

УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУМУ

Депарتمان за последипломске студије

СТУДИЈСКИ ПРОГРАМ: МАРКЕТИНГ И ТРГОВИНА

МАСТЕР РАД

**ПРИМЕНА МАРКЕТИНГА У ВАНПРИВРЕДНИМ (НЕПРОФИТНИМ)
ОРГАНИЗАЦИЈАМА**

Ментор:
Проф.др. Данило Голијанин

Студент:
Данило Рудић
бр. индекса:
415620/2010

Београд, 2013.

УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУНУМ

Департман за последипломске студије

СТУДИЈСКИ ПРОГРАМ: МАРКЕТИНГ И ТРГОВИНА

МАСТЕР РАД

**ПРИМЕНА МАРКЕТИНГА У ВАНПРИВРЕДНИМ (НЕПРОФИТНИМ)
ОРГАНИЗАЦИЈАМА**

Ментор:
Проф.др. Данило Голијанин

Студент:
Данило Рудић
бр. индекса:
415620/2010

Београд, 2013.

САДРЖАЈ

1. УВОД	4
1.1 ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА	5
1.2 СТЕПЕН ИСТРАЖЕНОСТИ ПРОБЛЕМА	5
1.3 ЗНАЧАЈ ИСТРАЖИВАЊА	5
1.4 ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА	5
1.5 ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА	5
1.6 МЕТОДЕ ИСТРАЖИВАЊА	6
1.7 СТРУКТУРА РАДА	6
1.8 ЗАКЉУЧАК (ТЕСТИРАЊЕ, ПРОВЕРА ХИПОТЕЗЕ)	7
2. ВАНПРИВРЕДНЕ (НЕПРОФИТНЕ) ОРГАНИЗАЦИЈЕ	8
2.1 ПОЈАМ ВАНПРИВРЕДНЕ (НЕПРОФИТНЕ) ОРГАНИЗАЦИЈЕ	8
2.2 КЛАСИФИКАЦИЈА НЕПРОФИТНОГ СЕКТОРА	12
2.3 АНАЛИЗА ПОТРЕБА И ЈЕДИНСТВЕНОСТ МАРКЕТИНГА У НЕПРОФИТНОМ СЕКТОРУ	14
2.4 ЈЕДИНСТВЕНОСТ МАРКЕТИНГА НЕПРОФИТНОГ СЕКТОРА	18
3. АНАЛИЗА ФИНАНСИЈСКИХ ИЗВЕШТАЈА У НЕПРОФИТНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА	21
3.1 ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ АНАЛИЗЕ ФИНАНСИЈСКИХ ИЗВЕШТАЈА	21
3.2 КОРИСНИЦИ АНАЛИЗЕ И ВРСТЕ АНАЛИЗЕ ФИНАНСИЈСКИХ ИЗВЕШТАЈА	22
3.3 МАТЕРИЈАЛНЕ ПРЕТПОСТАВКЕ ФИНАНСИЈСКЕ АНАЛИЗЕ	24
3.4 БАЛКАНСКИ ФОНД ЗА ЛОКАЛНЕ ИНИЦИЈАТИВЕ	25
4. ПОЈАМ, ДЕФИНИСАЊЕ И САДРЖАЈ МАРКЕТИНГ МЕНАџМЕНТА	28
4.1 ЗНАЧАЈ МАРКЕТИНГА	28
4.2 ШТА ЈЕ МАРКЕТИНГ	29
4.3 РАЗМЕНА И ТРАНСАКЦИЈЕ	30
4.3.1 ШТА СЕ ПЛАСИРА НА ТРЖИШТЕ	32
4.3.2 КО СЕ ПОЈАВЉУЈЕ НА ТРЖИШТУ	34
4.4 КАКО СЕ МЕЊА ПОСЛОВАЊЕ И МАРКЕТИНГ	39
4.5 ОРИЕНТАЦИЈЕ КОМПАНИЈЕ НА ТРЖИШТУ	41
4.5.1 КОНЦЕПТ ПРОИЗВОДЊЕ	41
4.5.2 КОНЦЕПТ ПРОИЗВОДА	42
4.5.3 КОНЦЕПТ ПРОДАЈЕ	42
4.5.4 КОНЦЕПТ МАРКЕТИНГА	42
4.5.5 КОНЦЕПТ ХОЛИСТИЧКОГ МАРКЕТИНГА	44
4.6 ОСНОВНИ КОНЦЕПТИ, ТРЕНДОВИ И ЗАДАЦИ МАРКЕТИНГА	52
4.7 ПРОМЕНЕ У МАРКЕТИНГ МЕНАџМЕНТУ	57
4.8 ЗАДАЦИ МАРКЕТИНГ МЕНАџМЕНТА	60
5. ПРОЦЕС ФОРМУЛИСАЊА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈЕ	64
5.1 АНАЛИЗА ОКРУЖЕЊА	64
5.2 PEST АНАЛИЗА	64
5.3 АНАЛИЗА КОНКУРЕНЦИЈЕ	65

5.4 АНАЛИЗА ЈАВНОСТИ	66
5.5 ИНТЕРНА АНАЛИЗА	66
5.6 SWOT АНАЛИЗА	67
6. МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈЕ У НЕПРОФИТНОМ СЕКТОРУ	69
7. ЦИЉНЕ ГРУПЕ У НЕПРОФИТНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА	74
8. МАРКЕТИНГ МИКС У НЕПРОФИТНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА	78
8.1 ПРОИЗВОД	78
8.2 ЦЕНЕ	79
8.3 ДИСТРИБУЦИЈА	80
8.4 ПРОМОЦИЈА	82
8.5 ЉУДИ	91
8.6 ПРОЦЕС	92
8.7 ФИЗИЧКИ ЕЛЕМЕНТИ	92
9. ФИНАНСИРАЊЕ НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА	94
9.1. УПРАВЉАЊЕ ФИНАНСИЈАМА У НЕПРОФИТНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА	94
9.1.1 ЦИЉЕВИ И ПРИНЦИПИ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА У НВО	95
9.1.2 БУЏЕТ НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА	97
9.1.3 ДОБРА ПРАКСА БУЏЕТИРАЊА	99
9.1.4 ТРОШКОВИ МАРКЕТИНГА	101
9.2 ОПШТИ ПРИНЦИПИ ПРИКУПЉАЊА СРЕДСТАВА ЗА НЕПРОФИТНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ	102
9.3 ДОНАТОРСТВО И СПОНЗОРСТВО	105
9.3.1 ДОНАТОРСТВО	105
9.3.2 ДОНАТОРСТВО У СРБИЈИ	107
9.3.3 ИЗВЕШТАВАЊЕ ДОНАТОРИМА	110
9.3.4 СПОНЗОРСТВО	112
9.4 САМОФИНАНСИРАЊЕ	114
9.5 КОМПАРАЦИЈА РАЗЛИЧИТИХ ИЗВОРА ФИНАНСИРАЊА	116
10. ХУМАНИТАРНА ОРГАНИЗАЦИЈА „СРБИ ЗА СРБЕ“	118
10.1 РАЗВОЈ И ШИРЕЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ	120
10.2 РАД ОРГАНИЗАЦИЈЕ	126
ЗАКЉУЧАК	131
ЛИТЕРАТУРА	133

УВОД

Непрофитним организацијама се у свету придаје све већи значај. Данас скоро да нема проблема у чије се решавање не укључују непрофитне, односно невладине организације. Непрофитне организације имају велики значај у социјалној политици развијених земаља, а главни разлог је следећи – држава као један јако гломазан апарат не може да задовољи све потребе грађана, па онда многе своје активности пребацује на непрофитни сектор, који их обавља много ефикасније. Ако посматрамо све већи значај непрофитног сектора, интересно би било осврнути се на аспект маркетинг у овом често називаном трећем сектору. С обзиром да је маркетиншки начин размишљања релативно нова појава у овим организацијама, посебно у нашој земљи, и да постоји врло мало домаће литературе из ове области, најбоље је направити кратак пресек стања у међународном окружењу.

Непрофитне организације представљају врло хетероген скуп организација за које је заједничко то што служе као форуми за креирање и дистрибуцију нових идеја. Оне теже да упознају ширу јавност са значајем циља за који се залажу и да добију одговор на позив за подршку – новац за хуманитарне сврхе, помоћ у постизању неког од комуникационих циљева. Невладине организације, као најприсутнији облик непрофитних организација, оснивају се да би допринеле повећању нивоа свести јавности о некој теми или пружале помоћ одређеној маргинализованој групи. Термин "невладине организације", први пут је у Србији употребљен 1874. године, у часопису "Глас Јавности". Непрофитни сектор у Србији од тог времена пролази кроз неколико фаза, од група и удружења насталих под покровитељством Српске православне цркве и краљевске породице, преко удружења грађана контролисаних од стране државе у социјалистичком периоду (тзв. "владиних" невладиних организација) до савремених невладиних организација са најразличитијим циљевима. У Србији се на НВО углавном гледа као на врсту нове идеологије. После октобра 2000. веровало се да су се друштвено-политичке околности у Србији наизглед промениле по невладине организације и да ће сарадња између државног и цивилног сектора коначно бити успостављена на адекватан начин. Међутим, положај и статус невладиних организација остали су исти и после низа година рада на успостављању демократије – невладине организације нису добиле јасан законски оквир у коме раде, као ни јасну финансијску и институционалну подршку, а на пољу представљања невладиних организација у јавности није направљен никакав помак. Међутим, слика о НВО се у јавности полако поправља.

1.1 ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА

Полазећи од става да је одабиром и формулацијом теме већ начелно одређен предмет рада и формулисан проблем истраживања можемо рећи да је предмет рада **ПРИМЕНА МАРКЕТИНГА У ВАНПРИВРЕДНИМ (НЕПРОФИТНИМ) ОРГАНИЗАЦИЈАМА**, са посебним освртом на маркетинг менаџмент.

1.2 СТЕПЕН ИСТРАЖЕНОСТИ ПРОБЛЕМА

Проблем истраживања није истражен у довољној мери, како би се на основу добијених резултата дефинисали довољно јасни закључци.

1.3 ЗНАЧАЈ ИСТРАЖИВАЊА

У овом раду објашњен је појам који се често користи као синоним за означавање јавног сектора који не припада сфери државе и профита. То је пре свега појам – трећи сектор, невладине организације, удружења грађана, грађанске иницијативе. У складу са нашим друштвеним, политичким и економским околностима најсвеобухватнији и најприхватљивији појам је непрофитни сектор. Он у себи обједињује све карактеристике ових појмова, али их не асимилира, већ свакоме од њих оставља да на одређени начин истиче и неке посебне карактеристике тог сектора.

1.4 ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА

Општи циљ истраживања – истраживање појма који се назива трећи сектор, односно постојање посебне сфере деловања грађана кроз разне врсте непрофитних, невладиних институција и организација и примену маркетинга унутар тих организација.

1.5 ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА

Научна средства за научно истраживачки рад који има озбиљан приступ теорији и продуктивној пракси обухвата и утврђивање хипотезе или више њих.

