

ORGANIZACIJA HUMANITARNOG DOGAĐAJA NA PRIMJERU UDRUGE "MI"

Križanović, Sara

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split / Sveučilište u Splitu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:528149>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



SVEUČILIŠTE U SPLITU
SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Preddiplomski stručni studij Trgovinsko poslovanje

SARA KRIŽANOVIĆ

ZAVRŠNI RAD

**ORGANIZACIJA HUMANITARNOG DOGAĐAJA NA
PRIMJERU UDRUGE „MI“**

Split, rujan 2022.

SVEUČILIŠTE U SPLITU
SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Preddiplomski stručni studij Trgovinsko poslovanje

Predmet: Menadžment događanja

ZAVRŠNI RAD

Kandidat: Sara Križanović

Naslov rada: Organizacija humanitarnog događaja na primjeru Udruge „MI“

Mentor: doc. dr. sc. Senka Borovac Zekan, v. pred.

Split, rujan 2022.

SAŽETAK.....	2
SUMMARY	3
1. UVOD	1
2. ORGANIZACIJA DOGAĐAJA.....	4
2.1. Vrste događaja.....	5
2.2. Humanitarni događaji.....	6
3. ULOGA I ZNAČAJ NEPROFITNIH ORGANIZACIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ	7
3.1. Udruge.....	10
3.2. Ustanove.....	11
3.3. Zaklade	12
4. MENADŽMENT I MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJA.....	14
4.1. Menadžment neprofitnih organizacija.....	14
4.1.1. Planiranje.....	15
4.1.2. Organiziranje.....	16
4.1.3. Kadroviranje.....	17
4.1.4. Vođenje	17
4.1.5. Kontrola.....	18
4.2. Marketinški splet neprofitnih organizacija.....	18
4.2.1. Proizvod	19
4.2.2. Cijena	20
4.2.3. Distribucija	21
4.2.4. Promocija	22
5. STUDIJA SLUČAJA: ORGANIZACIJA HUMANITARNIH DOGAĐAJA NA PRIMJERU UDRUGE „MI“	24
5.1. Općenito o Udruzi „Mi“	24
5.2. Povijest djelovanja Udruge „Mi“ kroz organizaciju humanitarnih događaja	25
5.3. Organizacija humanitarnog događaja – Dani volonterstva	26
6. ZAKLJUČAK	31
LITERATURA.....	32

Organizacija humanitarnog događaja na primjeru Udruge „MI“

SAŽETAK

Održavanje humanitarnog događaja predstavlja jedan od načina na koji neprofitne organizacije upoznaju širu javnost i ciljanu publiku sa svojim djelovanjem te privlače nove donatore i volontere. Za mnoge neprofitne organizacije organizacija humanitarnih događaja ima ključnu ulogu u prikupljanju, ne samo financijskih, već i drugih sredstava potrebnih za odvijanje organizacijskih projekata. Događaji zasigurno predstavljaju jedan od kreativnijih načina kojima se udruge predstavljaju javnosti. Međutim, njihova organizacija zahtijeva dugotrajno planiranje i uključivanje većeg broja dionika. Kako bi humanitarni događaj bio uspješan potrebno je temeljito planirati i organizirati suradnju između ključnih dionika, članova udruge i volontera kao i osigurati određenu financijsku potporu. Udruga „Mi“ posvećena je organizaciji humanitarnih događaja još od svojih početaka. Među uspješnije humanitarne događaje u organizaciji Udruge „Mi“ već dugi niz godina ističe se događaj naziva Dani volonterstva. Udruga „Mi“ kroz Dane volonterstva uspijeva prikupiti brojne donacije, uključiti dodatne volontere, privući brojne posjetitelje i animirati brojne udruge na sudjelovanje na manifestaciji. Kroz organizaciju humanitarnih događaja udruge u prvom redu želi prezentirati svoju svrhu postojanja i svoje ciljeve. U ovom završnom radu na primjeru organizacije jednog humanitarnog događaja prikazana je njegova cjelovitost i kompleksnost. Između ostalog istaknute su i brojne pozitivne strane održavanja ovakvih događaja i postojanje ovakvih udruge na cjelokupno društvo, a posebno na njegove najugroženije skupine.

Ključne riječi: organizacija događaja, neprofitni sektor, humanitarne udruge

Organization of a humanitarian event on the example of the "MI" Association

SUMMARY

Holding a humanitarian event is how non-profit organizations get to know the general public and the target audience through their activities and attract new donors and volunteers. For many non-profit organizations, the organization of humanitarian events plays a crucial role in collecting financial and other resources necessary for the organization's projects. Events are certainly one of the more creative ways associations present themselves to the public. However, their organization requires organized work and the involvement of a more significant number of stakeholders. For a humanitarian event to be successful, it is necessary to thoroughly plan and organize cooperation among key stakeholders, association members, and volunteers and ensure specific financial support. The association "Mi" has been dedicated to organizing humanitarian events since its beginnings. Among the more successful humanitarian events organized by the "Mi" Association for many years, the Days of Volunteering event stands out. Through the Days of Volunteering, the association "Mi" manages to collect numerous donations, involve additional volunteers, attract numerous visitors, and animate associations to participate in the event. Through the organization of humanitarian events, the association, first of all, presents its purpose of existence and its goals. Based on the planning of a humanitarian event, the completeness and complexity of such an organization are presented. In the example of a humanitarian event organization, the author showed its completeness and complexity. Among other things, numerous positive aspects of holding such events and the existence of such associations in society, especially among its most vulnerable groups, were highlighted.

Keywords: event organization, the non-profit sector, humanitarian organizations

1. UVOD

Udruge su jedna od vrsta neprofitnih organizacija koje se sastoje od udruženja fizičkih ili pravnih osoba. Svrha udruge jest zaštita i pomoć u ostvarenju zajedničkih interesa i ciljevima osnivača udruge i njenih korisnika. Pa tako primjerice pojedine humanitarne udruge imaju za cilj prikupiti financijska sredstva za nabavu lijekova osobama oboljelim od određene vrste bolesti. Dobrotvorna organizacija ili humanitarna udruga je organizacija čiji su primarni ciljevi filantropija i dobrobit cjelokupnog društva. Ove organizacije mogu biti obrazovne, vjerske ili se pak baviti nekim drugim aktivnostima koje služe javnom interesu ili općem dobru.

Humanitarne udruge predstavljaju najmnogobrojnije skupine udruge. Porast broja angažiranih volontera bitno utječe na razvoj humanitarnih udruge, jer su volonteri bitan segment poslovanja udruge. Pravna definicija humanitarnih udruge nije ista u svim zemljama. Uredbe, porezni tretmani i načini poslovanja pojedinih humanitarnih organizacija također se razlikuju od zemlje do zemlje. Otkako u svijetu postoje humanitarne organizacije brojni su doprinosi koji su ostvareni upravo kroz organizaciju humanitarnih događaja. Udruge organiziraju događaje kako bi ostvarili projekte namijenjene njihovim krajnjim korisnicima koji najčešće pripadaju nekoj od ugroženih skupina društva.

Najvažnije pravilo vezano uz humanitarne organizacije jest da one ne smiju koristiti svoja financijska sredstva niti druge resurse za osobnu korist osnivača udruge odnosno profit isključivo koristi za dobrobit humanitarne organizacije odnosno ulaganje u njihove projekte. Održivost poslovanja humanitarnih organizacija često ovisi o donacijama. Donacije su često jedini oblik financiranja tekućih projekata udruge pa se često zna dogoditi da neke udruge prestanu postojati jer ne mogu iznaći financijska sredstva za svoje tekuće poslovanje.

Financijska izvješća udruge su javna što znači da udruge imaju zakonsku obvezu javno objaviti svoje financijsko stanje. Udruge su obvezne poslovati prema načelu koje kaže kako je udruga obvezna djelovati u skladu s javnim interesom i sav ostvareni prihod uložiti u rad udruge. U mnogim zemljama Commonwealth-a humanitarne udruge su obvezne javno prikazati svoja financijska izvješća.

Stoga je cilj ovog rada detaljnije opisati i analizirati rad humanitarne udruge na primjeru organizacije humanitarnog događaja. S ciljem ostvarenja ove svrhe u radu su korištene empirijske i istraživačke metode. *Desk metoda* se koristila u istraživanju na način da je prikupljena i izučena relevantna stručna i znanstvena literatura u obliku članaka, magistarskih radova te publikacija dostupnih na internetu i u javnim knjižnicama. U empirijskom dijelu istraživanja korištene su bilješke iz intervjua s projekt menadžericom Udruge „Mi“ vezano uz organizaciju jednog od najvećih humanitarnih događaja pod nazivom „Dani Volonterstva“.

Rad se sastoji od šest međusobno povezanih dijelova, koji objedinjeni čine cjelinu. Rad počinje uvodom, a završava zaključkom. Drugo poglavlje obrađuje tematiku organizacije događaja s i dijeli ga prema vrsti događaja, njihovoj veličini, organizacijskim procesima i financijskom planu. Kao važniji aspekti organizacije događaja u ovom poglavlju naglasak je stavljen na promociju i marketing. Humanitarni događaji su obrađeni kao zasebna cjelina.

