobivenih informacija.

Poduzetnik mora pripremiti analizu tržišta te načiniti: a) preliminarne procjene - kad se traže opće informacije i b) detaljnu analizu - kada se traže korisne informacije o potrebama na tržištu. Etapa preliminarne procjene je postupak u kojem poduzetnik traži opće informacije vezane uz ključne točke svoga projekta. Te točke mogu biti:

- ekonomski trendovi u zemlji i inozemstvu,
- priroda potreba koju proizvod ili usluga moraju zadovoljiti,
- opsežnost potražnje za proizvodom/uslugom,
- identifikacija konkurencije – njihovih proizvoda/usluga,
- barijere ulaska/izlaska s pojedinog tržišta (dostupnost dobavljača),
- dostupnost odgovarajućih tehnologija.

Sam postupak istraživanja tržišta uključuje sljedeće etape:

- definiranje cilja istraživanja,
- prikupljanje i vrednovanje sekundarnih podataka,
- dizajniranje primarnog istraživanja,
- prikupljanje primarnih podataka,
- obrada, analiza i interpretacija prikupljenih podataka,
- sastavljanje izvješća istraživanja.

Koje informacije treba prikupljati i analizirati; informacije po svojoj naravi mogu biti:

- a) Kvantitativne - podaci o ponašanju, stavovima i potrebama potrošača.
  - Da bi se došlo do ovih informacija trebamo veći broj osoba (kupaca) koji bi dali informacije.
  - Treba istražiti koje proizvode/usluge kupci preferiraju i zašto, kako, gdje i kada i po kojoj cijeni bi ih kupili.

Ovo se istraživanje može provoditi i telefonom.

b) Kvalitativne - podaci o ponašanju, stavovima i potrebama kupca.

- Treba istražiti zašto se kupac odlučuje na kupnju pojedinog proizvoda, što zna o tom proizvodu u trenutku odluke, koliko razumije prednosti pojedinog proizvoda, kao i njegove pretpostavke o proizvodu.

- Ovo istraživanje može se napraviti organiziranjem fokus skupina, (6 do 8 osoba koje iznose svoje stavove na pažljivo odabrana i kontrolirana pitanja).

Poduzetnik mora odrediti, odabrati i identificirati odgovarajuće izvore informacija za prikupljanje ključnih podataka i primijeniti sustavni pristup u analizi prikupljenih podataka. Korisne informacije mogu biti:

- kupovna moć potencijalnih klijenata,
- način na koji kupac odlučuje o kupnji proizvoda/usluga,
- koliko potencijalni klijent razumije prednosti proizvoda/usluge,
- stvarna potražnja za pojedinim proizvodom/uslugom poduzeća,
- veličina tržišne niše (dubina tržišta),
- cijena i uvjeti prodaje proizvoda/usluga konkurencije,
- uvjeti rada s pojedinim dobavljačima,
- kvaliteta, cijena i uvjeti dostupnosti pojedinih resursa/sirovina,
- kvaliteta, cijena i uvjeti dostupnosti odgovarajuće tehnologije,
- načini komunikacije (prilagođeni sektoru u kojem se djeluje),
- uvjeti korištenja intelektualnog vlasništva,
- zakonodavstvo i standardi.

Izvori informacija koje poduzetnik može iskoristiti su:

- pogodni klijenti, dobavljači i konkurenti,
- tehničke javne ustanove,
- financijske institucije,
- profesionalne udruge i organizacije,
- stručni časopisi i knjige,
- sajmovi i slični događaji,
- savjeti stručnjaka,
- javna dokumentacija poduzeća,
- razne baze podataka.





Na temelju prikupljenih/analiziranih podataka iz istraživanja tržišta pristupa se izradi SWOT analize (opisana je u prethodnim poglavljima); ona će pokazati jake i slabe strane proizvoda ili usluge, odnosno prilike i prijetnje na tržištu i u poslovnom okruženju.

Nakon analize tržišta, poduzetnik mora napraviti segmentaciju tržišta. Segmentacija tržišta sastoji se od karakteriziranja i identificiranja onih dijelova tržišta koji su povezani s različitim skupinama kupaca koje imaju iste ili slične potrebe i ponašanja, a vezane su za proizvod tvrtke.