У складу са предметом и циљем истраживања, а на основу теоријских и истраживачких података, поставили смо генералну и помоћне хипотезе:

- Генерална хипотеза :
- Непрофитне организације имају велики значај у социјалној политици развијених земаља, а у неразвијеним све више јачају и учествују у променама.
- Помоћне хипотезе :
- Основни резултат у непрофитним организацијама то је одговорност базирана на обиму услуга и задовољењу потреба корисника
- Непрофитне организације могу и треба да користе концепте, поступке, методе и технике створене и примењиване у маркетингу у решавању својих проблема
- Једна од сврха маркетинга у непрофитним организацијама је и формирање и промовисање доброг имиџа непрофитних организација
- Непрофитне организације су често изузетно споре у реаговању на промене

1.6 МЕТОДЕ ИСТРАЖИВАЊА

У процесу истраживања коришћени су основни методи научног истраживања, методе и технике прикупљања података.

Основна метода научног истраживања која је коришћена је анализа. Једно од важнијих заједничких својстава основних метода је да се њиховом употребом стиче научно сазнање о чињеницама стварности, њиховим одликама, као и о појмовима, ставовима, судовима и закључцима.

Коришћене методе и технике прикупљања података су извори, документи, технике и анализа података.

1.7 СТРУКТУРА РАДА

Истраживање уопштено гледано обухвата два дела – теоријски и практични. Теоријски оквир првог приступног рада почиње дефинисањем концепта непрофитних организација и маркетинга, конкретно маркетинг менаџмента, из разлога што су ова питања срж рада.

Практични део рада :

- појам непрофитне организације
- анализа финансијских извештаја у непрофитним организацијама
- појам, дефинисање и садржај маркетинг менаџмента.

- процес формулисања маркетинг стратегије
- маркетинг стратегије у непрофитном сектору
- циљне групе у непрофитним организацијама
- маркетинг микс у непрофитним организацијама
- финансирање непрофитних организација
- хуманитарна организација „Срби за Србе“

1.8 ЗАКЉУЧАК, ТЕСТИРАЊЕ- ПРОВЕРА ХИПОТЕЗЕ

На основу истраживања очекује се да ће се доћи до закључка да је генерална хипотеза проверена и тачна.

Непрофитне организације се данас суочавају са низом социјалних, економских, организационих и других промена. Активности и програми прожети маркетингом нису постали само централно питање за непрофитну организацију, већ и услов и неопходност за опстанак већине организација. Са појавом све бројније конкуренције, маркетинг и маркетинг стратегија морају бити узети у обзир да би осигурали успех, па чак и опстанак непрофитних организација. Потребе потрошача су најважније и треба се усредсредити на њих.

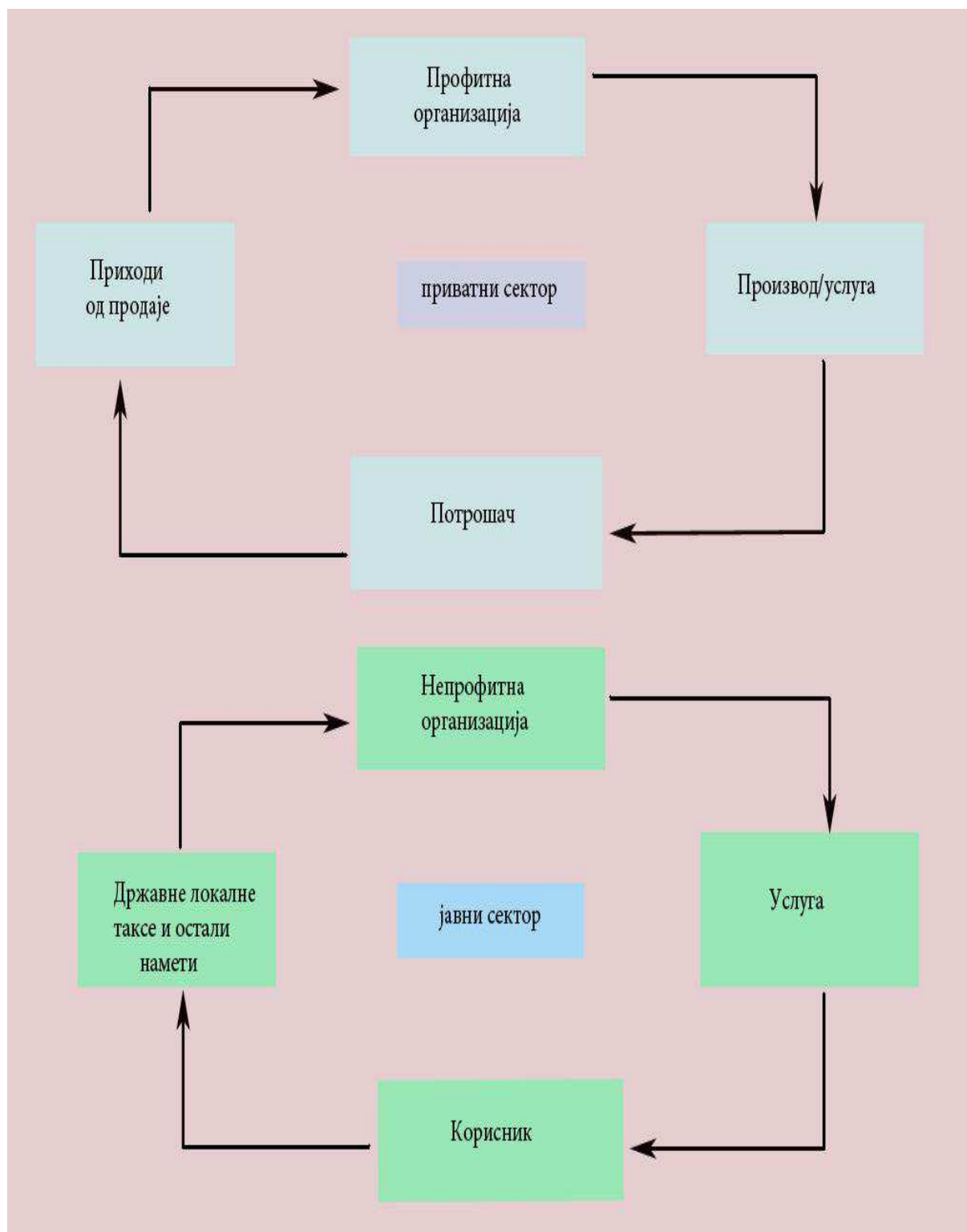
2. ВАНПРИВРЕДНЕ (НЕПРОФИТНЕ) ОРГАНИЗАЦИЈЕ

2.1 ПОЈАМ ВАНПРИВРЕДНЕ (НЕПРОФИТНЕ) ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Постоје многе државне и недржавне организације чија се успешност у остваривању својих циљева не може мерити величином оствареног профита. Многе од њих спадају у тзв. непрофитне организације које се финансирају из донација разних институција, предузећа и појединаца. „Непрофитне организације су организације које су основали сами грађани без посредовања или контроле државе, оне су непартијске и непрофитне, са циљем да служе благостању својих чланова или доприносе општем благостању друштва (остваривању заједничких циљева и интереса)“.

Тренд пораста броја непрофитних организација је очигледан, посебно када се ради о невладиним организацијама. То је добрим делом последица потребе да се уз два традиционална партнера у тржишном систему, привреди и друштву, појави трећи који заступа специфичне интересе појединаца и група. Такви интереси су бројни и различити. Већина особа који раде за друге, приватни бизнис или државу, удружују се у синдикате да би заштитили своје интересе. Са друге стране и приватни бизнисмени имају своје специфичне интересе као послодавци, па се удружују у непрофитне и невладине организације.

Све организације које делују у друштву могу се поделити на државне организације (јавни сектор) и недржавне организације (приватни сектор) – као на слици број. 1



Слика 1. Односи размене у јавном и приватном сектору

Недржавне организације, које покрећу грађани на основу своје приватне иницијативе, су организације цивилног друштва. Све недржавне организације се деле на профитне (комерцијалне) и непрофитне. Профитне су оне организације чије деловање има за циљ стварање профита и увећавање постојећег капитала (нпр. предузећа у приватном власништву). За разлику од њих непрофитне организације, су оне које не остварују профит, или ако га остварују не улажу га у поновно увећање капитала, већ у различите друге добротворне и хумане циљеве (организације и удружење грађана). Непрофитне организације немају за циљ увећавање капитала, чак и онда када остварују неку зараду. Ту зараду углавном користе за рад својих организација. Успешност остварења њихових циљева се не може мерити профитом, него квалитетом конкретне услуге која је пружена.

Непрофитне организације може основати поред самих грађана и влада, па их зато делимо на владине (јавне) и невладине (приватне) непрофитне организације. Када говоримо о организацијама друштва, онда се увек говори о овом другом типу непрофитних организација – невладиних. Невладине, непрофитне организације су аутономне и самосталне организације које је основала група грађана са различитим мотивима, интересима, циљевима и проблемима. То су све оне организаације које нису владине (државне), иако држава има своје организације које се баве решавањем сличних проблема, али уз помоћ државног апарата (контролом и финансирањем њихових активности). Невладине организације делују другачије од владиних. Суштину њихових деловања чини повезивање појединаца без посредовања или контроле државе, ради остварења неког заједничког циља или афинитета. Настају као својеврсна алтернатива решавања многобројних проблема на разним пољима људских делатности, које не успевају да реше или не решавају на задовољавајући начин постојеће државне институције и организације.

Деловање ових организација може бити самостално или заједно са другим организацијама, када се стварају мреже ових организација. Облици виших удруживања у оквиру којих могу деловати ове организације су координације, савези, покрети. Тек развојем и стварањем оваквог умреженог деловања мноштва организација, група, појединаца, настаје цивилно друштво.

Узимајући у обзир широк и разнолик спектар начина организовања пословних активности у предузећима и институцијама, велики проблем представља строго разграничавање између организација које праве профит и потпуно непрофитних организација. Суштинска разлика ипак постоји и она се огледа у томе што активности за прављење профита, у случају непрофитних организација, не представљају примарни циљ, већ је основна сврха спровођење њихове реалне мисије. Иако такве организације у јавном сектору контролише држава и у том смислу су

одговорне њој, пре него чланству или десничарима, оне се ослањају на суфинансирање више субјеката: владе, корисника, донатора и спонзора, или им је додељен одређени ниво самосталности, а тиме и одговорност за властити буџет.

Тако, рецимо, позоришта продају гледаоцима улазнице и програме, универзитети продају студентима индексе, скрипте и наставне планове, музеји продају љубитељима сликарства репродукције и слично. То, међутим, не значи да све ове организације нису непрофитне. У непрофитне организације их сврстава њихова основна мисија, као што је култура, образовање и слично, те чињеница да се успешност њиховог рада не мери висином оствареног профита.

Постављање прецизне дефиниције непрофитних организација отежано је због тога што се многе такве организације, посматрано у ширем смислу, често ангажују у активностима које несумњиво обезбеђују зараду (организовање курсева и семинара, отварање малопродајних пунктова, наплата котизација и сл.). Међутим, те организације се сматрају заиста непрофитним ако се њихово ангажовање у спровођењу тих активности може свести на обезбеђивање средстава за постизање њихових основних циљева, који могу бити: обезбеђење вишег нивоа образовања, заштита интереса чланова организације или шире друштвене заједнице, задовољење потреба друштва за културним уздизањем, ублажавањем и укидањем сиромаштва итд.

Посматрајући са аспекта маркетинга, основни резултат у профитним организацијама је зарада базирана на обиму продаје и задовољењу потреба потрошача, а у непрофитним организацијама то је одговорност базирана на обиму услуга и задовољењу потреба корисника. Генерално, ове друге постају све одговорније за своје коришћење новца и за квалитета учинка у пружању услуга. Ова одговорност је изражена преко индикатора учинка или реакције јавности пре него преко профита, што опет резултира комплекснијим односима од оних у приватном сектору. На пример, тумачење успешности образовања или лечења много је комплексније од тумачења профита.