U trećem poglavlju analiziraju se uloge i značaj neprofitnog sektora u Republici Hrvatskoj. Značaj neprofitnog sektora ogleda se u angažmanu pojedinaca i različitih organizacija kojima je cilj poticanje društvenih zajednica na veću društvenu odgovornost kao i na poticanje pojedinaca da postanu odgovorniji, okrenuti prema osobnom napretku, i napretku društva u cjelini. U neprofitnom sektoru na području Republike Hrvatske djeluju organizacije kao što su, udruge, zaklade i ustanove. U ovom poglavlju analiziraju se sličnosti i razlike među njima kao i razlike u njihovom poslovanju.

Četvrto poglavlje obrađuje tematiku menadžmenta i marketinga neprofitnih organizacija. Menadžment je višeznačan pojam, pa su u skladu s time i definicije menadžmenta različite. Navedeno poglavlje sastoji se od sljedećih komponenti, menadžmenta neprofitnih organizacija, planiranja kao glavne funkcije menadžmenta, organizacije samog događaja, kadroviranja, vođenja i kontrole, marketinškog spleta neprofitnih organizacija, te naposljetku finalnog proizvoda, njegovih faza, cijene, distribucije i promocije.

Peto poglavlje analizira primjere dobre prakse na primjeru organizacije humanitarnog događaja Udruge „Mi“. Udruga „Mi“ svake godine, veći duži niz godina, u mjesecu svibnju organizira događaj nazvan „Dani volonterstva“. Ovaj događaj je ujedno i njihov najpoznatiji projekt, čije je djelovanje prepoznato i u svijetu. Za potrebe izrade ovog završnog rada prikazana je organizacija njihovog najnovijeg projekta pod nazivom „Za Ukrajinu“. Taj projekt okupio je

veći broj udruga i zaklada diljem Republike Hrvatske, kao i određenih javnih ustanova poput osnovnih škola, koji su izradom ručnih radova doprinijeli prikupljanju materijalnih i nematerijalnih sredstava za pomoć osobama u ratom zahvaćenoj Ukrajini.

U šestom poglavlju, koje je ujedno i posljednje poglavlje ovog rada, pod nazivom zaključak, autorica je iznijela svoja osobna zapažanja i svoj kritički osvrt na temelju obrađenog teorijskog i empirijskog istraživanja.

2. ORGANIZACIJA DOGAĐAJA

Ovisno o vrsti događaja koji se treba održati, planiranje i organiziranje su dva jako važna čimbenika za uspjeh svakog događaja. Pod pojmom (engl.) *event management*, što je u hrvatskom jeziku prevedeno kao organizacija događaja, podrazumijeva se organiziranje smišljene i planske aktivnosti s ciljem privlačenja pažnje ciljane javnosti. Pri tome je naravno iznimno važno da se ispuni svrha zbog koje je događaj organiziran. Event menadžment ili „upravljanje događajem“ predstavlja kreativan način na koji se kreiraju i organiziraju različite vrste događaja. Naime, samo organiziranje događaja podrazumijeva osmišljavanje brenda odnosno marke događaja, prepoznavanje ciljne publike te osmišljavanje koncepta događaja. Pri osmišljavanju koncepta događaja potrebno je prethodno odrediti želje i potrebe svih dionika, istražiti ponudu konkurencije na tržištu te osmisliti kreativna rješenja koja će događaj učiniti drugačijim od ostalih i pridonijeti njegovom uspjehu.

U početnoj fazi planiranja potrebno je postaviti određene zadatke i ciljeve te odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Što je sve potrebno napraviti kako bi se organizirao događaj?
- Kakvi rezultati se očekuju?
- Tko sve može imati korist od organizacije događaja?

Organizacijska uspješnost se smatra glavnim aspektom organizacije događaja jer znatno utječe na smanjenje mogućnosti da nešto pođe po zlu. Smišljena organizacija događaja pridonosi boljoj koordinaciji rada, boljoj kontroli i učinkovitijem i boljem upravljanju radom. U organizaciji nekog događaja plan je jedan od najvažnijih segmenata organizacije. Njega je potrebo osmisliti prije nego se krene u proces kreiranja koncepta događaja i njegove realizacije.

Okvirno bi svaki plan organizacije nekog događaja trebao sadržavati sljedeće stavke:

- financijski plan
- plan marketinga
- plan lokacije i
- plan regulacije prometa.

U organizaciji nekog određenog događaja glavnu ulogu ima organizator događaja odnosno (engl.) *event menadžer* koji se brine da se sve odvija prema unaprijed utvrđenom redoslijedu, počevši od logističkih aspekata događaja do njegovih kreativnih elemenata.¹

2.1. Vrste događaja

Događaji se mogu podijeliti s obzirom na dvije kategorije, odnosno prema:

1. veličini i
2. vrsti događaja.

Prema veličini, događaji se kategoriziraju na:

- mega događaje (događaji koji su od velike važnosti za promicanje različitih oblika kulture, zabave, sporta i slično. Neki od najpopularnijih mega događaja diljem Republike Hrvatske su Ultra Europe Festival, Snježna kraljica i ATP teniski turniri. U svijetu su najpoznatije Olimpijske igre koje se smatraju najvećim mega događajem već dugi niz godina.
- regionalni događaji (važni su za promidžbu određene regije, a cilj im je privući što veći broj posjetitelja i održati događaj popularnim i atraktivnim što duži period. Najpoznatiji regionalni događaji diljem Republike Hrvatske su Dubrovačke ljetne igre, Splitski festival, Špancir fest itd.
- značajni događaji (imaju značajan doprinos turizmu radi svoje atraktivnosti i postojanosti kroz dugi niz godina. U svijetu je to primjerice proslava kineske Nove godine koja se održava u različitim gradovima dok su kod nas poznati proslava Sv. Duje u Splitu tzv. Sudamja, proslava Velike Gospe, procesija Za križem na otoku Hvaru itd.
- manji događaji (predstavljaju najmnogobrojniji oblik događaja jer svako malo mjesto, pogotovo uz dalmatinsku obalu, ima svoj lokalni događaj kojemu je domaćin i koji je tijekom godina održavanja prerastao u tradicionalan događaj.

¹ Event Management – organizacija događanja (2020.) Dostupno na: <https://www.marketing-odjel.com/event-management> (Pristupljeno 11.08.2022.)

Prema vrsti događaji se kategoriziraju na:

- sportske
- zabavne
- komercijalne i promidžbene
- humanitarne
- skupove i izložbe i
- festivale.

2.2. Humanitarni događaji

Humanitarni događaji su u posljednjih nekoliko desetljeća jedni od najzastupljenijih događaja. Bilo da se radi o održavanju festivala ili održavanju sajмова cilj je uvijek gotovo isti; prikupiti što više novčanih (ili nekih drugih sredstava!) za pomoć potrebitima ili, pak, promovirati organizaciju i njene ciljeve.

Jedni od važnijih organizatora humanitarnih događaja su različite humanitarne udruge. Pojedine udruge na tržištu postoje već dugi niz godina te su prepoznate po kontinuiranom održavanju humanitarnih akcija i drugih projekata. U Republici Hrvatskoj su brojni humanitarni događaji s dugogodišnjom tradicijom održavanja kao što su primjerice događaji u organizaciji Zaklade Ana Rukavina, događaji u organizaciji humanitarne zaklade Za djecu Hrvatske, zaklade Marin Čilić itd.

Jedan od poznatijih humanitarnih događaja je svakako koncert zaklade Ana Rukavina – *Želim život!* u znak sjećanja na mladu novinarku prerano preminulu od leukemije. Ovaj događaj se smatra jednim od najuspješnijih humanitarnih događaja jer su od osnutka zaklade pa do danas spašeni brojni životi, prikupljene brojne donacija (ne samo financijskih sredstava već i koštanih srži te matičnih stanica) zahvaljujući koncertima koji se uspješno održavaju jednom godišnje i to od 2007. godine

3. ULOGA I ZNAČAJ NEPROFITNIH ORGANIZACIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Iz neprofitnog sektora proizlaze mnogobrojne neprofitne organizacije koje djeluju na raznim poljima i u različite svrhe. U samoj osnovi neprofitnog sektora nalaze se pojedinci i različite organizacije kojima je cilj poticanje cjelokupnog društva, ali i svakog pojedinca, na povećanu odgovornost i skrb prema potrebitima. Neke od poznatijih neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj su Zelena akcija, Noina arka – udruga za zaštitu životinja, Hrvatska udruga za stručnu pomoć djeci s posebnim potrebama, Udruga Anđeo – udruga za djecu s posebnim potrebama, Udruga za zaštitu okoliša Sunce – Split i brojne druge.

Pojam neprofitne organizacije označava organizacije koje za cilj poslovanja nemaju profit već im je cilj ostvarenje određenih javnih interesa. Tri su različite vrste sektora; javni sektor, privatni sektor te građanski sektor. Nijedna neprofitna organizacija ne smije zadržati profit u privatne svrhe iako je neprofitne organizacije dozvoljeno ostvarivati profit. No, on se ne smije koristiti u privatne svrhe niti na članove organizacije već se treba ulagati u unaprjeđenje organizacije i njenih ciljeva².

Kako bi organizacija mogla poslovati potrebni su joj, ne samo financijski, već i ljudski resursi. Financijski resursi se osiguravaju putem donacija od građana i/ili gospodarskih subjekata te javnih izvora (državne donacije, donacije pojedinih ministarstava, gradova i sl.) koji predstavljaju najznačajniji izvor financiranja. Kada je riječ o ljudskim resursima, osim zaposlenika neprofitnih organizacija, njegov važan segment čine volonteri.