Kako se određuje ciljno tržište? Ciljno tržište podrazumijeva one segmente potrošača koje poduzeće namjerava opsluživati. Određivanje tih segmenata je bit procesa koji se naziva određivanjem ciljnog tržišta. Poduzeće može koristiti tri marketing strategije da pokrije svoja ciljna tržišta:

- Nediferencirani marketing = strategija kojom poduzeće nastupa na cjelokupnom tržištu s jedinstvenim marketinškim miksom, jer - ocjenjuje da će tako ostvariti veće koristi.
- Koncentrirani marketing = strategija kojom se poduzeće usmjerava na nekoliko - što je moguće sličnijih - segmenata potrošača.
- Diferencirani marketing = strategija kojom poduzeće pokriva sve segmente posebnim marketing miksom.

Informacijama koje su prikupljene i analizirane tijekom procesa istraživanja i segmentacije tržišta - poduzetnik može definirati marketinške ciljeve i strategije. Ciljevi trebaju biti definirani prema financijskoj (i drugoj) dobiti u određenom vremenskom razdoblju.

Prije početka provedbe marketing plana potrebno je osigurati osnovne preduvjete uspjeha cjelokupnog procesa; ključni elementi uspješne provedbe su:

- utvrđen stabilan tok svih poslovnih informacija kao mali informacijski sustav (gdje se informacije prikupljaju, tko ih obrađuje i tko ih koristi),
- treba postojati informiranost i potpore svih razina uprave i zaposlenih u poduzeću,
- treba osigurati koordiniranu suradnju svih razina poduzeća,
- svaki član organizacije mora znati svoja specifična zaduženja i vremenski raspored uz jasno definiranu odgovornost.

I na kraju treba reći da plan nije akt koji vrijedi zauvijek; potrebno ga je periodično revidirati u skladu s promijenjenim uvjetima - na tržištu i u okruženju - koje nije moguće kontrolirati.

## 6. MARKETING MIKS

Instrumenti miksa su: proizvod (dizajn, kvaliteta, ambalaža, garancije, dodatne usluge i sl.), cijena (određivanje razine cijene na tržištu), promocija (kombinacija elementa promocijskog seta) i distribucija (odluke o: broju i veličini prodajnih mjesta, kanalima distribucije, posrednicima i sl.). Ovi su elementi međusobno povezani (slika 1) i kao miks uvezani u operativni program marketinga poduzeća.



Slika 1. *Elementi marketing miksa*

### 6.1. Proizvod

Proizvod ima više karakteristika, no uvijek se počinje s pitanjem “Što naše ciljno tržište želi”? Ali - odgovor na ovo pitanje treba čitati iz ponašanja na tržištu, a ne iz pukih odgovora kupaca ili trgovaca.<sup>9</sup>

Poduzetnik - prije svega - mora znati poziciju svojega proizvoda na krivulji životnog ciklusa. Koncept životnog ciklusa proizvoda temelji se na 3 elementa:

- proizvodi prolaze kroz više etapa životnog ciklusa različitim brzinama,
- dobit po jedinici proizvoda izrazito raste u fazi rasta, a počinje opadati u fazi dozrijevanja iako obujam prodaje i dalje raste,
- utjecaj pojedinih elemenata potrebnih za uspješan plasman proizvoda mijenja se po etapama.

<sup>9</sup> Poznata je izjava američkog magnata autoindustrije Henry Ford-a (1863. - 1947.): „Da sam slušao riječi potrošača sada ne bi imali automobil nego samo brže kočije.“

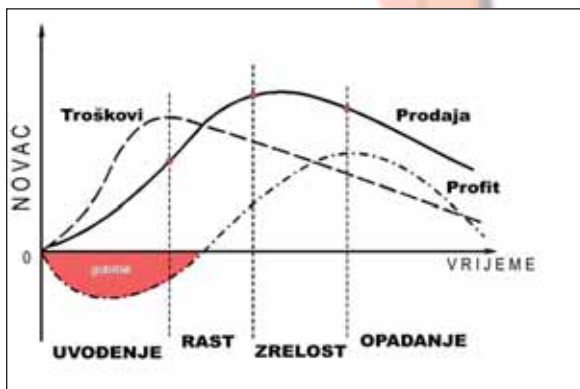




Krivulja životnog ciklusa proizvoda je različitog oblika i različite dužine za različite proizvode: činitelji koji utječu na oblik i dužinu krivulje su:

- potrebe i želje potrošača
- tehnološke promjene
- aktivnost konkurencije
- marketing - aktivnosti tvrtke.