2.2 КЛАСИФИКАЦИЈА НЕПРОФИТНОГ СЕКТОРА

Постоје многе алтернативне дефиниције којима се покушало да се раздвоје профитне од непрофитних организација, као и различите варијанте непрофитних организација. Smith i Rosenbaum предлажу да је извор финансирања добра основа за типологију класификација организација. Оне се финансирају из :

- Профита
- Државног прихода (таксе, порези...)
- Добровољних донација

Невладине, непрофитне организације се могу поделити на организације које служе свим члановима друштва и оне које служе само члановима одређених друштвених група. Организације које служе свим члановима друштва (јавне услужне организације) су нпр. фондације, хуманитарне и добротворне организације, саветовалишта, организације за пружање социјалних услуга. Организације које служе члановима специфичних група су разна професионална и стручна удружења, клубови, интересне групе, политичке партије, савези.

Различите врсте контроле је према Henry Nasmanu основа за класификацију непрофитног сектора и то са становишта две групе карактеристика. Прво, да је организација на бази донација или комерцијална, да ли је сигурност повраћаја средстава примарна од донација или од цена корисницима. Друго, да ли је организација заједничка или предузетничка. Заједничка организација је примарно контролисана од корисника, а предузетничка од стране професионалног менаџера. Крајње разликовање установљено је од стране независног сектора на основу подршке или рада. Организације за подршку прикупљају и дистрибуирају донације и друге фондове, док радне организације испоручују програме, често бесплатно.

За потребе међународних поређења постоји ICNPO (International Classification of Nprofit Organizations) систем класификовања непрофитних организација. Иако ICNPO систем има велике предности јер можемо поредити перформансе непрофитног сектора широм света, ипак има и одређене недостатке у примени: тако на пример Црвени крст је ангажован на пројектима који могу бити уврштени у неколико група. По ICNPO систему класификација је извршена на следеће групе :

- Култура и рекреација (организације специјализоване за област културе и рекреације)

- Едукација и истраживање (организације које обезбеђују, спроводе, подржавају и промовишу образовање и истраживање)
- Здравље (организације које су активне у области здравства, обезбеђења здравствене неге)
- Социјалне услуге
- Окружење (организације које промовишу и пружају услуге у области заштите животне средине, контроле загађења, едукације људи и заштите животиња)
- Развој и становање
- Право и политика (организације које раде на заштити и промоцији цивилног друштва и људских права, нуде разне правне услуге)
- Филантропство, посредништво и волонтерство (организују добротворне акције, посредују)
- Међународне организације (промовишу разумевање између људи различитих култура, вера)
- Религија

Проблем са многим од ових класификација је што предвиђају чињеницу да непрофитне организације имају различите дивизије и раде различите програме, стављајући их симултано у различите секторе неке типологије.

2.3 АНАЛИЗА ПОТРЕБА И ЈЕДИНСТВЕНОСТ МАРКЕТИНГА У НЕПРОФИТНОМ СЕКТОРУ

Маркетинг се са правом дефинише као процес континуелног комуницирања између организације и публике, односно оних група лица којима су „производи“ организације намењени. Маркетинг се бави не само задовољавањем постојећих, већ и антиципирањем будућих потреба циљних група које очекују да задовоље своје потребе. Истраживањем свог тржишта организација долази до информација о захтевима и потребама циљних група. На основу тих информација и потенцијала организације информисе циљне групе о својој понуди. Маркетинг је двоструки процес комуницирања. Истраживања тржишта и комуницирање са потрошачима су две међусобно условљене активности у процесу комуницирања између организације и њених циљних група.

Нико не спори да су профитно оријентисана предузећа доминантан облик организација, али и непрофитно оријентисане организације добијају на значају са развојем привреде и друштва. Како профитне тако су и непрофитне организације заинтересоване да њихов „производ“ буде прихваћен од циљног тржишта односно циљне публике. Све организације настоје да пронађу начин и средства да прошире прихватање „ производа“ и обезбеде лојалност потрошача односно публике. Код ових организација код којих постоји конкуренција постоји тежња да се континуелно врши побољшање „производа“. Релевантност маркетинга за непрофитне организације заснива се на претпоставци да се све организације оснивају да би задовољиле потребе, захтеве и интересе неких циљних група.

Свака тржишна трансакција предпоставља постојање две стране. Свака страна има нешто да понуди у размени која треба да доведе до обостране сатисфакције. За разлику од тржишних трансакција, нетржишне трансакције су трансфер нечега (производа, услуга, идеје) другој страни, али не постоји увек јасан начин плаћања за то. Маркетинг је релевантан у свим ситуацијама када нека организација настоји да се стави у однос са својом публиком, а не само са потрошачима као публиком. Наиме, суштина маркетинг концепта је трансакција, односно размена вредности између две стране, организације њеног клијента.

Највећи број непрофитних организација има маркетиншке, или маркетингу сличне, проблеме. То значи да оне треба да се ангажују у маркетиншким сличним активностима. Отуда, непрофитне организације могу и треба да користе концепте, поступке, методе и технике створене и примењиване у маркетингу у решавању својих проблема. Основна разлика између профитног и непрофитног маркетинга је што су непрофитне организације упућене на разноврсну публику. Битна разлика је и што публика непрофитних организација може да утиче на број и судбину ових организација. Код профитних организација потрошачи на тржишту

куповином или уздржавањем од ње опредељују њихову судбину. Код непрофитних организација је тешко дефинисати доњу границу опстанка пошто организације не остварују профит.

Многе јавне услуге пружају се „бесплатно“ у смислу да потрошач не плаћа директно за услугу у време њеног коришћења. Тако се може закључити да, ако цена није укључена у једну трансакцију и конкуренција је ограничена, маркетинг уопште није потребан. Међутим, сви производи и услуге морају се платити на неки начин и корисник ће то нормално урадити, чак иако се то односи на индиректан и посредан начин као што је плаћање пореза.

Постоји устаљено мишљење да у непрофитне организације не треба уводити маркетинг, јер је функција коју оне обављају неопходна, одговара друштвеним захтевима, а корисници ће сами пронаћи услугу која им је потребна. На маркетинг се у тим условима гледа ко на узалудно трошење јавних средстава. Међутим, да би једна таква организација оформила свој буџет, потребно јој је одобрење, или бар пристанак, сваког ко би се могао сматрати корисником или улагачем. Приказивањем интерних извештаја и презентације за убеђивање људи да новац треба да се додели у једном правцу пре него у другом, типични су за све велике организације и врло су важна црта непрофитног сектора, где је приход често у облику субвенција или буџетског додељивања. Многе организације јавног сектора приморане су да утичу на локалне ауторитете, привредна предузећа, владу или друга тела да би обезбедиле потребна средства. Потреба за увођењем маркетинга очигледна је у случају добровољних организација за пружање помоћи. Оне имају две циљне групе : кориснике којима обезбеђују производе или услуге и донаторе од којих добијају средства у различитим облицима. Неопходно је улагање одређених маркетинг напора у идентификацију и привлачење свих потенцијалних донатора и стално информисање једне и друге циљне групе о активностима којима се организација бави у циљу остављања утиска ефикасне и ефективне организације.

Једна од сврха маркетинга у непрофитним организацијама је и формирање и промовисање доброг имиџа. У том смислу, маркетиншка функција може бити „прерушена“ у форме као што су : оглашавање, промоција, дизајн, анкетирање корисника, пружање постпродајних услуга, итд. На пример, позоришта своје представе најављују на плакатима и паноима, користећи дизајниране маскоте и логотипе; болнице образују патронажне службе за обилазак отпуштених пацијаната, итд.

Иако постоји разлика између профитног и непрофитног сектора, постоје основни концепти маркетинга који обележавају и један и други; пружање услуга/производа коју корисник/потрошач тражи и узајамно корисна размена. Односи размене у непрофитним организацијама нешто су компликованији и на њих могу утицати и законски, политички и други

захтеви. Тим пре, потребно је предузети многе маркетинг активности за повећање ефективности и ефикасности тих размена.

Постоје бројни проблеми са којима се суочавају непрофитне организације, а сасвим оправдано се може рећи да је извор многих управо занемаривање важности става корисника у односу на њихово пословање. Веома важна чињеница је да на ефективност и ефикасност организација, као што су : факултети, школе, болнице, музеји, позоришта, итд. најнепосреднији утицај имају управо њихови корисници. У случају организација које чине добротворна и добровољачка друштва, јасно је да само од начина на који ће их прихватити околина, зависи обим и бројност донација и субвенција.

Критика са највише аргумената која би се могла усмерити ка непрофитним организацијама односе се на њихову неефикасност и неефективност. На умањену ефикасност највише утицаја има једна врло честа појава својствена великој већини организација у јавном сектору – превише запослених. Са једне стране, то утиче на повећање административних и укупних трошкова, а са друге, средства која се инвестирају у њих, често имају врло мали, а неретко и негативан утицај на продуктивност. Други недостатак односи се на неефективност, која је неретко последица изостављања одређених маркетинг активности. Непрофитне организације су често изузетно споре у реаговању на промене.

Бирократија и превише комплексни системи често спречавају да се чак и једноставне тешкоће идентификују и реше. Сваки облик комуникације код њих је веома слабо развијен, а врло често недостаје било каква оријентација ка кориснику. Многе од њих изгледају као да постоје због угодности свог особља, а циљеви би им се могли протумачити као: очување запослености људи који ту раде, одржавање постојећег стања без увођења икаквих промена и избегавање сваког већег напора.

Стање у непрофитним организацијама је лоше и има тенденцију даљег погоршања. У критичном стању налазе се: обданишта, школе, болнице, железница и многе друге непрофитне организације. Недостатак поверења корисника условљен њиховим занемаривањем од стране ових организација, представља погонску снагу која стоји иза покрета за приватизацију великог броја услуга (приватна обданишта, приватне ординације и клинике, и сл.)

Могући разлози за лоше резултате већине непрофитних организација су следећи :

- Недостатак поступка провере ефикасности организације (ефикасности коришћења људи и средстава)
- Финансирање организација је независно од тржишта (због тога и задовољење потреба корисника неизоставно постаје секундарно питање)

- Већина непрофитних организација заузима монополски положај (неповољност за корисника огледа се у повећању цена или погоршању служби)

Ови разлози појачавају постојеће тенденције ка неефикасности и недостатку оријентације према корисницима. Избор корисника је, што се тиче непрофитних организација, веома сужен, па се стога и њихове потребне жеље врло мало, или уопште не поштују. Честа последица тога је и типичан недостатак професионализма и учтивости код особља које увек зна шта корисник жели, боље од њега самог. Међутим, чак и у случајевима када се показало неопходним увођење маркетинг оријентације и када менаџери непрофитних организација поступе у складу са тим, догоде се неуспеси.