Neprofitne organizacije se mogu podijeliti prema kriteriju osnivača i to na javne i privatne te prema kriteriju područja rada na zabavne, zdravstvene, obrazovne, političke. Neprofitne organizacije se mogu klasificirati na osnovne neprofitne organizacije i na ishodišno srodne neprofitne organizacije.

² Brkljačić, I. (2018). Marketing neprofitnih organizacija na primjeru Udruge Nobilis (završni rad). Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

U osnovno neprofitne organizacije ubrajaju se³:

- humanitarne organizacije
- vjerske organizacije
- znanstveno – istraživačke organizacije
- sportske organizacije
- razni pokreti, udruženja i ideje te
- institucije kulture i umjetnosti.

U ishodišno srodne neprofitne organizacije ubrajaju se država i državne institucije.

No kao i sve organizacije, neprofitne organizacije susreću se s nizom problema. Jedan od najznačajnijih problema neprofitnih organizacija jest nedostatak financijskih sredstava odnosno premalo financijskih sredstva koje dobivaju iz državnih proračuna što dovodi do problema opstojnosti poslovanja organizacije, jer one isključivo raspolažu doniranim novcem koji im služi za podmirenje svih troškova poslovanja. No, dio sredstava je potrebno ostaviti sa strane kako bi se i dalje ulagalo u poslovanje. Organizacije trebaju u svom financijskom poslovanju biti transparentne prema javnosti kako bi se u svakom trenutku znalo gdje odlazi donirani novac. Zbog toga što organizacije ne raspolažu s dovoljno financijskih sredstava prisutan je i stalan problem zapošljavanja visoko kvalificirane radne snage koja bi doprinijela rastu i razvoju organizacije.

Također, još jedan problem predstavlja i problem održivosti jer nije dovoljno da organizacija ima definiranu misiju, već je potrebno surađivati i izgrađivati suradnju s vanjskim dionicima koji bi zajedno radili na novim projektima. Voditelji organizacije trebaju unaprijediti i poboljšati svoja znanja kako bi pomogli poslovanje organizacije učiniti samoodrživim jer uz manjak financijske potpore, održivost organizacije neminovno postaje upitna.

Neprofitne organizacije mogu se podijeliti prema vlasništvu, području djelovanja, organizacijsko - pravnim oblicima i načinu financiranja.

³ Brkljačić I. (2018). Marketing neprofitnih organizacija na primjeru Udruge Nobilis (završni rad). Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.

Podjela neprofitnih organizacija prema vlasništvu:

- Državne javne neprofitne organizacije koje izvršavaju poslove javnog interesa. Što se tiče djelatnosti podržani su od strane države, a pretežno su osnovane kao manje udruge.
- Privatne neprofitne organizacije su podržane od strane građana ili pravnih osoba te se financiraju putem donacija i priloga. Također, financiraju se i vlastitim prihodima koje ostvare prodajom svojih proizvoda i usluga na humanitarnim događajima.

Podjela neprofitnih organizacija prema načinu financiranja:

- Organizacije čija uspješnost i ostvareni prihod ovise o broju korisnika (npr. privatne škole..)
- Organizacije financirane donacijama, ne ovise o broju klijentima odnosno korisnik ne mora platiti za obavljenju uslugu.

Podjela neprofitnih organizacija prema području djelovanja:

- privredne
- neprivredne

Podjela neprofitnih organizacija prema pravno – organizacijskim oblicima :

- udruge
- zaklade
- fundacije
- ustanove
- političke stranke, komore i sl.⁴

⁴ Antolović J. (2009.) Menadžment u kulturi – Hadrian d.o.o., Zagreb, str. 20-25.

3.1. Udruge

Udruge spadaju u vrste neprofitnih organizacija koje se sastoje od udruženja fizičkih ili pravnih osoba. Svrha udruge je zaštita i pomoć zajedničkim interesima i ciljevima (primjerice humanitarna udruge čiji je cilj prikupiti sredstva za lijekove osobama oboljelim od određene vrste bolesti).

Cilj svake udruge je promjena koja utječe na boljitak zajednice. Tko sve može osnovati udruhu? Udrugu mogu osnovati sve osobe bilo one fizičke ili pravne, uključujući i maloljetne osobe uz uvjet da imaju navršених 14 godina života. Svaka pravna ili fizička osoba može biti članom udruge uz uvjet pristanka Skupštine. Splitsko-dalmatinska županija broji oko 170 humanitarnih udruge.⁵

Brojne su vrste udruge. Pa tako postoje:

- Udruge za ljudska prava – bave se zaštitom i promicanjem ljudskih prava, zagovaraju jednakost zajednice, ostvarivanje slobodnog, otvorenog, pluralističko demokratskog, ravnopravnog društva utemeljenog na poštivanju, zaštiti i promociji najviših standarda i normi ljudskih prava i sloboda.⁶
- Udruge za duhovnost – spadaju raznorazne religijske, duhovne i vjerske djelatnosti. Bave se promicanjem religijske etike, promoviranjem i izgradnjom među vjerskog dijaloga, poticanjem osobnog i duševnog razvoja, promicanjem duhovne aktivnosti i sl.
- Udruge za kulturu i umjetnost – bave se različitim segmentima kao što su kulturna baština u što spadaju zaštita i očuvanje materijalnih kulturnih dobara, muzejska i arhivska djelatnost te zaštita i očuvanje nematerijalnih kulturnih dobara. Jedan od segmenata su i izvedbene umjetnosti u što spadaju dramske umjetnosti, glazbene umjetnosti, plesne umjetnosti, te glazbene i scenske manifestacije i festivali. Također, važan segment za kulturu i umjetnost čini i književno-nakladnička djelatnost koju čine književno stvaralaštvo, knjižnična djelatnost, te literarni amaterizam.

⁵ Zakon o udrugama, dostupno na <https://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama> (pristupljeno 17.08.2022.)

⁶ Kuća ljudskih prava – program studije (2021.) dostupno na: <https://www.kucaljudskihprava.hr/o-nama/> (pristupljeno 17.8.2022.).

- Udruge za obrazovanje, znanost i istraživanje – pored humanitarnih udruga ovo su jedna od najpoznatijih i najrasprostranjenijih vrsta udruga. Odgoj i obrazovanje čine većinski udio u ukupnom broju udruga a bave se razvojem i promicanjem odgoja i obrazovanja, pružanju potpore pri obrazovanju djece i mladih te potiču kreativnost i stvaralaštvo u obrazovanju i odgoju. Značajnu ulogu predstavlja i znanost i istraživanje koje proučavaju različite vrste djelatnosti kao što su humanističke, prirodne i tehničke znanosti.
- Udruge za održivi razvoj – dijele se na tri segmenta; razvoj ruralnih područja (zaštita javnih područja, planiranje razvoja ruralnih područja), razvoj urbanih područja (zaštita javnih dobara u urbanim područjima, urbana obnova), održivi gospodarski razvoj (razvoj društvenog kapitala, održivi razvoj).

3.2. Ustanove

Ustanove spadaju u jednu od vrsta neprofitnih organizacija. Smatraju se pravnim subjektom, a njihov način poslovanja uređen je Zakonom o ustanovama.⁷ Osnivaju se radi trajnog obavljanja djelatnosti koja može biti vezana uz odgoj i obrazovanje, kulturu, zdravstvo, socijalnu skrb i sl. Svaka domaća i strana fizička osoba može osnovati ustanovu, a njen rad je javan. Svaka institucija je za sebe, ali ono što je svim ustanovama zajedničko je da svaki pojedinac ima obvezu ponašati se u skladu s donesenim pravilnikom, bilo da se radi o školi, fakultetu ili bolnici.

Odgojno – obrazovni sustav čine sve ustanove zadužene za ostvarivanje odgojno-obrazovnih elemenata. U ovaj sustav ubraja se školstvo koje čine osnovne, srednje i više škole. U širi pojam odgojno-obrazovnog sustava spadaju i druge ustanove vezane za predškolski odgoj, odgojno-popravni domovi ali i ustanove za obrazovanje odraslih. Također, u odgojno-obrazovni sustav spadaju i drugi organizacije vezane uz odgojnu i obrazovnu svrhu, kao što su različite kulturne ustanove, kulturna društva te različite udruge.

Kulturne ustanove mogu biti privatne ili javne, a cilj im je pružanje usluga vezano za kulturu ili umjetnost. U kulturne ustanove ubrajaju se kazališta, muzeji, udruge, koncertne dvorane i sl.

⁷ <https://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama> (pristupljeno 17.8.2022.

Kulturne ustanove namijenjene su pretežno za zadovoljavanje potrebe obrazovanja kao i potrebe za zadovoljavanjem obrazovne materijalne funkcije odnosno svaka kulturna ustanova ima svoju vidljivu materijalnu i nematerijalnu baštinu.

Zdravstvo kao pojam sagledan iz aspekta neprofitnog sektora smatra se jednim od složenijih sustava upravo radi velikog broja zdravstvenih ustanova. Njihov rad reguliran je prema brojnim propisima, od kojih je jedan i Zakon o zdravstvenoj zaštiti⁸ koji je zaslužan za zaštitu i organizacijske oblike zdravstvenog sustava. Subjekti koji čine zdravstveni sustav na primarnoj razini su domovi zdravlja, ordinacije, ustanove za zdravstvenu skrb i sl. Sekundarnu razinu čine poliklinike, specijalne bolnice te opće bolnice, dok tercijarnu razinu čine klinike, kliničke bolnice i klinički bolnički centri.