Ovdje nema prostora za detaljnija objašnjenja - ali slika 2 je dovoljno ilustrativna da ukaže na više bitnih elemenata u politici proizvoda u svakoj tvrtki; svaki proizvod prolazi kroz više etapa svog životnog ciklusa i važno je cijelu politiku proizvoda i njegove cijene voditi s obzirom na faze u kojoj se proizvod nalazi. U osnovi, kada se proizvod nalazi u fazi opadanja, mora već biti lansiran drugi proizvod tvrtke ili postojeći proizvod, već mora biti inoviran i ponovo započeti novi ciklus.



Slika 2: *Životni ciklus proizvoda*

U politici proizvoda se polazi od pitanja - na koji način potrošači odabiru između mnogo proizvoda upravo onaj koji bi mogao zadovoljiti određenu potrebu. Kod izbora određenog proizvoda vrijednost, koju taj proizvod ima za potencijalnog kupca, je odlučujuća pri donošenju odluke o kupnji. Vrijednost je u marketing smislu subjektivna kategorija i različita je za različite potrošače ovisno o više elemenata/činitelja: kulturni (kultura, subkultura, tradicija, društveni sloj), društveni (referentne skupine, obitelj, uloga i status), osobni (životna dob i stadij životnog ciklusa, zanimanje, ekonomsko stanje, način života, osobnost i predodžba o samome sebi) i psihološki (motivacija, percepcija, učenje, uvjerenja i stavovi).

Također treba napomenuti da je i ambalaža vrlo važna za prodaju proizvoda. No, i ovdje ne treba uvijek bespogovorno slušati riječi trgovaca; naš primjer - marketing istraživanja jednog ekološkog prehrambenog proizvoda je pokazao da su proizvođači poslušali trgovce (jedan renomirani međunarodni trgovački lanac) te su rečeni ekološki prehrambeni proizvod pakirali u svojevrсни pladanj od stiropora (ekološki neprihvatljiv) i to crne boje, što nikako ne ide uz hranu, a pogotovo ne uz ekološku.<sup>10</sup>

## 6.2. Cijena

Cijena je novčani izraz vrijednosti proizvoda; u cijeni su sadržani svi elementi poduzetničkih aktivnosti i ona je presudna za uspjeh prodaje na tržištu, odnosno za uspjeh cjelokupnog poslovanja tvrtke. Niz je teorija o funkciji cijena, modelima određivanja i izradi kalkulacije za njezino utvrđivanje. Zbog prostornih ograničenja ne mogu se izložiti sva bitna pitanja politike cijena pa će se samo ukratko naznačiti bitni marketing elementi:

Na uspjeh cjenovne strategije utječu tri čimbenika:

- relevantni troškovi vezani uz proizvod,
- cjenovna osjetljivost potrošača,
- ponašanje konkurencije.

Odluke poduzetnika o cijeni ovise o tome u kojoj se fazi svog životnog ciklusa proizvod nalazi. Problematika određivanja cijena razlikovat će se određuje li poduzeće cijenu novom proizvodu ili postojećem proizvodu, kao i je li on u etapi uvođenja, etapi zrelosti ili etapi opadanja. U tim etapama različiti su troškovi proizvodnje/razvoja kao što su različiti i prinosi profita.

<sup>10</sup> Naravno da su kupci ovog proizvoda ekološki svjesni i ne žele zagađivati okoliš stiropor ambalažom, a i crna boja pladnja je odbijala od kupnje.





Osim tržišnih svojstava za uspjeh novog proizvoda na tržištu važnu ulogu ima njegova prodajna cijena; određivanje ove cijene je najizazovniji problem poduzetnika; u praksi je poznat visok postotak neuspjeha novouvedenih proizvoda na tržište zato jer se odluke o cijeni za novi proizvod obično donose uz vrlo ograničen broj informacija o potražnji, troškovima, konkurenciji i ostalim varijablama koje mogu utjecati na tržištu.