Постоји неколико фактора који доприносе неадекватној примени маркетинг програма :

- Недостатак развоја једног оперативног маркетинг плана
- Недиференциран приступ потенцијалним корисницима и неадекватан извор циљног тржишта (слабо истраживање тржишта са лошом анализом података)
- Недостатак административне и финансијске подршке маркетинг активностима
- Недостатак координације између директора маркетинга, планирања и финансија
- Постављање директора маркетинга без потребног знања и искуства
- Нереална очекивања (очекивања да ће маркетинг решити све проблеме у организацији и да ће то бити један велики успех у кратком временском периоду)
- Недостатак екстерних увођења интерне маркетиншке пословне филозофије пре спровођења екстерних маркетинг стратегија

У развијеним земљама, на пример, већина државних болница схвата потребу промене филозофије пословања и уважавања утицаја тржишта. Да би примениле филозофију тржишног начина привређивања организују за своје запослене курсеве и семинаре из области маркетинга и менаџмента. На семинарима добијају почетна знања из области сегментације тржишта. Применом сегментације тржишта, потенцијалне пацијенте сврставају у две групе. Прву групу чине пацијенти који имају третман „економске класе“. Чине их они који не спадају у категорију високо платежних. Другу групу чине они који су куповно моћни и могу да бирају чије ће услуге користити. Они припадају сегменту „пословне класе“. Потребе овог сегмента се прате и анализирају, њиховим жељама се брзо одговара и они добијају пажњу

најбољег особља. Питање је колико је ово етички чин ? Међутим, то отвара једну сасвим нову дискусију.

2.4 ЈЕДИНСТВЕНОСТ МАРКЕТИНГА НЕПРОФИТНОГ СЕКТОРА

Анализирајући суштину маркетиншког приступа у вођењу профитних организација, константовано је да је најбитније увек полазити од потреба потрошача које желимо да задовољимо, па затим им понудити решења која су за њих боља од конкурентских. Купци већ у том случају оцењују да ли наша понуда за њих представља вредност, односно да ли је корисност већа од економске жртве коју морају поднети. Ситуација је ту, дакле, јасна. Ако је, по купчевом мишљењу, корист коју очекује од персоналног рачунара, на пример, већа од његове цене, он ће донети одлуку о куповини.

Шта је, међутим, са ситуацијом у којој се не ради о директном поређењу економске користи и економске жртве ? То је управо чест случај у поређењу онога што непрофитне организације нуде и шта очекују од корисника. Много је теже убедити пушаче да је одрицање од пушења мања жртва од користи коју ће имати за своје здравље, возаче да је неудобност коју осећају када су везани мања жртва од користи коју могу имати у случају несреће и слично, него у случајевима директног поређења економске жртве и користи. Због тога је примена маркетиншке концепције у непрофитним организацијама комплекснији проблем и захтева суптилније решење него у бизнису.

Оно што је заједничко профитним и непрофитним организацијама, то је чињеница да се увек ради о покушају утицаја на нечије мотиве и ставове, мишљења и понашања, како би се остварили одређени циљеви. Због тога и једнима и другима треба маркетинг, како би у фази дефинисања своје мисије, циљева и стратегије, тако и у фази имплементације конкретних маркетинг програма.

Претходно смо видели да непрофитне организације имају више проблема да утичу на мотиве, ставове, мишљења и понашања људи. Због тога се често морају тражити инвентивнија решења у примени, из бизниса познатих, маркетиншких знања и вештина. Постоји низ специфичности маркетиншких приступа код непрофитних организација :

- Обично има мало расположивих секундарних података за непрофитне маркетинг карактеристикама конзумента, понашању, преференцији медија, ... у односу на комерцијалне маркетинг. Мада, студије из основне социјалне научне литературе представљају кључни извор маркетинга

- Често је тешко осигурати реалност истраживања која су основ за маркетиншке одлуке, када се ради о контраверзним или табу темама
- Често се конзументи питају о темама које су индиферентни, што за маркетара значи низ проблема
- Од конзументата се понекад тражи да промене своје понашања за 180 степени
- У приватном сектору је увек могуће модификовати понуду да би се изашло у сусрет потрошачима, што је у непрофитном много теже
- Због исхода на ком непрофитне организације раде, потребно је увести многе комплексне навике и понашање, нарочито у области здравства, те то значи да велика количина информација треба да се проследи конзументима
- Веома често бенефиције које су резултат неке жртве, нису евидентне
- Карактеристика непрофитног маркетинга је у томе што због неких жртава, бенефиције уживају други за индивидуално жртвовање бенефиције су мале или чак никакве. Нпр. ограничење брзине на 55 км/сат. Од возача се тражи да промене своје понашање ради повећања безбедности
- Због многих промена, које обухватају социјалне и психолошке бенефиције, увек је тешко да се на прави начин то представи у медијима

Код непрофитних организација теже је дефинисати циљно тржиште и сагледати факторе који утичу на понашање потрошача. То, као и недовољно добре базе података, отежава сегментацију тржишта. Све то компликује процес изналажења оптималне комбинације инструмената маркетинг микса. Доминација неекономских циљева отежава утврђивање објективизираних мерила за мерење пословног успеха. Нема сумње да су непрофитне организације под већим притиском јавности код дефинисања циљева и избора програма да се они остваре.

Добар део, често највећи део маркетинг активности непрофитних организација је да се привуку донатори или прибаве други извори прихода. Није нимало зачуђујуће што велики број непрофитних организација ставља знак једнакости између маркетинга и привредне пропаганде. Непрофитне организације у добром броју случајева стварају програме који су подешени потребама више корисника, а не само непосредних корисника. У управним

одборима непрофитних организација најчешће се налазе људи који мало знају о маркетингу и менаџменту. Њихова пажња је више усмерена на државу и донаторе, а мање на стварне маркетинг проблеме са којима се суочавају непрофитне организације, у овом периоду преласка на тржишну привреду и парламентарну демократију.

Поред маркетинга услуга код непрофитних организација постоји и маркетинг личности, места, идеје и организације. Под **маркетингом личности**, подразумева се коришћење маркетинг техника да се култивише пажња, интересовање и преференција циљне групе за једну личност. Обично се ради о личностима које конкуришу за неко јавно место или дужност, било да се она бира или поставља. У првом случају је потребна и компаративна промоциона активност због присуства противкандидата за исто место или дужност. **Маркетинг места** је напор створен да се привуку посетиоци за одређену земљу, подручја или локацију. То је настојање да се побољша имиџ о месту из политичких, културних, религиозних или спортских разлога. **Маркетинг идеја** је активност на промовисању неког друштвеног питања или разлога циљној групи чије прихватање најчешће претпоставља предузимање неке друштвене акције (борба против пушења, против неке болести и сл.) **Организациони маркетинг** је активност на промовисању циљева и програма неке организације од јавног интереса да се прихвати и уважава од циљне групе грађана.

За непрофитне организације је од посебног значаја да схвате базичну поруку маркетинга, а она концизно значи: судбину једне организације опредељују они којима је њена активност усмерена. Све док су они заинтересовани за њене „производе“ и подржавају је (било да плаћају или не школарину код образовне организације, на пример), не постоји бојазан за њен опстанак. Када нема интереса за образовни програм, репертоар позоришта, утакмице спортског клуба, лечење у здравственој институцији, треба темељно преиспитати програм и професионалност његовог извођења. У мери у којој држава финансира активност непрофитних организација слаби степен њихове зависности од циљне групе и држава, уз веће или мање уважавање јавног мњења (циљних група), оцењује, сврсисходност активности.

3. АНАЛИЗА ФИНАНСИЈСКИХ ИЗВЕШТАЈА У НЕПРОФИТНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА

3.1 ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ АНАЛИЗЕ ФИНАНСИЈСКИХ ИЗВЕШТАЈА

Суштина дефинисања појма анализе финансијских извештаја, налази се у схватању да анализа треба да се подвргне посматрању, испитивању, оцени и формулисању дијагнозе оних процеса који су се десили у компанији и који се као такви налазе сажети и опредељени у оквиру финансијских извештаја. Финансијска анализа представља исцрпно „истраживање, квантификарање, дескрипцију и оцену финансијског статуса и успешности пословања предузећа“.¹

Уобичајено се истиче како постоје три активности које опредељују постанак и развој анализе финансијских извештаја (финансијске анализе). То су финансијско управљање, управљачко рачуноводство и финансијско рачуноводство.² Истиче се да је рачуноводство „језик пословања“, а финансијска анализа, која се темељи на рачуноводству и финансијском рачуноводству, омогућава примену тог језика у свим пословним ситуацијама.³ Анализа финансијских извештаја тежи и ка погледу у будућност и наглашавању оних аспеката пословања који су критични за преживљавање, а то су, пре свега, сигурност и успешност (ефикасност) пословања. Посматрано с финансијског аспекта, анализа пословања, за потребе менаџера, мора обухватити анализу финансијског резултата, финансијских услова, финансијске структуре и промена у финансијској структури.⁴ У том се контексту анализа финансијских извештаја може описати као процес примене различитих аналитичких средстава и техника помоћу којих се подаци из финансиских извештаја претварају у употребљиве информације релевантне за управљање.

Важност анализе финансијских извештаја разматра се у првом реду с аспекта управљања пословањем и развојем предузећа. Ова претходи процесу управљања или, прецизније речено, претходи процесу планирања који чини саставни део управљања. За добро управљање планирање је врло важно или, друкчије речено, „планирање је кључ финансијског менаџера“.

¹ Стојиљковић, др Милорад, др Јован. *Финансијска анализа*, Економски факултет, Ниш, 2000г стр.12

² Wilson, R.M.S. – Mc Hugh, G.: *Financial Analysis – A Managerial Introduction*, op.cit.str.20.

³ Wilson, R.M.S. – Mc Hugh, G.: *Financial Analysis – A Managerial Introduction*, op.cit.str.10

⁴ Robson, A.P. : *Essential Accounting for Managers*, Cassel Publishers Ltd, London, 1988. str.99.

3.2 КОРИСНИЦИ АНАЛИЗЕ И ВРСТЕ АНАЛИЗЕ ФИНАНСИЈСКИХ ИЗВЕШТАЈА

Инвеститори и кредитори користе рачуноводствене информације у циљу процене квалитета оствареног резултата компаније (добитка или губитка) и будућих новчаних токова који су повезани са њиховим улагањима (камате за имаоце обвезница, камате за зајмодавце – банке и дивиденде, капиталне добитке за акционаре). Држава и њени органи користе рачуноводствене информације у циљу утврђивања мера економске политике, доношења одговарајућих одлука о подстицању одређених делатности и привредних грана и надзирање спровођења мера економске политике. Менаџери свих нивоа одлучивања, као интерни корисници, користе информације анализе финансијских извештаја и циљу планирања, организовања и контроле, што је суштина менаџерских активности.

Циљеви анализе финансијских извештаја могу се поделити на опште и посебне циљеве. Општи циљеви односе се на сагледавање зарађивачке способности (рентабилности, профитабилности, успешности) компаније и финансијског положаја (статуса) компаније, њених новчаних токова и промена на капиталу и циљу пружања информација корисницима (наручиоцима) анализе.

С обзиром да су корисници финансијске анализе стејкхолдери⁵, тако се и посебни циљеви анализе финансијских извештаја односе на задовољавање информационих потреба стејкхолдера. Када говоримо о стејкхолдерима, најзначајнији су инвеститори у акције (equity investors) и кредитори (bond investors, banks), односно они корисници који обезбеђују капитал компанији и као такви омогућавају да компанија буде пословно способна.

Према Оквиру Међународних рачуноводствених стандарда/Међународних стандарда финансијског извештавања, основни циљ рачуноводства је да пружи информације о способности предузећа да ствара новац и еквиваленте новца⁶, као и информације о процени динамике и извесности стварања новца.