3.3. Zaklade

Zaklade su vrsta neprofitnih organizacija koje daju potpore institucijama ili pojedincima u dobrotvorne svrhe kao što su znanost, obrazovanje, kultura i religija. Postoje dvije vrste zaklada: privatne zaklade i javne dobrotvorne zaklade. Novac privatnih zaklada potječe od obitelji, pojedinca ili korporacija.

Primjer privatne zaklade jest Fordova zaklada⁹. Privatne zaklade moraju ispuniti "zahtjev za isplatu", što znači da svake godine moraju dati određeni iznos svoje imovine.

Javna dobrotvorna zaklada za dodjelu bespovratnih sredstava (koja se ponekad naziva i "javna organizacija") dobiva svoj novac iz mnogih različitih izvora, poput drugih zaklada, pojedinaca i vladinih agencija. Primjer javne dobrotvorne organizacije za dodjelu bespovratnih sredstava je *Save the Children* (hrv. prev. Spasite djecu) i zaklada Ana Rukavina.

⁸ https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_12_150_4097.html (pristupljeno 17.08.2022)

⁹ <https://www.fordfoundation.org/> (pristupljeno 17.08.2022)

S obzirom na vrste, zaklade je moguće podijeliti na:¹⁰

- nezavisne – većina zaklada je nezavisnog tipa posebice u Hrvatskoj, veći dio tih zaklada ne financira samo jedna tvrtka ili samo jedno državno tijelo.
- javne – osnovane od gradske ili županijske vlasti ili različitih institucija. Osnovna imovina se sastoji od proračunskih sredstava, a godišnje se uplaćuje određeni broj sredstava.
- korporativne zaklade – u Hrvatskoj su još uvijek slabo zastupljene te ih postoji svega nekoliko. Korporativne zaklade osniva i vodi jedna tvrtka, a svaka zaklada ima svoj cilj ovisno o kojem poslovanju je riječ.
- zaklade lokalnih zajednica – pretežno se radi o donacijama lokalnog stanovništva i lokalnih gospodarskih subjekata koji svojim donacijama mogu povećati kvalitetu usluga te ih povećati na višu razinu.

¹⁰ <http://europskazaklada-filantropija.hr/zakladnistvo/osnovne-vrste-zaklada> (pristupljeno 17.08.2022)

4. MENADŽMENT I MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Kako je već istaknuto u prethodnim poglavljima ovog rada, neprofitne organizacije se u mnogo čemu razlikuju od profitnih organizacija. Sukladno tome, funkcije i uloge menadžmenta i marketinga navedenih organizacija znatno se međusobno razlikuju.

4.1. Menadžment neprofitnih organizacija

Menadžment je višeznačan pojam, pa su u skladu s tim postoje različite definicije menadžmenta. Najjednostavnija definicija menadžmenta ovu funkciju opisuje kao proces u kojem se oblikuje i održava okolina u kojoj organizacija ostvaruje svoje ciljeve, koristeći pritom ograničene resurse.¹¹ Menadžment neprofitnih organizacija nastoji maksimalno iskoristiti ograničene resurse te ih odabire po principu njihovog najučinkovitijeg korištenja. Pritom je menadžment usmjeren na upravljanje resursima i proizvodima koje neprofitna organizacija nudi, a ne na ostvarivanje profita.¹²

U profitnim organizacijama funkcije menadžmenta su planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje.¹³ Iste funkcije postoje i u menadžmentu neprofitnih organizacija, no one se u nekim dijelovima ipak razlikuju od funkcija u profitnim organizacijama. Neprofitne organizacije ne osnivaju se prvenstveno s ciljem ostvarivanja profita, već kako bi zastupale interese određene društvene skupine. Menadžment u neprofitnim organizacijama ima zadatak organizacijske ciljeve ostvariti uz upotrebu ograničenih resursa. Uz to još i treba rješavati izazove i probleme vezane uz tekuće poslovanje. Osim toga, menadžment treba ostvariti ravnotežu između učinkovitosti (korištenja optimalne količine resursa) te efektivnosti (postizanja određenih ciljeva).¹⁴

¹¹ Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo, str. 3.

¹² MPA UNC, Nonprofit Management Jobs, Dostupno na: <https://onlinempa.unc.edu/careers-in-public-administration/nonprofit-management/> (pristupljeno 10. kolovoza 2022.)

¹³ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004). Menadžment – teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmedia, str. 29.

¹⁴ Alfirević, N. et. al. (2013). *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*. Zagreb: Školska knjiga, str. 75.

Menadžment neprofitnih organizacija provodi se kroz slijedeće faze: ¹⁵

1. planiranje
 2. organiziranje
 3. kadrovanje
 4. vođenje
 5. kontrola
 6. marketinški splet neprofitnih organizacija (cijena, proizvod, distribucija, promocija)
- Svaka od navedenih funkcija ima značajnu ulogu za cjelokupan razvoj menadžment neprofitnih organizacija.

4.1.1. Planiranje

Planiranje je funkcija menadžmenta koja sadrži dijagnozu trenutnog stanja organizacije, definiranje pravca njenoga djelovanja, definiranje budućih ciljeva koje organizacija treba ispuniti, odabir strategije za ostvarivanje navedenih ciljeva te odlučivanje menadžmenta u svim fazama.¹⁶ U neprofitnim organizacijama planiranje je funkcija menadžmenta koja podrazumijeva određivanje misije, vizije i ciljeva koje neprofitna organizacija namjerava ostvariti te planiranje načina njihova ostvarenja. Vizija neprofitne organizacije odnosi se na realnu sliku budućnosti organizacije, a misija na svrhu postojanja organizacije te glavno područje njenog djelovanja.¹⁷ Nakon što organizacija odredi svoju viziju i misiju, određuju se opći i posebni ciljevi. Pod općim ciljevima neprofitne organizacije podrazumijevaju se humanost i solidarnost te kvaliteta i kvantiteta poslovanja, dok se posebni ciljevi razlikuju od jedne do druge neprofitne organizacije, ovisno o tome u kojoj djelatnosti određena neprofitna organizacija djeluje.¹⁸

¹⁵ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004). Menadžment – teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj.

¹⁶ Buble, M., *Osnove menadžmenta*, op. cit., str. 13.

¹⁷ Alfirević, N. et. al., op. cit., str. 96-98.

¹⁸ Milić, Z. (2009). *Osnove menadžmenta neprofitnih organizacija*. Beograd: Visoka strukovna škola za preduzetništvo, str. 23-24.

4.1.2. Organiziranje

Na organiziranje se na neki način može gledati kao na nastavak funkcije planiranja. Nakon što se odrede misija, vizija i ciljevi neprofitne organizacije te resursi kojima će se ciljevi postići, javlja se potreba za oblikovanjem odgovarajuće organizacijske strukture koja je svojevrsni instrument u ostvarivanju postavljenih ciljeva.¹⁹ U ovoj se fazi određuju odnosi i ovlasti u neprofitnoj organizaciji. Naime, u neprofitnim organizacijama menadžment treba organizirati vlastito vrijeme te organizirati rad ostalih zaposlenika. Što se tiče volontera, njima se mogu prepustiti o aktivnosti koje ne treba nužno obavljati vodstvo organizacije, odnosno koje ne zahtijevaju njegovu stručnost i odgovornost. Zadatke koje menadžer zadaje pojedincima u neprofitnoj organizaciji pridonose ostvarenju njenih ciljeva.²⁰

Od šezdesetih godina prošlog stoljeća u neprofitnim organizacijama koriste se organske i mehanicističke organizacijske strukture. Ta je podjela donesena na temelju njihove strukture i oblika menadžmenta. Naime, organske organizacijske strukture karakterizira prilagodljivost, veća sloboda djelovanja, inovativnost i kreativnost, dok su mehanicističke organizacijske strukture usmjerene na poštivanje pravila i hijerarhije te strogu kontrolu.²¹

Prema Alfireviću i suradnicima²² struktura neprofitne organizacije može biti duboka, odnosno visoka te plitka, odnosno niska. Duboka struktura podrazumijeva uski raspon kontrole, više hijerarhijske razine, veći broj menadžera, više troškova, veću potrebu za birokratskim djelovanjem, dok su karakteristike plitke organizacijske strukture suprotno od navedenih.²³ Sikavica i Hernaus,²⁴ pak, organizacijske strukture u klasičnim organizacijama dijele na funkcijske i divizijske. Funkcijska organizacijska struktura najjednostavniji je oblik organizacije, a njezina je osnova povezivanje jednakih ili sličnih poslova u određeno radno mjesto, a više takvih radnih mjesta u određenu organizacijsku jedinicu. Divizijska organizacijska struktura je, pak, struktura u kojoj se organizacijske jedinice povezuju na temelju teritorijalnog i predmetnog načela.²⁵

¹⁹ Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*, op. cit., str. 14.

²⁰ Alfirević, N. et. al., op. cit., str. 181.

²¹ Ibidem, str. 188-191.

²² Alfirević, N. et. al. (2013). *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*. Zagreb: Školska knjiga,

²³ Ibidem, str. 192.

²⁴ Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije*. Zagreb: Novi informator, str. 89.

²⁵ Alfirević, N. i sur., op. cit., str. 193-194.