Jedna od najvažnijih stvari u politici cijena proizvoda je spoznaja o elastičnosti cijene koja govori o intenzitetu smanjenja prodaje nekog proizvoda u slučaju porasta njegove cijene. Tako neke skupine proizvoda - koje su bitne za elementarni život, a za njih ne postoji supstitut (zamjena) - kao kuhinjska sol na primjer - nisu cjenovno elastične. To znači da podizanje ili spuštanje cijena soli neće puno utjecati na pad ili porast kupovina. Druga vrsta roba je cjenovno elastična (na primjer parfemi i skupe vrste čokolada); ako njihova cijena značajno poraste mnogi potrošači će prestati kupovati te proizvode (jer bez njih se može živjeti) i nastaje problem s plasmanom tih proizvoda.

U fazi uvođenja proizvoda na tržište, cjenovna strategija treba signalizirati vrijednost proizvoda potencijalnim potrošačima, ali edukacija potrošača o uvjetima korištenja i kupnje proizvoda i dalje ostaje ključ povećanja prodaje, odnosno prelaska proizvoda iz faze uvođenja u fazu rasta. Za postizanje taktičkih i operativnih ciljeva prodaje tvrtka - u sektoru cijena proizvoda - može primjenjivati različite oblike diferenciranja cijena kao što su popusti, rabati, skonta i sl. te, vrlo oprezno, i kreditiranje potrošača - kupaca.

### 6.3. Promocija

Promocija je „Splet različitih aktivnosti kojima poduzeća komuniciraju s pojedincima, grupama ili javnošću u obliku osobnih i neosobnih poruka radi usklađivanja međusobnih interesa i potreba”. (Sudar)

Aktivnosti promocije se dijele na dvije velike skupine:

1. Primarne promocijske aktivnosti:

- a) oglašavanje, b) unapređenje prodaje, c) osobna prodaja,
- d) odnosu s javnošću, i e) publicitet,

2. Sekundarne promocijske aktivnosti:

a) dizajn proizvoda, b) ambalaža proizvoda, c) usluge potrošačima i d) propagandi o proizvodu i poduzeću "od-usta-do-usta".

Tvrtke najčešće kombiniraju primarne i sekundarne promotivne aktivnosti; tako nastaje promocijski mik.

Promocijski mik najčešće uključuje:

- Oglašavanje
- Publicitet
- Odnose s javnošću
- Unapređivanje prodaje
- Osobna prodaja
- Granične promocijske aktivnosti.

Struktura promocijskog mixa ovisi o:

- primjeni marketing-koncepcije u poslovanju poduzeća,
- veličini poduzeća i raspoloživih sredstava za promociju,
- vrsti djelatnosti poduzeća,
- proizvodu u proizvodnom programu poduzeća i položaja na krivulji životnog ciklusa proizvoda,
- obilježju ciljnog tržišnog segmenta,
- situaciji na tržištu (stanju konkurencije na tržištu; promocijskim naporima, oblikovanju cijena i sl.),
- dostupnosti medija komuniciranja,
- cijenama zakupa prostora u medijima.

I prema tim elementima poduzetnik/tvrtka konstruira različite strukture promocijskog miksa za različite proizvode ili za različita razdoblja (situacije) na tržištu.





## 6.4. Distribucija

Kanali distribucije su međusobno ovisne organizacije koje obavljaju posao dostave robe od proizvođača do potrošača. One svladavaju razmak/jaz u vremenu, mjestu i posjedovanju što razdvaja proizvode i usluge od proizvođača prema potrošačima.

Kanali se distribucije dijele na:

- a) izravne
  - prodajno osoblje
  - internet
  - telefon
  - pošta.
- b) neizravne
  - zastupnici ili agenti
  - distributeri
  - trgovci na malo
  - preprodavači uz doradu.

Ovisno o vrsti proizvoda, veličini tvrtke i veličini tržišta - poduzetnik se odlučuje za pojedine oblike distribucije svojih proizvoda. Naravno i opvdje su potrebna istraživanja i utvrđivanje strategije.