⁵ Термин стејкхолдери (stakeholders) представља сваку организацију или појединца која има интерес у пословању компаније чији су финансијски извештаји предмет анализе. У рачуноводственим стандардима стејкхолдери се називају корисницима финансијских извештаја и деле се у две групе – интерни – (менаџери, запослени) и екстерни (инвеститори у акције и обвезнице, велики кредитори, државни органи пословни партнери, синдикати и друге организације).

⁶ IASC, Међународни рачуноводствени стандарди, пар.15, стр. 7

Ову способност стварања новца као рачуноводствени циљ, не треба буквално схватити као усмереност активности предузећа на остваривање што већег стања новца на текућем рачуну. Она се дефинише као способност корисника (стејкхолдера) да из рачуноводствених информација дођу до објективних података о томе да ли ће предузеће исплатити дивиденде (принос за инвеститора), камате (принос за кредиторе), текуће обавезе према добављачима за материјал, опрему, обавезе према фискалним органима (порез) као и да ли на време производи и испоручује своје производе купцима. Дакле, већ кроз МРС/МСФИ дефинише се општи циљ рачуноводства из којег произлазе и посебни циљеви финансијске анализе за сваког појединачног корисника.

На основу претходно поменутог, произлази да се екстерни и интерни корисници информација налазе у интеракцији. Овде је реч о две врсте интеракција корисника (стејкхолдера):

1. Интеракција менаџмента компанија и власника (акционара) и
 2. Интеракција менаџмента компаније и кредитора (банке и други кредитори).
-
1. Екстерни корисници који могу извршити директан утицај на менаџмент предузећа су акционари који поседују обичне, редовне акције. Редовне акције поседују право гласа путем којег се може остварити утицај на креирање пословне политике, циљеве предузећа, али се остварује и контрола менаџмента, јер њихов опстанак зависи од остварених пословних резултата. Основни циљ акционара је да усмере менаџмент на генерисање позитивних резултата пословања како би се исплатиле дивиденде или кроз повећање цене акција на финансијском тржишту остварили капитални добитци. С обзиром да поменути циљеви акционара зависе од зарађивачке способности предузећа (нето добитка), акционари су заинтересовани да менаџмент усмерава, руководи предузећем у циљу остваривања што већег добитка. Основни метод да се то постигне је да се менаџери кроз компензације и стимулативно пословно награђивање вежу за постигнуте резултате (остварени ниво добитка).
 2. Мада кредитори, по природи, немају управљачка права, те тако не могу остварити утицај на менаџмент компаније, улога кредитора у пословном животу предузећа није лимитирана, као што би се то на први поглед могло тврдити. Кредитори штите своја улагања на начин што у уговорима о кредиту уносе рестриктивне клаузуле

којима се захтева од менаџмента предузећа да одржава одговарајуће финансијске индикаторе у задатим границама (показатељ односа дуга и сопственог капитала, показатељи опште, текуће ликвидности и др.) кредитори путем рестриктивних клаузула дефинишу границе расподеле оствареног добитка на који начин се штите и од претерано високог одлива добитка кроз дивиденде акционарима једна од познатих авио компанија у свету, Delta Airlines, има у постојећим кредитним аранжманима и рестриктивне клаузуле које се односе на забрану узимања опреме у лизинг и забрану додатног кредитног задуживања кроз емисију обвезница или узимање банкарских кредита ⁷.

Уобичајена аналитичка средства и поступци који се користе у анализи финансијских извештаја су :

- Компаративни финансијски извештаји који омогућавају уочавање промена током времена (више обрачунских раздобља) и уочавање тенденција промена уз помоћ серије индекса,
- Структурни финансијски извештаји који омогућавају увид у структуру,
- Анализа помоћу показатеља,
- Специјализоване анализе. ⁸

3.3 МАТЕРИЈАЛНЕ ПРЕТПОСТАВКЕ ФИНАНСИЈСКЕ АНАЛИЗЕ

Материјалне претпоставке анализе односе се на обезбеђење употребљивих података, финансијских извештаја. Једино употребљиви финансијски извештаји ослобођени пристрасности могу бити адекватна подлога за финансијску анализу. У супротном, резултати анализе могу бити доведени у питање. Ово поглавље је посвећено разматрању професионалне регулативе која је служила као подлога за припремање и приказивање билансних позиција, као и разматрању варијетета рачуноводствених политика у функцији анализе средстава, извора финансирања, прихода и расхода.

Pratt, Jamie, op. cit. str.181

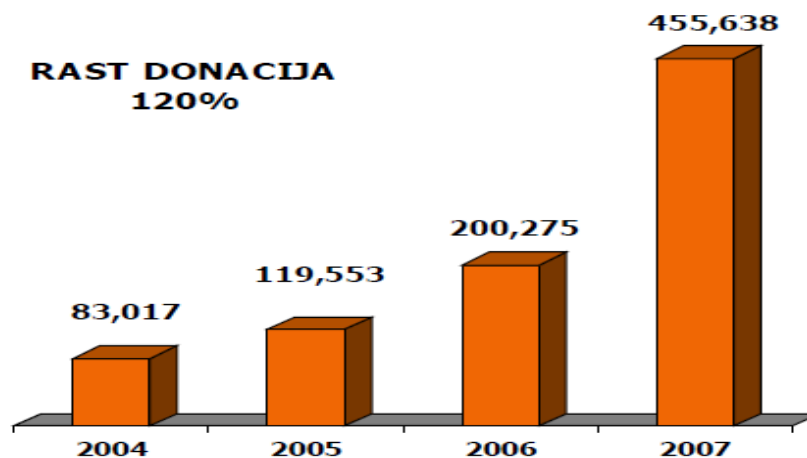
⁸ Детаљније о томе, Berstein, L.A. Wild, J.J.:Analysis of Financial Statements, McGraw – Hill, New York, 2000., str. 30-52

3.4 БАЛКАНСКИ ФОНД ЗА ЛОКАЛНЕ ИНИЦИЈАТИВЕ

Годишњи извештај 2007. године

Протеклу 2007. годину обележили су нови програми за донације, нови партнери, нови развојни програми, већи буџет за донације, а самим тим и већи број донација. Годину за нама обележио је највећи раст БЦИФ-а до сада.

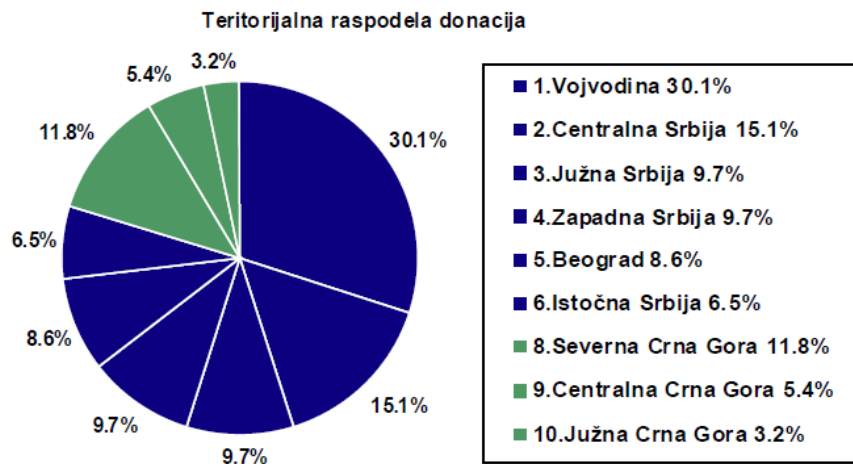
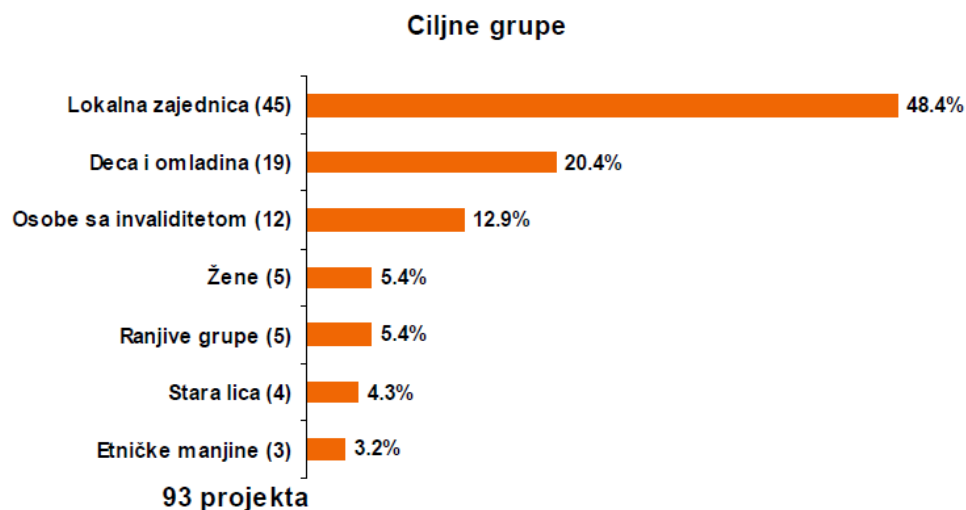
Како наш фонд расте, тако расту и развијају се наши програми у 2007. години БЦИФ је отворио чак четири нова програма донација у Србији. Већи број програма је свакако утицао и на већи број донација – ове године у Србији и Црној Гори смо доделили 455.638 евра кроз 93 донације. Да квалитет иде заједно са квантитетом доказује и чињеница да су два пројекта које је подржао БЦИФ освојила прво и треће место на конкурс за најбољу локалну иницијативу у Србији за 2007. годину, организовану од стране Фонда Места у срцу.



Слика 2. Преглед раста донација

БЦИФ је протекле године започео рад на мрежи еколошких организација Зелена листа Србије, а више од двадесет организација је прошло кроз наше програме едукације за јавно заступање и прикупљање средстава из локалних извора.

Наш рад на пољу филантропије се проширио објављивањем првог истраживања о историји и традицији филантропије у Србији – *Поруке времена прошлих*, које нас је примерима из прошлости упућује на то шта се може десити у будућности.



Слика 3. Преглед циљних група и територијална расподела

У партнерству са ресорним Министарством културе Републике Србије, БЦИФ је кренуо у озбиљан и захтеван задатак израде Преднацрта Закона о задужбинама и фондацијама који би требало да уреди ову област према европским стандардима, и да истовремено подстакне развој и оснивање нових фондова и допринесе оживљавању задужбинарске и филантропске културе у Србији. Са Министарством омладине и спорта били смо једна од организација која је интезивно укључена у стварање нове Националне стратегије за младе. На крају, 2007. године завршен је процес одвајања наше канцеларије у Црној Гори, и то на најлепши начин – основана је нова, независна фондација ФАКТ, која наставља активно да ради у Црној Гори.

Troškovi	Iznos u RSD
OPERATIVNI	11.970.918,34
Plate sa porezima i doprinosima	4.007.675,50
Usluge, uključujući poreze	1.885.215,37
Najamnina, režijski troškovi, kancelarijski materijal	1.592.701,50
Troškovi kancelarije u Crnoj Gori	3.524.651,66
Kapitalni troškovi	429.044,03
Putni troškovi	531.630,28
PROGRAMSKI TROŠKOVI	11.554.253,90
Menadžment programa, uključujući poreze	5.863.735,17
Komunikacija	379.333,34
Putni troškovi	1.724.792,82
Treninzi/radionice/konferencije	3.230.730,79
Publikacije	355.661,78
REGRANTIRANJE	34,689,863,27
UKUPNO	58.215.035,51

Слика 4. Финансијске информације

Ове цифре су преузете из независног ревизорског извештаја за период од 1. јануара 2007. године до 31. децембра 2007. године. Извештај је одобрен од стране Управног Одбора на састанку одржаном у јулу 2008. године. БЦИФ је примио независни ревизорски извештај у мају 2008. године. Копија комплетног извештаја, који даје биланс стања и биланс успеха, може се добити на захтев у БЦИФ канцеларији.