4.1.3. Kadrovanje

U profitnim organizacijama kadrovanje je funkcija menadžmenta usmjerena na upravljanje ljudskim resursima unutar organizacije. Točnije, ono se odnosi na identificiranje raspoloživih ljudskih potencijala, regrutiranje novih zaposlenika i njihovu selekciju, profesionalnu orijentaciju itd.²⁶ Upravo su ljudski resursi najvažniji resursi svake organizacije, bez obzira na to je li riječ o profitnoj ili neprofitnoj organizaciji. Kadrovanje tako obuhvaća aktivnosti i zaduženja na određenom radnom mjestu te određivanje znanja i vještina koje određeni pojedinac (i zaposlenik i volonter) ima za neko radno mjesto. Menadžeri privlače nove zaposlenike iz vanjskih ili unutarnjih izvora te procjenjuju učinak postojećih ljudskih resursa u neprofitnoj organizaciji kako bi se određene vještine i znanja mogli poboljšati i kako bi se ljudski resursi motivirali za što bolji rad na određenom radnom mjestu. Pritom menadžment u neprofitnim organizacijama šalje zaposlenike na osposobljavanje i unapređivanje znanja, baš kao što se radi i u profitnim organizacijama.²⁷

4.1.4. Vođenje

Vođenje se može odrediti kao skup procesa koji su usmjereni na pridobivanje ljudskih resursa na zajednički rad te da pozitivno utječu jedni na druge kako bi ostvarili postavljene organizacijske ciljeve. Prema tome, vođenje naglašava sposobnost utjecaja na druge pojedince.²⁸ Vođenjem menadžment neprofitne organizacije učinkovito usmjerava aktivnosti njezinih zaposlenika i volontera prema postizanju utvrđenih ciljeva.²⁹ Postoje različiti stilovi u skladu s kojima menadžeri mogu voditi ljudske resurse u neprofitnim (i u profitnim) organizacijama, a u suvremenoj stručnoj literaturi kao najprihvatljiviji stil ističe se demokratski. Riječ je o stilu u kojem se dijele ovlasti i donošenje odluka i u kojem se menadžment oslanja na vještine i sposobnosti zaposlenih u organizaciji. Takav je stil vođenja suprotan autokratskom silu vođenja u kojem je donošenje odluka centralizirano, odnosno isključivo u rukama menadžmenta koji se ne libi naređivati ljudskim resursima. Postoji i participativni stil vođenja kojeg karakterizira ravnopravnost menadžera i njegovih suradnika. Koji će se stil vođenja u

²⁶ Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*, op. cit., str. 14.

²⁷ Alfrević, N. et. al., op. cit., str. 216-219.

²⁸ Buble, M. (2009). *Menadžment*. Split: Sinergija, str. 473.

²⁹ Certo, S. C. i Certo, S. T. (2009). *Moderni menadžment*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 8.

određenoj neprofitnoj organizaciji koristiti ovisi o menadžmentu, organizaciji, zaposlenicima i okolini u kojoj organizacija djeluje.³⁰

4.1.5. Kontrola

Kontroliranje je još jedna funkcija menadžmenta koja podrazumijeva mjerenje ostvarenja postavljenih ciljeva (koliko je organizacija pratila svoje strateške planove u određenom razdoblju) i poduzimanje određenih aktivnosti kako bi se ostvarili ciljevi koji još nisu ostvareni.³¹

Faze funkcije kontrole jesu određivanje mjernih veličina i područja djelovanje, određivanje očekivanih rezultata, njihovo mjerenje, komparaciju planiranih i ostvarenih rezultata te provođenje korektivnih aktivnosti. U prvoj se fazi kontrole definiraju mjerne veličine te pokazatelji bitni za mjerenje, a u drugoj fazi se definiraju rezultati koji se očekuju u skladu sa strateškim planom neprofitne organizacije. Slijedi faza mjerenja rezultata uz pomoć određenih mjernih veličina i područja djelovanja, a zatim uspoređivanje ostvarenih rezultata s planiranim. Provođenjem korektivnih akcija ispravljaju se negativna odstupanja od strateškog plana vezanih uz ostvarenje organizacijskih ciljeva.³²

4.2. Marketinški splet neprofitnih organizacija

Marketing neprofitnih organizacija podrazumijeva aktivnosti kojima se poboljšavaju pojedini elementi djelovanja neprofitne organizacije kojima se pak ostvaruje određeni javni interes neprofitne organizacije.³³ S obzirom na razlike profitnih i neprofitnih organizacija postoje i određene razlike u marketinškom spletu. Marketinški splet podrazumijeva posebnu kombinaciju elemenata koji se koriste kako bi se zadovoljile želje i potrebe potrošača te istodobno postigli ciljevi određene organizacije.³⁴ Marketinški splet tako stvara odgovarajuću kombinaciju proizvoda, cijene, promocije i distribucije (4P).³⁵ Svaki od pojedinih elemenata

³⁰ Alfirević, N. et. al., op. cit., str. 240-242.

³¹ Buble, M., *Osnove menadžmenta*, op. cit., str. 14.

³² Alfirević, N. et. al., op. cit., str. 258-260.

³³ Pavičić, J. (2003). *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*. Zagreb: Masmedia, str. 31.

³⁴ Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (2004). *Marketing*. Zagreb: Adverta, str. 19.

³⁵ Middleton T. C. V. i Clarke J. (2002). *Marketing in travel and tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann, str. 87.

treba biti usklađen s drugim elementima marketinškog spleta.³⁶ Međutim, klasični način određivanja marketinškog spleta, odnosno način koji se primjenjuje u profitnim organizacijama, ne može se primijeniti na neprofitnima. Stoga se u marketingu neprofitnih organizacija mijenjaju i oblikuju sva četiri elementa marketinškog spleta kako bi se bolje uskladili s ciljevima neprofitne organizacije.

4.2.1. Proizvod

U okviru marketinškog spleta u neprofitnim organizacijama proizvod se odnosi na skup materijalnih (opipljivih) i nematerijalnih (neopipljivih) elemenata koji zajedničkim djelovanjem zadovoljavaju želje i potrebe korisnika. Međutim, proizvod nužno ne treba sadržavati fizičke karakteristike, već se korisnicima mogu nuditi usluge, skup znanja ili ideja.³⁷ Prema tome, proizvod neprofitnih organizacija treba korisnicima pružiti odgovarajuće vrijednosti koje su prilagođene njima.

Treba istaknuti kako proizvod u neprofitnim organizacijama treba pružati odgovarajuću vrijednost ciljnoj skupini korisnika. Kako bi se to postiglo potrebno je imati jasnu percepciju toga što oni žele i/ili trebaju. Stoga proizvod (ili usluga!) treba biti jednostavan, pristupačan i prilagođen potrebama krajnjih korisnika.

Ako se proizvod promatra u odnosu na krajnje korisnike moguće je izdvojiti tri koncepcije proizvoda:³⁸

- opipljivi proizvod – proizvod u obliku u kojem ga ciljani korisnici konkretno primaju
- temeljni proizvod – odnosi se na osnovnu namjenu i korist koju od njega dobiva ciljana skupina i
- prošireni proizvod – podrazumijeva ukupnu korist i troškove korisnika koji nastaju zbog korištenja proizvoda.

Proizvod može imati i obilježja koja ga čine opipljivim te tako pristupačnijim krajnjim korisnicima. Ta se obilježja odnose na pakiranje, kvalitetu, stil i sl. Kao i u marketingu profitnih

³⁶ Renko, N. (2005). *Strategija marketinga*. Zagreb: Naklada Ljevak, str. 16.

³⁷ Meler, M. (2003). *Neprofitni marketing*. Osijek: Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, str. 215.

³⁸ Pavičić, J., op. cit., str. 147-148.

organizacija i u marketingu neprofitnih organizacija proizvod ima svoj životni vijek odnosno životni ciklus, a marketinški splet mu se prilagođava u svim njegovim fazama.

Moguće je razlikovati četiri faze životnog ciklusa proizvoda u neprofitnom marketingu:³⁹

- uvođenje proizvoda – u ovoj fazi troškovi premašuju prihode jer je proizvod u početnoj fazi dizajniranja.
- faza rasta – faza u kojoj se proizvod sve više prihvaća te prihodi rasu.
- faza zrelosti – u ovoj fazi prihodi ponovno počinju opadaju jer su ciljani korisnici zasićeni proizvodom, pa je proizvod potrebno učinkovitije promovirati i
- faza opadanja – faza u kojoj neprofitna organizacija može preoblikovati proizvod ili ga napustiti.

Međutim, u usporedbi s proizvodima u marketingu profitnih organizacija proizvodi u neprofitnim organizacijama često ne uspijevaju proći kroz sve faze životnog ciklusa jer se ne uspijevaju toliko dugo zadržati na tržištu. Bez obzira na faze kroz koje proizvod prolazi, neprofitne organizacije trebaju zadovoljiti potrebe ciljanih korisnika jer je upravo to njihova svrha postojanja. Stoga je nužno kontinuirano sagledavati njihove potrebe i u skladu s njima usavršavati postojeće i nuditi nove proizvode.

4.2.2. Cijena

Čak i u neprofitnim organizacijama proizvodi imaju svoju proizvodnu ili prodajnu cijenu, iako se ne naplaćuju krajnjim korisnicima. Naime, naplata proizvoda može se vršiti na razne načine, odnosno putem poreza, doprinosa, donacija itd. Od prodaje proizvoda neprofitne organizacije ne ostvaruju nužno profit, a ako ga i ostvaruju, ostvarivanje profita nije njihov primarni cilj.

Ciljevi određivanja cijene proizvoda u neprofitnim organizacijama mogu biti sljedeći:⁴⁰

- maksimiziranje profita – ovaj cilj je prisutan kada se želi prikupiti što više financijskih sredstava za određenu namjenu (primjerice, organiziranjem humanitarnog događaja)
- pokriće troškova – ovaj cilj se javlja kada neprofitna organizacija samo želi nadoknaditi sredstva koja je uložila

³⁹ Alfirević, N. et. al., loc. cit., str. 150-151.