\* \* \*

Potražnja za proizvodima je različita po a) sezonama (iz mjeseca u mjesec) zbog više elemenata: klima, praznici, godišnja doba i običaji; ili b) zbog poremećaja na tržištu nabave repromaterijala, sirovina ili energije ili c) zbog ekonomske krize (pada kupovne moći stanovništva) ili prirodnih katastrofa. Poduzeće može popraviti slabiju prodaju svojih proizvoda upravo preko marketing miksa. To znači da će u nekim situacijama na tržištu biti bolje sniziti cijenu proizvoda, ili dizajnirati novu ambalažu, ili promijeniti kanal distribucije, ili inovirati proizvod s novim funkcijama<sup>11</sup> ili provedbom posebne promocijske kampanje.

<sup>11</sup> I novo prigodno pakovanje se smatra novim proizvodom; npr. malo pakovanje šećera u papirnate vrećice za korištenje u kafićima.

U okviru svake temeljne varijable, marketing stručnjaci mogu izabrati brojne kombinacije pripadajućih elemenata pa se tako može govoriti o proizvodnom, cjenovnom, promotivnom te distribucijskom miksu, kao sastavnim dijelovima marketing miksa.

Zbog niza brzih promjena na tržištu, treba imati razrađen marketing miks - kako bi tvrtka na vrijeme reagirala. Za proces upravljanja marketingom nužno je praćenje rezultata ostvarivanja plana (i stanja na tržištu) da bi se u slučaju potrebe mogla obaviti potrebna prilagođavanja plana. Praćenje rezultata može se provoditi putem unutarnjih izvora informacija ili prikupljanjem vanjskih podataka putem terenskih istraživanja.

### 6.5. Dodatak

## Marketing neprofitnih organizacija

Marketing neprofitnih organizacija primjenjuje se u posljednjih 30-ak godina, a izučava se kao zasebna disciplina tek od 1997. godine.

Primjena marketinga u neprofitnim organizacijama je višestruko korisna, a obuhvaća:

- identifikiranje svih sudionika/ciljnih skupina u djelovanju organizacije i utvrđivanje njihovih potreba,
- uspješnije zadovoljavanje utvrđenih potreba sudionika/ciljnih skupina,
- kvalitetnija osiguravanja resursa za djelovanje i osiguravanje financijske stabilnosti,
- snižavanje troškova djelovanja,
- osmišljavanje programa komunikacije organizacije s okruženjem.

Moguća područja primjene marketinga u neprofitnim organizacijama su sljedeća:

- **Prikupljanje sredstava** - može se organizirati kao dugoročno ili povremeno. Najčešće se odnosi na akcije prikupljanja sredstava od građana, posebna događanja, članarine, redovite priloge poduzeća i građana te velike donacije.





- **Organizacija događanja** - prikupljanje sredstava (npr. dobrotvorni koncert za nabavu medicinske opreme), upoznavanje okruženja s organizacijom, aktivnostima i zainteresiranošću za zajednicu, razvoj osnova za druge oblike prikupljanja sredstava, stvaranje zajedništva kod zaposlenika i volontera organizacije, iskazivanje zahvalnosti sponzorima, donatorima i ostalim važnim pojedincima i organizacijama s kojima udruga surađuje.

- **Lobiranje** - skup aktivnosti koje neprofitne organizacije provode kako bi utjecale na zakonodavna tijela, državnu ili lokalnu upravu u interesu teme koju zagovaraju.

- **Odnosi s javnošću** - neprofitne se organizacije nastoje diferencirati od svojih konkurenata putem - redovite tiskovne konferencije, redovitih kontakata i poziva medijima da zabilježe ostvareni rezultat, intervjua vodstva organizacije u novinama i sl.

I ovdje treba naglasiti da se u neprofitnim organizacijama primjenjuju ista - stroga načela - donošenja odluka na temelju analiza i prikupljenih informacija kao što se to radi u marketingu proizvoda/usluga za prodaju na tržištu.





## Literatura

### 1. Grupa autora

*Aktivizam građana u lokalnoj zajednici*

OGI, Osijek, 2006.

### 2. Grupa autora

*Putokaz lokalnog razvoja - znanje i vještine 1*

OGI, Osijek, 2007.

### 3. Aleksandra Janjić

*Mladi i njihova zajednica*

OGI, Drniš, 2007.