4. ПОЈАМ, ДЕФИНИСАЊЕ И САДРЖАЈ МАРКЕТИНГ МЕНАЏМЕНТА

4.1 ЗНАЧАЈ МАРКЕТИНГА

Финансијски успех често зависи од маркетинг способности. Финансије, производња, рачуноводство и друге пословне функције немају смисла уколико тражња за производима и услугама није довољна за остваривање профита у компанији. У томе мора да постоји јасна хијерархија. Сада су многе компаније увеле позицију директора маркетинга (Chief Marketing Officer - CMO), задуженог да маркетинг приближи другим високим функцијама као што су генерални директор (Chief Executive Officer – CEO) или финансијски директор (Chief Financial Officer – CFO). Организације свих врста – од произвођача робе широке потрошње, до оних које се баве здравственим осигурањем, од непрофитних организација до произвођача производних добара – своја достигнућа у маркетингу истичу у својим штампаним материјалима и на својим веб сајтовима. Теме низа чланака у пословним публикацијама управо су маркетинг стратегије и тактике.

Маркетинг је, међутим, интригантна област и био је Ахилова пета многим раније успешним компанијама. Велике, познате компаније као што су Sears, Levi's, General Motors, Kodak и Xerox, суочене су са новим моћним купцима и новим конкурентима, биле су принуђене да промене своје моделе пословања. Чак и водећи на тржишту, као што су Microsoft, Wal-Mart, Intel и Nike, признају да не смеју да се опусте. Jack Welch General Electricov бриљантни CEO, стално је слао упозорења компанији: "Мењати или умрети".

Донети праве одлуке није увек лако. Маркетинг менаџери морају доносити кључне одлуке попут оних како обликовати нови производ, које цене понудити купцима, где продавати производе, колико потрошити на пропаганду или продају и морају детаљно одлучити о садржини текста или боји нове амбалаже. Највећи ризик носе оне компаније које не прате пажљиво своје купце и конкуренте и континуално не побољшавају своје понуде. Имају краткорочно, ка продаји усмерено пословање, а тиме не успевају да задовоље своје акционаре, запослене, добављаче и partnere у каналима. Вешт маркетинг захтева стално усавршавање.

4.2 ШТА ЈЕ МАРКЕТИНГ

Маркетинг се бави идентификовањем и задовољавањем индивидуалних и друштвених потреба. Једна од најкраћих дефиниција маркетинга гласи : “Профитабилно задовољавање потреба”. Када је eBay схватио да људи нису били у стању да пронађу неке од производа које највише желе, и када је организовао онлине аукције, или кад је IKEA запазила да људи желе добар намештај по знатној нижој цени и направила намештај који се испоручује у деловима, добили смо примере доброг осећаја за маркетинг у пракси, тако што су личну или друштвену потребу претвориле у могућност за профитабилно пословање.

Америчка асоцијација за маркетинг даје следећу званичну дефиницију : “Маркетинг је организациона функција и сет процеса креирања, комуницирања и испоруке вредности потрошачима и управљања односима са купцима, на начин који доноси користи организацији и њеним стејхолдерима⁹”. За рад у процесима размене потребно је доста рада и знања. Маркетинг менаџмент се дешава када бар једна страна потенцијалне размене размишља о средствима постизања жељеног одговора других страна. Маркетинг менаџмент сматрамо уметношћу и науком избора циљних тржишта и способношћу придобијања, задржавања и повећања броја купаца путем стварања, испоруке и комуницирања супериорне вредности за купце.

Правимо разлику између друштвене и управљачке дефиниције маркетинга. Друштвена дефиниција указује на улогу коју маркетинг има у друштву. Један маркетинг рекао је да је улога маркетинга “обезбеђење вишег стандарда живота”. Овде дајемо друштвену дефиницију која служи нашем циљу : “Маркетинг је друштвени процес којим појединци и групе добијају оно што им је потребно и што желе путем стварања, понуде и слободне размене вредности кроз производе и услуге са другима”. Према управљачкој дефиницији, маркетинг се често описује као “уметност продаје производа”. Међутим, људи се изненаде када чују да продаја није најзначајнији део маркетинга . Продаја је само врх леденог брега маркетинга. Peter Drucker, водећи теоретичар менаџмента, каже :

“Можемо предпоставити да ће увек постојати потреба за продајом. Али циљ маркетинга је у томе да продаја постане излишна. Његов циљ јесте да купца упознамо и схватимо тако добро да му производ или услуга одговара и да се сама продаје. У идеалном

⁹ American Marketing Association, 2004

случају, маркетинг треба да доведе до купца који је спреман да купи. Све што је тада потребно јесте да производ или услуга буду расположиви¹⁰.

4.3 РАЗМЕНА И ТРАНСАКЦИЈЕ

Појединац до производа може доћи на један од четири начина. Може самостално створити производ као када лови, пеца или скупља воће. Може на силу да добије производ, као у случају пљачке или провалне крађе. Може просити, што се догађа када бескућник тражи храну. Може и понудити производ, услугу или новац у замену за нешто што жели.

Размена – као кључни концепт маркетинга јесте процес прибављања жељеног производа од некога коме нудимо нешто за узврат. Да би постојао потенцијал размене, мора бити задовољено пет услова :

1. Постојање најмање две стране
2. Свака страна има нешто што представља вредност другој страни
3. Свака страна је способна за комуникацију и испоруку
4. Свака страна може слободно да прихвати или одбије понуду за размену
5. Свака страна верује да је прикладно или пожељно да послује са другом страном.

Да ли ће доћи до размене зависи од тога да ли се две стране могу сложити тако да им буде боље (или барем не горе) него раније. Размена је процес креирања вредности, зато што обично обема странама доноси бољитак.

Две стране се ангажују у размени уколико преговарају – у покушају да постигну узајамно прихватљиве услове. Уколико се постигне договор, кажемо а долази до трансакције. Трансакција је размена вредности између две или више страна : страна А даје „X“ страни В и за узврат добија „Y“ . Smith продаје Jonesu телевизор, а Jones плаћа 400\$ Smithu. То је класична новчана трансакција; али за трансакције није нужно потребан новац као једна од вредности којима се тргује. Трампа као трансакција састоји се од размене робе или услуга за другу робу или услуге, као када адвокат Jones напише тестамент лекару Smithu, у замену за лекарски преглед.

¹⁰ Peter Drucker, Management : Tasks, Responsibilities, Practices (New York: Harper i Row, 1973)), str. 64-65

Трансакција укључује више димензија: бар две ствари од вредности, усаглашене услове, време и место договора. Правни систем помаже и подстиче постизање сагласности између учесника у трансакцији. Без уговорног права, људи би приступали трансакцијама са дозом неповерења и сви би били на губитку.

Трансакција се разликује од трансфера. Приликом трансфера страна А даје „Х“ страни В, али за узврат не добија ништа опипљиво. Поклони, субвенције и добровољни прилози спадају у трансфере. Понашање у трансферу такође може се разумети кроз концепт размене. По правилу, дародавац очекује да добије нешто у замену за свој поклон - на пример, захвалност или промену понашања примаоца. Професионалци који прикупљају средства (professional fund-raisers) обезбеђују неку корист донаторима, упућују им захвалнице и позивнице за друштвена дешавања, објављују чланке у часописима и сл. Маркетари су проширили концепт маркетинга, обухватајући понашања и у трансферу и у трансакцији.

У основи, маркетари покушавају да изазову реакцију у понашању друге стране. Предузеће жели куповину, политички кандидат жели глас, црква активног члана, а друштвени активисти спремно прихватање неке акције. Маркетинг чине активности које се предузимају ради изазивања жељених реакција циљне групе.

У циљу остваривања успешних размена, маркетари анализирају шта свака од страна очекује од трансакције. Ситуације просте размене могу се илустровати приказивањем два учесника и жеља и понуда које се јављају међу њима. Предпоставимо да John Deere, водећи светски произвођач пољопривредне опреме истражује какве користи очекује типична велика фарма када купују тракторе, комбајне, седилице и прскалице. Ове користи укључују опрему високог квалитета, солидну цену, испоруку на време, прихватљиве рокове финансирања, добре резервне делове и сервис. Ставке на списку жеља нису једнако важне и разликују се од купца до купца. Један од задатака John Deere-а, јесте у томе да открије релативни значај ових различитих купца.

John Deere такође има списак жеља : добра цена опреме, плаћање на време и добар маркетинг „од уста до уста“. Уколико постоји довољан склад или преклапање између листа жеља, постоји основа за трансакцију. Задатак John Deere-а јесте да формулише понуду која ће фарму мотивисати да купи његову опрему. На другој страни, фарма може доставити своју контрапонуду. Овај процес преговора доводи до обострано прихватљивих услова или до одлуке о одустајању од трансакције.

4.3.1 ШТА СЕ ПЛАСИРА НА ТРЖИШТЕ

Људи из маркетинга баве се пласманом у оквиру десет различитих области: робе, услуге, искуства, догађаји, личности, места, имовине, организација, информације и идеје.

РОБА - Физички производи или роба чине предмет производних и маркетинг напора већине земаља. Сваке године само компаније из САД-а произведу на милијарде свежих, конзервираних, упакованих или смрзнутих прехранбених производа и милионе аутомобила, фрижидера, телевизора, машина и разних других производа савремене привреде. Своје производе продају не само компаније, већ и појединци, делимично захваљујући интернету.

УСЛУГЕ – Са напретком привреде све већи део активности усмерава се на пружање услуга. Данас у привреди САД-а однос роба и услуга износи 30:70. Услужна делатност укључује послове : авиотранспорта, хотела, фирми за изнајмљивање возила, услуге фризера и козметичара, сервиса за одржавање и поправке, као и стручњака који раде у или за компаније, попут књиговођа, банкара, адвоката, инжењера, лекара, програмера или консултаната. Многе тржишне понуде састоје се од различитих комбинација робе и услуга. На пример, у ресторану брзе хране потрошач користи и робу и услугу.

ДОГАЂАЈИ – Маркетари промовишу временски дефинисана догађања, попут великих сајмова, уметничких програма годишњица компанија. Глобални спортски догађаји попут Олимпијских игара и светског купа промовишу се агресивно и компанијама и обожаваоцима. Постоји посебна професија планера догађаја, који разрађују детаље неког догађаја и чине да се одвија савршено.

ИСКУСТВА – Усклађивањем већег броја робе и услуга, фирма може да створи, представи и маркетира искуство. Walt Disney World's Magic Kingdom представља маркетинг искуства: посетиоци долазе у вилинско царство, гусарски брод или кућу духова. Тако је и у Hard Rock Cafeу, где посетиоци могу да једу или да слушају рок састав уживо. Постоји и тржиште посебних искустава : пример за то је једнонедељни боравак у бејзбол кампу где се може играти са неким од великих бејзбол играча у пензији, петоминутно дириговање Чикашким симфонијским оркестром или пењање на Монт Еверест¹¹.