⁴⁰ Meler, M., op. cit., str. 239-246.

- maksimizacija veličina tržišta – ovaj cilj podrazumijeva privlačenje što većeg broja korisnika te u skladu s time oblikovanje cijene proizvoda
- socijalna jednakost – kako bi se umanjila socijalna nejednakost definiraju se selektivne cijene
- smanjenje potražnje – ovaj cilj se javlja u slučajevima kada neprofitna organizacija teži otkloniti ili reducirati određeno ponašanje (primjerice, konzumaciju alkohola i droga itd.).

Neovisno o tome koji cilj neprofitna organizacija odabere prilikom određivanja cijena, na cijenu značajno utječu troškovi. U skladu s time nužno je izračunati točku pokrića troškova i tako odrediti minimum koji treba ostvariti kako bi se pokrili troškovi organizacije. U neprofitnim organizacijama cijene se određuju dinamično, odnosno prilagođavaju se percepciji ciljanih korisnika, kvaliteti proizvoda/usluge kao i konkurenciji. Navedeno su ujedno najvažnije komponente određivanja cijena.⁴¹

4.2.3. Distribucija

Bez obzira koje proizvode nude neprofitne organizacije, potrebno je odrediti najpovoljnije vrijeme i mjesto kako bi ih se ponudilo krajnjim korisnicima. Distribucija je element marketinga neprofitnih organizacija koji podrazumijeva povezivanje neprofitnih organizacija s krajnjim korisnicima u određenom vremenu i na određenom mjestu. Pritom je razlika u odnosu na distribuciju u profitnom marketingu profitnih organizacija u tome što neprofitne organizacije ciljanim korisnicima obično nude određene usluge ili ideje, a ne opipljive proizvode. S ciljem učinkovitog organiziranja distribucije neprofitna organizacija treba utvrditi broj ciljanih korisnika, njihovu geografsku razmještenost, navike, običaje, predrasude, zakone, postojanje alternativa, postojanje podskupina unutar skupine ciljanih korisnika kojima se proizvodi trebaju distribuirati na drugi način itd.⁴² Za neprofitne je organizacije najvažnija stavka brzina usluge odnosno što prije svoje proizvode ili uslugu dostaviti krajnjim korisnicima uz minimalne troškove.

⁴¹ Pavičić, J., op. cit., str. 166-167.

⁴² Pehar, I. (2003). *Mogućnosti promicanja službi i usluga narodne knjižnice* (magistarski rad). Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, str. 34.

4.2.4. Promocija

Promocija u neprofitnom marketingu neprofitnih organizacija odnosi se na program aktivnosti i resursa usmjerenih i oblikovanih tako da efikasno komuniciraju s krajnjim korisnicima kako bi neprofitna organizacija ostvarila svoje ciljeve.⁴³ Pritom promocija obuhvaća publicitet, oglašavanje, odnose s javnošću, osobnu prodaju i unapređenje prodaje. Pod publicitetom se podrazumijeva komunikacija neprofitne organizacije koja se provodi komunikacijskim medijima a koja se ne naplaćuje. S druge strane, oglašavanje podrazumijeva plaćenu neosobnu komunikaciju kojom se krajnji korisnici nastoje informirati o neprofitnoj organizaciji i njezinim proizvodima.

Odnosi s javnošću obuhvaćaju informiranje i utjecanje na stavove pojedinaca koji mogu uvelike utjecati na djelovanje neprofitne organizacije. Osobna prodaja, pak, zahtijeva komunikaciju zaposlenika neprofitne organizacije ili njezinih volontera s pojedinim ciljanim korisnicima, dok je unapređenje prodaje vezano za kratkoročne poticaje kojima se želi povećati korištenje proizvoda neprofitne organizacije.⁴⁴ Od navedenih oblika promocije neprofitne organizacije najčešće koriste oglašavanje.

Koncipiranje proizvoda neprofitnih organizacija, određivanje cijena te razrađivanje distribucije i promocije jest kontinuirani proces u kojem je važan ljudski čimbenik (koji predstavlja pružatelja određenih koristi ciljanim korisnicima i promotora) te fizička okolina (koja utječe na imidž neprofitne organizacije).⁴⁵ Sva četiri elementa marketinškog spleta u neprofitnim organizacijama u jednakoj su mjeri važni. Stoga, kako bi neprofitna organizacija ostvarila svoje ciljeve, potrebno je da svim elementima marketinškog spleta posvetiti jednaku pažnju.

Od iznimne je važnosti da voditelj marketinga u neprofitnim organizacijama utvrdi realne ciljeve. Osim određivanja realnih marketinških ciljeva neprofitne organizacije trebaju odrediti i marketinšku strategiju kojom će se oni postići. Pod marketinškom strategijom podrazumijeva se konačno oblikovanje dugoročnih ciljeva i artikulacije smjernica za dosljedno djelovanje i

⁴³ Pavičić, J., op. cit, str. 191.

⁴⁴ Sowier-Kasprzyk, I. (2014). Promotion strategy for non-profit organization on the example of the Eastern European arts therapy. *Marketing and management innovation*, 1, str. 120.

⁴⁵ Sargeant, A. (2009). *Marketing Management for Nonprofit Organizations*. Oxford: Oxford University Press, str. 198-205.

njihovo ostvarivanje.⁴⁶ Dobro postavljena marketinška strategija trebala bi pomoći u razotkrivanju toga što organizacija želi postići, točnije - u kojem području, provođenjem kojih aktivnosti i s kojim resursima.

⁴⁶ Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ., op. cit., str. 111.

5. STUDIJA SLUČAJA: ORGANIZACIJA HUMANITARNIOG DOGAĐAJA NA PRIMJERU UDRUGE „MI“

Kako je već istaknuto, udruge su određeni oblik neprofitnih organizacija koje podrazumijevaju dobrovoljno udruživanje više fizičkih ili pravnih osoba bez namjere stjecanja financijske dobiti ili gospodarske koristi, a koje se udružuju radi zaštite svojih probitaka ili zauzimanja za zaštitu određenih prava, skupina pojedinaca, uvjerenja i ciljeva koji nisu suprotni zakonima.⁴⁷ U ovom se poglavlju na primjeru odabrane udruge, odnosno Udruge „Mi“ analizira organizacija humanitarnog događaja.

5.1. Općenito o Udruzi „Mi“

Udruga „Mi“ neprofitna je organizacija osnovana 1997. godine u Splitu. Udruga pomaže građanima i lokalnoj zajednici poticanjem solidarnosti prema djeci s posebnim potrebama, ljudima s životnim nedaćama, osobama pogođenim potresom u Petrinji, te uključivanjem lokalnog stanovništva s ciljem postizanja društvene kohezije. Udruga od svojeg osnutka do danas djeluje kao neprofitna organizacija. Ima između pet i petnaest stalnih zaposlenika te nekoliko honorarnih suradnika. Važno je spomenuti i brojne volontere koji se marljivo i aktivno priključuju ovoj udruzi. Sam naziv udruge govori mnogo toga. Upravo se u njemu odražavaju temeljne ideje – zamjenicom „mi“ označava se zajedništvo među građanima.⁴⁸ Misija je Udruge „Mi“ „podržati osobni i društveni rast unutar zajednice i promicati vrijednosti ljubavi i filantropije kroz: direktne usluge za ugrožene skupine, izgradnje društva tolerancije i različitosti te podrška sudjelovanju građana, građanskih inicijativa i volonterstvo“.⁴⁹

Korisnici usluga Udruge „Mi“ su institucije, organizacije civilnog društva kao i druge udruge, djeca predškolske i školske dobi, mladi pojedinci i odrasli građani koji se uključuju u akcije volontiranja i pružanja usluga te senzibiliziranja javnosti, prosvjetni djelatnici s kojima se surađuje u realiziranju projekata te lokalna vlast.⁵⁰

⁴⁷ Zakon o udrugama, Narodne novine br. 74/14, 70/17, 98/19, čl. 4, dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama> (pristupljeno 16.08.2022.)

⁴⁸ Udruga „Mi“, Općenito o udruzi, dostupno na: <https://www.udruga-mi.hr/pocetna/o-nama/opcenito-o-udruzi> (pristupljeno 16.08.2022.)

⁴⁹ Udruga „Mi“, Misija udruge, dostupno na: <https://www.udruga-mi.hr/pocetna/item/64-misija-udruge> (pristupljeno 16.08.2022.)

⁵⁰ Udruga „Mi“, Naši korisnici, Dostupno na: <https://www.udruga-mi.hr/pocetna/o-nama/nasi-korisnici> (pristupljeno 16. 08. 2022.)