### 4. Branislav Vorkapić

*Mladi i rad Savjeta mladih*

OGI, Osijek, 2009.

### 5. Lidija Pavić-Rogošić

*Naša zajednica naša odgovornost*

ODRAZ, Zagreb, 2004.

### 6. Arzeni, A. Esposti, R; Sotte, F.

*Poljoprivreda u tranzicijskim zemljama i europski model poljoprivrede* (Svjetska banka - projekt Vizija regionalnog razvoja Šibenske i Zadarske županije, 2001.)

### 7. Crnogorac, S.

*Kooperative - zadruge s profitnim konceptom*

Albert<sup>E</sup>, Osijek, 2003.

### 8. Gredičak, T.

*Marketinška koncepcija i okruženje*

<http://www.petarzrinski.hr/pages/clanci/index.php?clanak=1>

**9. Grupa autora**

*Kamo idemo, procesi postsocijalističke tranzicije*

Albert<sup>F</sup>, Osijek, 2006.

**10. Ivanović, T.**

*Analiza promocijskog miksa ekološkog proizvoda batat iz Višnjice*

Diplomski rad, Ekonomski Fakultet Osijek, 2007.

**11. Kotler, Ph.**

*Upravljanje marketingom*

MATE, Zagreb 2001.

**12. Tratnik, M.**

*Zadruga - rješenje niza gospodarskih i demografskih problema*

Grden, D. - razgovor: dr. M. Tratnikom - Glas Koncila, br. 9/2006.

**13. \* \* \***

*Kako napraviti marketing plan*

(Poduzetnički inkubator Šibenik, Šibenik 2006)

**14. \* \* \***

*SEO Marketing*

<http://www.seomc.net/>

**15. \* \* \***

Wikipedija

**16. Vera Šakić-Frntić**

*Zašto je važno neprofitno poduzetništvo*

„Osmijeh“ Udruga za razvoj civilnog društva

<http://www.osmijeh-bj.hr>





## OGI BIBLIOTEKA

23. Priručnik „O socijalnom poduzetništvu” - 2009.  
ISBN 978-953-95620-7-4
22. Priručnik „Mladi i rad Savjeta mladih” - 2009.  
ISBN 978-953-95620-6-7
21. Priručnik „Skrb o starim i nemoćnim osobama” - 2009.
20. Priručnik „Stari zanati” - 2009.
19. Priručnik „Osnove rada na računalu - 2009.
18. Priručnik „Računovodstvo neprofitnih organizacija” - 2008.
17. Priručnik „Znanjem do posla” - 2008.  
ISBN 978-953-95620-4-3
16. Praktični vodič - za predstavnike/ce JLS u provedbi rodne ravnopravnosti - 2008.  
ISBN 978-953-95620-5-0
15. Priručnik “Modeli lokalnog partnerstva - zbornik dokumenata i obrazaca” - 2007.  
ISBN 978-953-95620-2-9
14. Priručnik “Putokaz lokalnog razvoja” - 2007.  
ISBN 978-953-95620-1-2
13. Priručnik „Vodič za udruge“ Šibensko-kninske i Zadarske županije - 2007.  
ISBN 978-953-95620-3-6
12. Brošura „I mi to znamo“ - 2007.
11. Brošura „Mladi i njihova zajednica“ - 2007.
10. Priručnik „Obrazovanje dužnosnika, vijećnika i službenika stručnih službi lokalnih samouprava u republici Hrvatskoj o civilnom društvu” - 2006.  
ISBN 953-95620-0-7

9. Priručnik "Aktivizam građana u lokalnoj zajednici" - 2006.
8. Brošura „Što smo učinili za svoju zajednicu “ - pregled CroNGO projekata - AED/USAID - 2006.
7. Priručnik "Žena i razvoj zajednice" - 2005.
6. Priručnik "Lokalna samouprava i građani" - 2005.
5. Priručnik "Vodič kroz lokalnu samoupravu" - 2003.
4. Priručnik „Međusektoralni informator za Grad Drniš“ - 2003.
3. Brošura "Građanske udruge u tranziciji lokalne zajednice" - 2002.
2. "Priručnik za organizatore zajednice" - 2001.
1. Brošura "Mali vodič za birače" - 1999./2000.