¹¹ Philip Kotler, "Dream Vacations : The Booming Market for Designed Experiences," The Futurist (oktobar 1984):7-13; Joseph Pine II I James Gilmore, The Experience Economy (Boston: Harward Business School Press, 1999); Bernd Schmitt, Experience Marketing (New York: Free Press, 1999).

ЛИЧНОСТИ – Маркетинг познатих личности је велики посао. Данас свака познатија филмска звезда има свог агента, личног менаџера и повезује се са агенцијом за односе са јавношћу. Уметници, музичари, директори, лекари, водећи адвокати и финансијери и други професионалци траже помоћ од познатих стручњака за маркетинг¹². Неке личности су, маркетирајући себе, направиле сјајан посао – као Madonna, Oprah Winfrey, The Rolling Stones, Aerosmith i Michael Jordan. И консултант у менаџменту Tom Peters мајстор је самобрендирања и свакоме саветује да постане „бренд“.

МЕСТА – Градови, државе, региони и читаве нације такмиче се у привлачењу туриста, фабрика, седишта компанија и нових становника¹³. У маркетингу места спадају специјалисти за привредни развој, агенти за промет некретнинама, привредне банке, удружења локалног бизниса и агенције за привредну пропаганду и односе са јавношћу. Ради снабдевања својих индустрија високе технологије и подстицања предузетништва, у градовима као што су Индијанаполис, Шарлот, Ралеих-Дурлам, активно се труде да привуку младе од 20 до 29 година и то путем огласа, умрежавања (networking) и других комуникација. Град Луизвил у држави Кентаки годишње троши милион долара на е-мејлове, догађаје и друштвене активности да убеди двадесетогодишњаке у квалитет живота у граду и друге његове предности.

ИМОВИНА – Имовину чине недодирљива права власништва како над непокретном имовином (некретнинама) тако и над финансијском својином (акције и обвезнице). Имовина се купује и продаје, а за то је потребан маркетинг. Агенти за некретнине раде за власнике или продавце, или купују стамбене или пословне некретнине. Инвестиционе компаније и банке укључене су у маркетинг хартија од вредности како институционалних тако и индивидуалних инвеститора.

ОРГАНИЗАЦИЈЕ – Организације активно раде на стварању снажног, повољног и јединственог имиџа у свести своје циљне групе. Компаније троше новац на оглашавање корпоративног идентитета. Philips, холандска компанија огласила се поруком „Побољшамо ствари“. У Великој Британији, Tesco је захваљујући маркетинг програму „Свака ситница помаже“ лансиран у сам врх ланаца супермаркета у земљи. И универзитети, музеји, организације уметности и сличне непрофитне организације, користе маркетинг да побољшају свој имиџ у јавности и такмиче се у придобијању публике и средстава.

¹² Irving J.Rein, Philip Kotler I Martin Stoller, High Visibility (Chicago: NTC Publishers, 1998).

¹³ Philip Kotler, Irving J.Rein I Donald Haider, Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations (New York: Free Press, 1993); I Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein, Donald H. Haider, Marketing Places in Europe: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations (London: Financial Times Prentice-Hall,1999),Marketing Places Europe (London:Financial Times Prentice-Hall 1999).

ИНФОРМАЦИЈЕ - Информација се може произвести и маркетинговати као производ. Школе и универзитети производе информације и дистрибуирају их по одређеној цени родитељима, студентима и локалним заједницама. Енциклопедије и већина књига које нису белетристика такође пласирају информације. Часописи као Road and Truck и Byte пружају информације из света аутомобила и рачунара. Производња, паковање и дистрибуција информација представљају једну од главних привредних грана у друштву¹⁴. И оне компаније које продају физичке производе настоје да их учине вреднијим путем коришћења информација. На пример, извршни директор компаније Siemes Medical Systems, Tom McCausland каже: „Наш производ не мора бити X – зрак или скенер већ информација. Наш посао је технологија заштите здравља, а наш финални производ електронски досије пацијента: информација о лабораторијским тестовима, патологији и терапији, као и тонски запис¹⁵ “.

ИДЕЈЕ – У свакој понуди на тржишту постоји основна идеја. Charles Revson из Ревлона рекао је : „У фабрици правимо козметику; у продавници продајемо наду “. Производи и услуге јесу пратформе за испоруку неке идеје или користи. Социјални маркетинг баве се промоцијом идеја попут „Пријатељи не дозвољавају својим пријатељима да возе пијани “ и „Страшно је изгубити разум“.

4.3.2 КО СЕ ПОЈАВЉУЈЕ НА ТРЖИШТУ

Маркетингери и потенцијални купци

Маркетингер је онај ко тражи одговор (пажњу, куповину, глас, донацију) од друге стране, која се назива потенцијални купац. Уколико обе стране желе да продају нешто једна другој, обе називамо маркетингерима.

Маркетингери су вешти у стимулацији тражње за производима компаније, али то је уско гледање на задатке које они обављају. Као што су стручњаци за производњу и логистику задужени за менаџмент понуде (снабдевања), маркетингери су одговорни за менаџмент тражње. Маркетинг менаџери теже да утичу на ниво, „тиминг“ и структуру тражње ради постизања циљева организације.

Постоји осам врста тражње :

- Негативна тражња – потрошачима се производ не допада и спремни су и да плате како би га избегли

¹⁴ Carl Shapiro I Hal R. Varian, “Versioning: The Smart Way to Sell Information,” Harvard Business Review (novembar-decembar 1998): 106-114

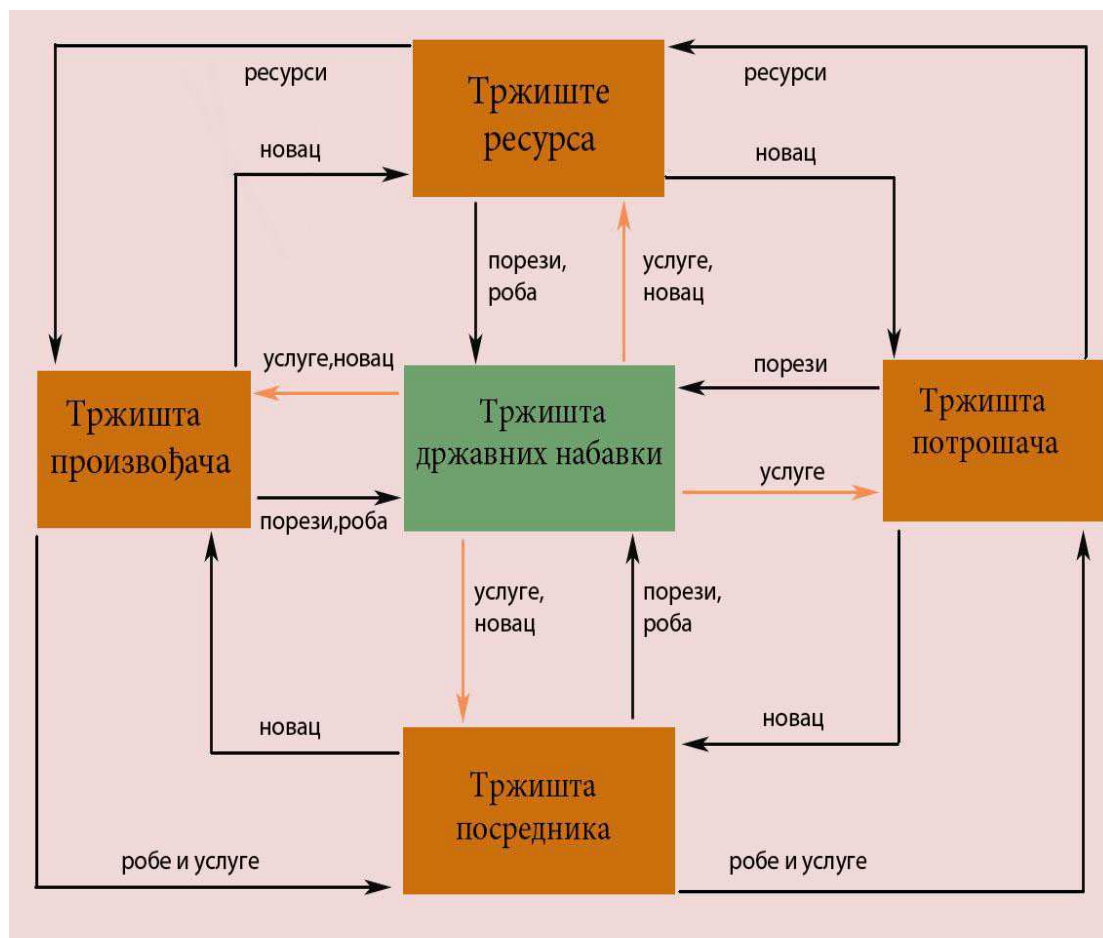
¹⁵ John R. Brandt, “Dare to be Different,” Chief Executive, maj 2003, str. 34-38.

- Непостојећа тражња – потрошачи нису свесни постојања производа или нису за њега заинтересовани
- Латентна тражња – потрошачи могу имати велику потребу коју постојећи производ не може да задовољи
- Опадајућа тражња – потрошачи почињу да купују производ све ређе или га уопште не купују
- Нередовна тражња – куповина варира у зависности од годишњег доба, месеца, недеље, дана или сата
- Пуна тражња – купују се сви производи који се изнесу на тржиште
- Прекомерна тражња – више потрошача жели да купи производ него што се може задовољити
- Нездрава тражња – потрошаче могу привући производи који имају непожељне друштвене последице

Маркетари, у сваком случају, морају да идентификују узроке постојеће тражње и након тога направе акциони план ради њене промене у пожељнију позицију.

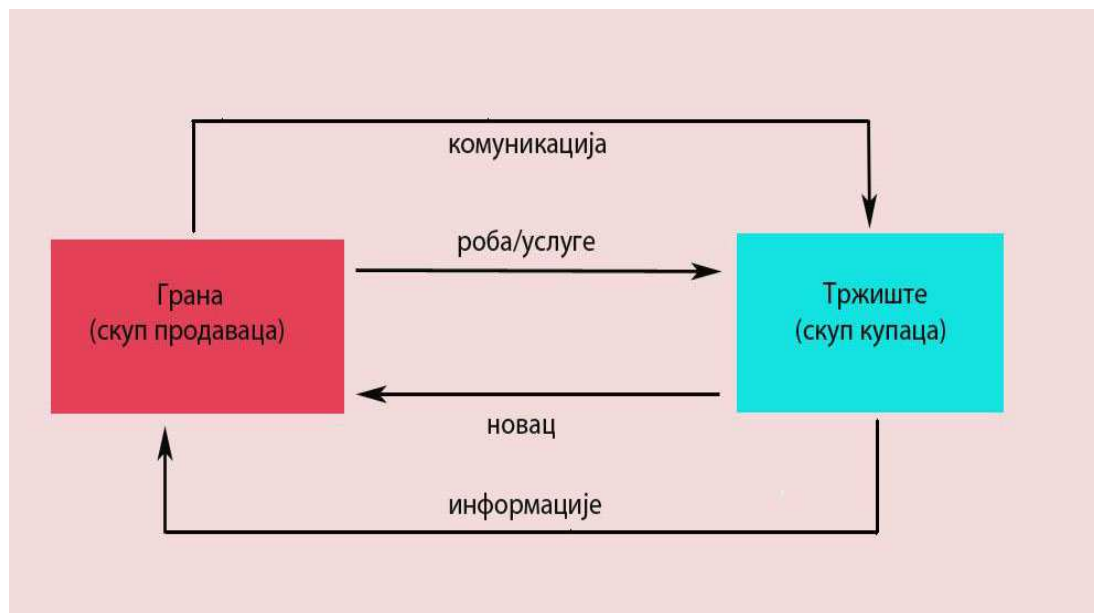
Тржишта

Традиционално „тржиште“ је било физичко место на коме су се купци и продавци окупљали ради куповине и продаје робе. Економисти тржиште описују као скуп купаца и продаваца који обављају трансакцију неког производа или групе производа (на пример, тржиште станова или тржиште житарица). У савременим привредама врви од таквих тржишта. Пет основних тржишта и токови њихове повезаности приказани су на слици 2. Произвођачи одлазе на тржиште ресурса (тржиште сировина, тржишта радне снаге, тржишта новца), купују ресурсе и затим их претварају у робу и услуге, потом финалне производе продају посредницима који их на крају продају потрошачима. Потрошачи продају свој рад и добијају новац којим плаћају робу и услуге. Влада убира порез за куповину производа са тржишта ресурса, произвођача и посредника и ту робу и услугу користи како би обезбедила јавне услуге. Националне привреде и глобална привреда чине комплекс узајамно дејствујућих група тржишта повезаних кроз процесе размене.