Tijekom 2021. godine udruga je provela devetnaest projekata ukupne vrijednosti veće od 2,6 milijuna kuna. Područja aktivnosti udruge bila su vezana uz volontiranje, razvoj civilnog društva, društveno poduzetništvo, te osobe starije životne dobi.⁵¹ U 2021. godini udruga je ostvarila 327.000,00 kuna dobiti. Glavni izvor financiranja bile su donacije i to prvenstveno donacije iz državnog proračuna. Pored njih udruga je primila i donacije iz proračuna jedinica lokalne i regionalne samouprave (grad Split i Splitsko-dalmatinska županija), donacije iz državnog proračuna za EU projekte te donacije od trgovačkih društava i drugih pravnih osoba.⁵²

5.2. Povijest djelovanja Udruge „Mi“ kroz organizaciju humanitarnih događaja

Udruga „Mi“ organizira humanitarne događaje još od svojeg osnutka. Među novijim humanitarnim događajima koje je Udruga „Mi“ organizirala ističu se Dani volonterskog rada. Godine 2021. ovaj događaj je održan sa svrhom prikupljanja financijskih sredstva za Osnovnu školu Ivana Gorana Kovačića iz Gore koja je teško pogođena potresom u prosincu 2020. U 2022. godini organiziran je događaj čija je svrha bila prikupljanje sredstva za Ukrajinu i njeno stanovništvo pogođeno ruskom invazijom u veljači 2022. godine.

2022. godine Udruga „Mi“ održala je po dvadeset i peti put navedenu humanitarnu manifestaciju. Dani volonterskog rada financiraju se sredstvima Ministarstva rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike te programa Europa za građane.⁵³

Svake godine se na humanitarnoj manifestaciji Dani volonterstva okupi oko 30 različitih udruga i ustanova te poveći broj volontera. Događaj se odvija u Strossmayerovom parku (građanima poznatiji kao Đardin) u gradu Splitu. Svaka udruga i ustanova ima svoj štand pa je ponuda raznolika tako da svatko može pronaći nešto za sebe. Osim raznih proizvoda, pojedine udruge nude zdravstvene usluge poput mjerenja razine šećera u krvi, tlaka i sl.

⁵¹ Udruga „Mi“, Godišnji izvještaj za 2021. godinu, Dostupno na: <https://www.udruga-mi.hr/images/dokumenti/GI2021.pdf> (pristupljeno 16. 08. 2022.)

⁵² Registar neprofitnih organizacija, Izvještaj o приходima i rashodima za 2021. godinu, Dostupno na: https://banovac.mfin.hr/rnoprt/Report?id=6493&year=2021&reportType=PR_RAS_NPF&isOib=false (pristupljeno 16. 08. 2022.)

⁵³ Dani volonterskog rada: Za svakog ponešto na humanitarno-prodajnoj manifestaciji u Đardinu, Dostupno na: <https://dalmatinskiportal.hr/vijesti/dani-volonterskog-rada-za-svakog-ponesto-na-humanitarno-prodajnoj-manifestaciji-u-dardinu/109753> (pristupljeno 16.08.2022.)

Cilj događaja jest potaknuti posjetitelje da aktivno sudjeluju te da kupnjom proizvoda pridonese humanitarnoj akciji, pri čemu se svake godine prikupljena sredstva usmjeravaju za neku drugu svrhu koja je te godine aktualna. Za sve građane koji ne mogu sudjelovati na humanitarnoj manifestaciji omogućena je uplata na kunski račun otvorenome u OTP banci u Splitu za potrebe humanitarne akcije. Isto tako, građani se na štandovima mogu informirati o važnosti volontiranja kao i o mogućnosti uključivanja u pojedine volonterske programe svake od prisutnih udruga. Manifestacija, osim humanitarnog, ima i kulturno-zabavni program u kojem također sudjeluju razne udruge i institucije.⁵⁴

5.3. Organizacija humanitarnog događaja – Dani volonterstva

U nastavku rada prikazat će se dijelovi intervjua koji se provodio s koordinatoricom „Udruga „Mi“, ali zbog zamolbe navedene koordinatorice njeno ime neće biti navedeno.

Dani volonterstva naziv je događaja koji organizira Udruga „Mi“ u Splitu, a koji se održava u mjesecu svibnju svake godine počevši od 1997. godine. Događaj je humanitarnog karaktera te pripada grupi manjih događanja. Svrha organizacije ovog projekta je pomoć ugroženim skupinama. Organizira se svake godine sa različitom tematikom. 2022. godine tema događaja bila je prikupljanje materijalnih i nematerijalnih sredstava za ratom pogođene dijelove Ukrajine. Naziv projekta nosio je jedinstveni naziv „Za Ukrajinu“. Ovaj događaj svake godine privlači sve više i više malih udruga. Ove godine bilo ih je čak trideset. Svaka udruga ima svoj štand na kojem nudi različite proizvode i aktivnosti kojim pokušavaju pridonijeti humanitarnoj akciji. Obično su to ručno rađene igračke, no prikupljaju se često i osnovne namirnice za potrebe krajnjih korisnika udruga kao što su brašno, voda, ulje i slično.

Đardin se pokazao kao idealan prostor za organizaciju ovog događaja jer je u sredini fontana tako da štandovi poredani u krug okolo fontane omogućuju posjetiteljima lakši obilazak bez stvaranja nepotrebne gužve. Dani volonterstva tradicionalno se svake godine odvijaju u Strossmayerovom parku zbog njegove lokacije i veličine. S obzirom na to da je ovo već dvadeset i peta godina održavanja ove manifestacije, lokacija uvijek ostaje ista, a građanima je

⁵⁴Dani volonterskog rada: Za svakog ponešto na humanitarno-prodajnoj manifestaciji u Đardinu, dostupno na: <https://dalmatinskiportal.hr/vijesti/dani-volonterskog-rada-za-svakog-ponesto-na-humanitarno-prodajnoj-manifestaciji-u-dardinu/109753> (pristupljeno 16. 08. 2022.)

unaprijed poznat datum održavanja. U slučaju vremenskih neprilika pripremaju se natkriveni štandovi ili se manifestacija odgađa za dan poslije.

Glavni organizator događaja regionalni je volonterski centar Udruge „Mi“ koji je u sklopu nacionalne kampanje preuzeo cjelokupnu organizaciju događaja. Ove godine humanitarno-prodajno manifestacija okupila je oko tridesetak udruga te desetak javnih ustanova uz velik broj volontera. Manifestaciji su se ove godine pridružili i učenici OŠ Grohote sa otoka Šolte koji su predstavili eko proizvode napravljene u njihovoj učeničkoj zadruzi te štíćenici Centra za obrazovanje i odgoj Juraj Bonaći koji su izradom drvenih predmeta te prodajom istih značajno doprinijeli ostvarenju cilja manifestacije. Udruga „MoST“ prodavala je torbe i majice sa šaljivim i motivacijskim natpisima („Nemoj sinko da te nosim doma“, „Nemoj ćerce da te nosim doma“).

Događaj je trajao jedan dan, a iznos koji je prikupljen nije nam otkriven. No, projekt menadžerica istaknula je kako su „Splicani ljudi velikog srca, koji svake godine svojim angažmanom nadmaše naša očekivanja“.

Slika 1. Nastup štíćenika COO Juraj Bonaći



Izvor: Tina Šuto, dostupno na: <https://www.vcst.info/o-volonterskom-centru/dani-volonterstva-i-solidarnosti> (pristupljeno 15.08.2022.)

Slika 2. Volonteri iz različitih udruga u majicama šaljivih natpisa



Izvor: Tina Šuto, dostupno na: <https://www.vcst.info/o-volonterskom-centru/dani-volonterstva-i-solidarnosti> (pristupljeno 15.08.2022.)

Dani volonterstva nemaju definiranu ciljanu publiku već su svi dobro došli. Cilj je humanitarne prirode te ne obavezuje posjetitelje na kupnju. Održava se svake godine u terminima od 10. do 15. svibnja ovisno o vremenskim prilikama. Događaj se promovira putem Radio Dalmacije te putem društvenih mreža kao što su Facebook naglasci. Na Facebooku Udruga broji ukupno 155 pratitelja, ali nisu svi aktivni na način da najave svoj dolazak na događanja organizirana od strane udruge.

Promocija i odnosi s javnošću ključni su dio marketinga svakog događanja. Na web stranicama udruge, te web stranicama suradničkih udruga, događaj se najavljuje mjesec do dva prije samog datuma održavanja.

Glavni organizatori događaja zaposlenici su Udruge „Mi“ na čelu s projekt menadžerima, marketing stručnjacima te, kao i u svakom volontersko-humanitarnom događaju, volonterima bez kojih mnogo toga ne bi bilo ostvarivo. Udruga „Mi“ organizira događaj u suradnji s ostalim udrugama. Nije poznat točan broj volontera koji sudjeluje u organizaciji događaja jer se njihov broj iz godine u godinu mijenja. Ove godine, prema riječima voditeljice projekta, broj volontera popeo se na impresivnu brojku od 110. Organizatori događaja svake se godine iznova ugodno iznenade rastom broja volontera i posjetitelja koji su voljni uložiti svoj trud i rad kako bi se manifestacija odrazila u što boljem ruhu. Dobne skupine volontera kreću se od osnovnoškolaca do studentske mladeži. Od cjelokupnog volonterskog tima očekuju se upornost, trud i predan rad. „Ukoliko i dođe do poteškoća u kojima se pojedinci možda neće znati snaći ili će

pogriješiti, tu je ostatak tima koji je spreman pomoći i poraditi na tome da se problem riješi“, naglašava koordinatorica događaja.

Slika 3. Prodaja majica sa šaljivim natpisima



Izvor: Tina Šuto, dostupno na: <https://www.vcst.info/o-volonterskom-centru/dani-volonterstva-i-solidarnosti> (pristupljeno 30.08.2022.)

Svrha organizacije i održavanje ovog događaja jest pomoć potrebitima, zato je potrebno na ovome raditi kao tim, dajući do znanja drugima kako nisu sami i kako postoji netko tko im želi i može pomoći. Glavni organizator zadužen je za planiranje i organizaciju vezanu uz uređenja parka i postavljanje sigurnosne ograde. Osobe iz marketinga zadužene su za promociju i oglašavanje putem različitih kanala.

Interesne skupine poput policije, hitne pomoći i lokalnih vlasti imaju posebne zahtjeve prema organizatorima koji bi mogli uvjetovati izvedivost događanja, te ih je potrebno detaljno proučiti.⁵⁵

S obzirom da se Strossmayerov park nalazi u centru grada organizatorima je potrebna dozvola za javno okupljanje od grada Splita. Isto tako, policija i hitna pomoć postavljaju zahtjeve koje organizatori moraju ispuniti kako bi se događaj održao. „S obzirom na to da postoji i štand na kojem posjetitelji mogu dobrovoljno darivati krv, svake godine u organizaciju događaja uključujemo i djelatnike službe hitne pomoći.“

⁵⁵ Van Der Wagen L., Carlos B.R. (2008.) – Event Management

Naposljetku najvažnija je ukupna atmosfera na humanitarnom događaju.

Ovo je jedan od najuspješnijih događaja radi svojih dugogodišnjih postignuća ,a ujedno im je postao i najvažniji događaj kojim ostvaruju najzapaženije rezultate s obzirom na humanitarni aspekt događaja. Događaj je prerastao u tradiciju. Organizatori se nadaju kako će se organizacija „Dana volonterstva“ uspješno provoditi još dugi niz godina, kako bi mogli nastaviti uveseljavati osobe kojima je njihova pomoć najpotrebnija.

Slika 4. Ples i pjesma štićenika iz različitih udruga



Izvor: Tina Šuto, dostupno na: <https://www.vcst.info/o-volonterskom-centru/dani-volonterstva-i-solidarnosti> (pristupljeno 30.08.2022.)

I za kraj ovog intervjua projekt menadžerica istaknula je kako vas ovim putem poziva da se pridružite manifestaciji „Dana volonterstva“ koja će se održati u svibnju 2023. godine na istome mjestu.

6. ZAKLJUČAK

Humanitarne organizacije su organizacije koje okupljaju ljude koji imaju izraženu potrebu za promjenama u društvu i pomoć ugroženim skupinama društva. Udruge su humanitarne organizacije koje na mnogo različitih načina pomažu pojedincima i skupinama ostvariti navedene ciljeve. Neki od osnovnih ciljeva većine udruga su pružanje izravne pomoći potrebitima, pružanje informacija ili podizanje svijesti o nekom problemu. Njihovo djelovanje se ne ograničava samo na aspekt organizacije događanja, već je ono mnogo šire no u ovom radu orijentirali smo se na detaljnije istraživanje upravo navedene tematike – organizacije humanitarnog događaja. Organizacija ovakvih događaja je nužna kako bi se promovirao rad humanitarnih udruga i to ne samo kako bi one ostvarile svoje ciljeve koji su u najvećem broju slučajeva prikupljanje novčanih sredstava za potrebite već kako bi privukle i volontere bez kojih bi njihov rad bio nezamisliv. Porastom broja volontera, ujedno se i širi svijest o osjetljivim temama i problemima u društvu s kojima se susreću ljudi diljem svijeta. Nove generacije sve više se okreću volontiranju jer su svjesni aktualnih problema poput onih vezanih uz globalno zatopljenje, sve veći broj kroničnih oboljenja s nemogućnostima financiranja potrebnih operacija i tretmana do potrebe za pomoći i zbrinjavanju ljudi pogođenih prirodnim katastrofama kao što je potres u Petrinji ili ljudskim djelovanjem kao što je rat u Ukrajini. Upravo zbog mlađih generacija koje pokreću trend te populariziraju sam pojam humanitarnog pomaganja, mnoge humanitarne udruge nemaju probleme s financiranjem i donacijama te organizacijom događaja. U ovom radu je na primjeru organizacije humanitarnog događaja Dani volonterstva naglasak stavljen na potrebu promocije humanitarnih udruga upravo putem organizacije događaja. Cilj je bio detaljnije analizirati sav trud uložen u organiziranje jednog humanitarnog projekata, od osmišljavanja koncepta događaja preko prikupljanja financijskih sredstava do same realizacije događaja. Humanitarne udruge time postaju jasan odraz današnjih ljudskih međusobnih odnosa, ali i odnosa prema važnim problemima i temama. Riječ je o potrebi da se pomogne ugroženim skupinama svim raspoloživim sredstvima. Kao takve, humanitarne organizacije su od iznimne potrebe za dubokim razumijevanjem i angažmanom, ne samo lokalne zajednice, već i svakog pojedinaca u organizaciji događaja. Događaji ostavljaju nezaboravan trag u sjećanju posjetitelja, a u njihovim srcima utiskuju nadu u bolje sutra

LITERATURA

Knjige:

1. Alfirević, N. et. al. (2013). *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Antolović J. (2009.) Menadžment u kulturi – Hadrian d.o.o., Zagreb, str. 20-25
3. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
4. Buble, M. (2009). *Menadžment*. Split: Sinergija.
5. Certo, S. C. i Certo, S. T. (2009). *Moderni menadžment*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
6. Meler, M. (2003). *Neprofitni marketing*. Osijek: Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
7. Middleton T. C. V. i Clarke J. (2002). *Marketing in travel and tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
8. Milić, Z. (2009) *Osnove menadžmenta neprofitnih organizacija*. Beograd: Visoka strukovna škola za preduzetništvo.
9. Pavičić, J. (2003). *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*. Zagreb: Masmedia.
10. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (2004). *Marketing*. Zagreb: Adverta.
11. Renko, N. (2005). *Strategija marketinga*. Zagreb: Naklada Ljevak.
12. Sargeant, A. (2009). *Marketing Management for Nonprofit Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
13. Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment – teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
14. Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije*. Zagreb: Novi informator.

Članci:

1. Event Management – organizacija događanja (2020.) Dostupno na: https://www.marketing-odjel.com/event_management (Pristupljeno 11.08.2022.)
2. Sowier-Kasprzyk, I. (2014). Promotion strategy for non-profit organization on the example of the Eastern European arts therapy. *Marketing and management innovation*, 1, str. 116-123.
3. <https://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama>
4. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_12_150_4097.html
5. <https://www.fordfoundation.org/>
6. <http://europskazaklada-filantropija.hr/zakladnistvo/osnovne-vrste-zaklada>

Magistarski i završni radovi:

1. Brkljačić, I. (2018). Marketing neprofitnih organizacija na primjeru Udruge Nobilis (završni rad). Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

2. Pehar, I. (2003). *Mogućnosti promicanja službi i usluga narodne knjižnice* (magistarski rad). Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.

Zakonski propisi:

1. Dani volonterskog rada: Za svakog ponešto na humanitarno-prodajnoj manifestaciji u Đardinu, <https://dalmatinskiportal.hr/vijesti/dani-volonterskog-rada-za-svakog-ponesto-na-humanitarno-prodajnoj-manifestaciji-u-dardinu/109753> (pristupljeno 16. kolovoza 2022.)
2. MPA UNC, Nonprofit Management Jobs, <https://onlinempa.unc.edu/careers-in-public-administration/nonprofit-management/> (pristupljeno 10. kolovoza 2022.)
3. Registar neprofitnih organizacija, Izvještaj o prihodima i rashodima za 2021. godinu, https://banovac.mfin.hr/rnoprt/Report?id=6493&year=2021&reportType=PR_RAS_NPF&isOib=false (pristupljeno 16. kolovoza 2022.)
4. Udruga „Mi“, Godišnji izvještaj za 2021. godinu, <https://www.udrugami.hr/images/dokumenti/GI2021.pdf> (pristupljeno 16. kolovoza 2022.)
5. Udruga „Mi“, Misija udruge, <https://www.udrugami.hr/pocetna/item/64-misija-udruge> (pristupljeno 16. kolovoza 2022.)
6. Udruga „Mi“, Naši korisnici, <https://www.udrugami.hr/pocetna/o-nama/nasi-korisnici> (pristupljeno 16. kolovoza 2022.)
7. Udruga „Mi“, Općenito o udruzi, <https://www.udrugami.hr/pocetna/o-nama/opcenito-o-udruzi> (pristupljeno 16. kolovoza 2022.)
8. Zakon o udrugama, Narodne novine br. 74/14, 70/17, 98/19, <https://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama> (pristupljeno 16. kolovoza 2022.)

Slike:

1. *Slika 1. (Ples šticećenika COO Juraj Bonaći)* Tina Šuto, dostupno na: <https://www.vcst.info/o-volonterskom-centru/dani-volonterstva-i-solidarnosti> (pristupljeno 15.08 – 30.08. 2022.)
2. *Slika 2. (Volonteri iz različitih udruga u majicama šaljivih natpisa)* Tina Šuto, dostupno: <https://www.vcst.info/o-volonterskom-centru/dani-volonterstva-i-solidarnosti> (pristupljeno 15.08 – 30.08. 2022.)
3. *Slika 3. (Prodaja majica sa šaljivim natpisima)* Tina Šuto, dostupno na: <https://www.vcst.info/o-volonterskom-centru/dani-volonterstva-i-solidarnosti> (pristupljeno 15.08 – 30.08. 2022.)
4. *Slika 4. (Ples i zabava šticećenika iz različitih udruga)* Tina Šuto, dostupno na: <https://www.vcst.info/o-volonterskom-centru/dani-volonterstva-i-solidarnosti> (pristupljeno 15.08 – 30.08. 2022.)