Слика 5. Структура токова у модерној тржишној привреди

Маркетари, с друге стране, често користе израз тржиште за обухватање различитих група купаца. Они сматрају да продавци чине привредне гране, а купци чине тржиште. Говоре о тржишту потреба (тржиште исхране), тржишту производа (тржиште обуће), демографским тржиштима (тржиште младих) и географским тржиштима (француско тржиште); или концепт проширују тако да обухвата и друга тржишта; попут тржишта гласача; тржишта радне снаге и тржиште донатора. На слици 3. приказан је однос између гране и тржишта. Продавци и купци повезани су путем четири тока. Продавци шаљу тржишту робу и услуге, и комуникације (рекламе, директна пошта); за узврат добијају новац и информације (ставове, податке о продаји). У унутрашњем оквиру приказана је размена новца за робу и услуге; у спољашњем оквиру приказана је размена информација.



Слика 6. Једноставан маркетинг систем

Тржишта кључних купаца

Размотримо следећа тржишта кључних купаца; тржиште финалних потрошача, пословно, глобално и непрофитно тржиште.

Тржишта финалних потрошача – Компаније које продају робу широке потрошње попут безалкохолних пића, козметике, авионских путовања и спортске обуће и опреме троше много времена у покушају да створе супериорни имиџ брэнда. Велики део снаге брэнда зависи од развоја супериорног производа и паковања, обезбеђења његове расположивости и подршке уз ангажовање комуникација и поузданог сервиса. Овај задатак компликује чињеница да је тржиште робе широке потрошње подложно сталним променама.

Пословна тржишта – Компаније које продају робу и услуге често се срећу са добро обученим и добро информисаним купцима који вешто процењују конкурентске понуде. Пословни купци купују робу да би могли да направе или препродају производ другима уз остварење профита. Пословни маркетинг морају показати како ће њихови производи помоћи тим купцима да остваре већи приход или ниже трошкове. Пропаганда може одиграти улогу, али већу улогу морају имати продајна снага, цене и репутација компаније у погледу поузданости и квалитета.

Глобална тржишта – Компаније које продају робу и услуге на глобалном тржишту суочавају се са додатним одлукама и изазовима. Оне морају донети одлуку у које земље да уђу; како ући у сваку земљу (као извозник, давалац лиценце, партнер у заједничком улагању,

произвођач у уговорној производњи или самостални произвођач); како своје производе и услуге прилагодити ситуацији у свакој земљи; како формирати цене својих производа у различитим земљама; и како прилагодити своје комуникације тако да одговарају различитим културама. Ове одлуке морају се донети у складу са различитим захтевима за куповином, преговорима, власништвом и располагањем имовином; услед различитих култура, језичких, правних и политичких система, као и валуте чија вредност може флукуирати.

Непрофитна и владина тржишта - Компаније које своју робу продају непрофитним организацијама као што су цркве, универзитети, добротворне организације или владине агенције морају пажљиво формирати цене, јер овакве организације имају ограничену куповну моћ. Ниже цене утичу на карактеристике и квалитет понуде. Влада често купује путем тендера, а предност има понуда са најнижом ценом, у одсуству других важних фактора.

Тржиште као место, тржишни простори и метатржишта

Данас можемо направити разлику између тржишта као места и тржишног простора. Тржиште као место је физички појам, као када купујете у радњи; док је тржишни простор виртуелни појам, као када купујете путем Интернета¹⁶.

Mohan Sawhney је предложио концепт метатржишта да опише групу комплементарних производа и услуга уско повезаних у свести потрошача, али расутих у различитим привредним гранама. Метатржиште аутомобила чине: произвођачи аутомобила, продавци нових и половних возила, финансијска предузећа, осигуравајућа друштва, механичари, продавци аутоделова, сервиси, часописи у аутомобилизму, новинарски огласи о аутомобилима и сајтови о аутомобилима на Интернету. Када купује кола, купац ће бити у додиру са многим деловима овог метатржишта, што метапосредницима омогућава да помогну купцима да глатко пролазе кроз ове групе тржишта, иако су физички неповезане. Пример за то представља Elmund's , веб сајт на коме купац кола може пронаћи податке и цене различитих аутомобила и лако прећи на друге сајтове тражећи продавца који нуди најнижу цену, начине финансирања, резервне делове и половна возила по утврђеној цени. Метапосредници могу опслуживати и друга метатржишта попут тржишта за потребе домаћинстава, родитељстава и неге беба и опреме за венчање¹⁷.

¹⁶ Jeffrey Rayport I John Sviokla, "Managing in the Marketspace," Harvard Business Review (novembar-decembar 1994): 141-150. Тако је видети njihov "Exploring the Virtual Value Chain," Harvard Business Review (novembar-decembar 1995): 75-85.

¹⁷ Mohan Sawhney, Seven Steps to Nirvana (New York: McGraw –Hill, 2001)

4.4 КАКО СЕ МЕЊА ПОСЛОВАЊЕ И МАРКЕТИНГ

Недавно објављена књига под насловом „Beyond Disruption“ похвално се изражава о компанијама као што су Apple, Sony i TAG Heuer јер су постигле експоненцијални раст продаје упркос томе што су лоциране на развијеним, али стагнирајућим тржиштима¹⁸. Објашњавање оваквог успеха лежало је у чињеници да су ове компаније имале јасну визију о правом усмеравању њихових брендова и „изазвале“ традиционалне маркетинг постулате путем иновације производа, пропаганде или других аспеката маркетинга. У другој, недавно објављеној књизи под насловом Радикални маркетинг (Radical Marketing) дају се примери компанија као што су Harley-Davidson, Virgin Atlantic Airways i Boston Beer, које су прихватиле другачији приступ маркетингу – усмерен на растезање ограничених ресурса, одржавање блиског контакта са потрошачима и креирање решења која боље задовољавају њихове потребе.

Можемо поуздано тврдити да тржиште „није као што је некад било“, и да се радикално изменило под утицајем великих, понекад међусобно повезаних друштвених фактора које су довеле до нових правила понашања, нових могућности и нових изазова :

Технологија која се мења - Електронска револуција створила је доба информатике. Индустриско доба карактерисала је масовна производња и масовна потрошња, продавнице су биле затрпане залихама, свуда су биле присутне рекламе и знатна снижења. Доба информатике обећава боље усклађивање нивоа производње, усмеренију комуникацију и прикладније формирање цена. Штавише, велики део пословања данас се обавља путем електронских мрежа : интранета, екстранета и Интернета.

Глобализација - Технолошки напредак у саобраћају, отпремању и комуникацијама олакшао је компанијама пословање у другим земљама, а потрошачима куповину производа и услуга од понуђача из других земаља.

Дерегулација – У многим земљама привреда је ослобођена државне контроле у циљу стварања већих конкурентских и развојних могућности. Компаније за обављање међуградских разговора у САД-у, на пример, могу конкурисати на локалним тржиштима, а локалне телефонске компаније могу понудити међуградске разговоре. Исто тако, електродистрибуције сада могу да шире своје пословање на друга тржишта.

¹⁸ Jean-Marie Dru, Beyond Disruption: Changing the Rules in the Marketplace (New York : John Wiley & Sons, 2002); Hill I Rifkin, Radical Marketing.

Приватизација – У многим земљама државно власништво над компанијама претворено је у приватно власништво и управу у циљу повећања ефикасности, попут компанија British Airways i British Telecom у Великој Британији.

Снажнија позиција купаца – Потрошачи све више очекују бољи квалитет и услуге и извесно прилагођавање својим потребама. Они су све више у трци са временом и желе веће погодности, а све мање запажају уочљиве разлике међу производима и све мање су лојални бренду. Могу добити детаљне информације о производима преко Интернета и других извора, што им омогућава интелигентнију куповину. У својој потрази за вредношћу, потрошачи показују већу осетљивост за цену.

Прилагођавање појединачним потребама – Компанија може да произведе индивидуално издиференцирану робу без обзира да ли је наручена лично, телефоном или онлине путем рачунара. Компанија може да контактира са сваким купцем појединачно, да персонализује поруке, услуге и односе. Коришћењем „паметног“ софтвера и нове опреме за производњу, компанија за каталошку продају Land's End пустила је 2001. године у продају панталоне од грубог платна по мери, а сада повећава број својих производа прилагођених индивидуалним потребама. С обзиром на то да се производи само по наруџбини, компанија не мора да држи велике залихе¹⁹.

Повећана конкуренција – Произвођачи брендова суочавају се са великом конкуренцијом домаћих и страних брендова, што резултира повећавањем трошкова промоције и умањивањем профитне марже. Они су погођени од стране јаких малопродаваца који управљају лимитираним простором продајних полица и који излажу сопствене брендове као конкуренцију националним брендovima.

Конвергенција привредних грана – Привредне границе се све више губе с обзиром на то да компаније схватају да нове могућности леже у пресеку две или више привредних грана. Фармацеутске компаније, које су раније биле углавном хемијске, сада додају капацитете биогенетских истраживања да би створиле нове лекове, нову козметику (козметичка средства) и прехранбене артикле (дијететске производе). Shiseido, јапанска козметичка фирма сада продаје портфолио дерматолошких лекова. За Божић 2003, уочена је конвергенција рачунарске и индустријске потрошачке електронике, горостаса рачунарског света као Dell, Gateway i Hewlett-Packard који су креирали низ уређаја за забаву од mp3 плејера до плазма телевизора и камкодера. Прелазак на дигиталну технологију, у којој уређаји за забаву све више личе на персоналне рачунаре (PC), свакако доприноси оваквом масовном узајамном приближавању²⁰.

¹⁹ Scott Kirsner, "5 Tech Innovators," Fast Company, decembar 2003, str. 93-100.

²⁰ Adam Lashinsky, "Shoutout in Gadget Land," Fortune, 10. decembar, 2003, str. 77-86.

Трансформација малопродаје – Ситни малопродавци „подлежу“ све већој снази великих малопродаваца и „убица категорија“ (category killers). Малопродавци који послују путем продавница суочавају се са растућом конкуренцијом фирми са каталошком продајом; са продајом путем поште; са огласима који се директно обраћају купцима у дневном штампи, у часописима и на телевизији; и са електронском трговином на Интернету. Предузимљиви малопродавци, због тога, уносе забаву у продајне објекте кроз кафетерије, презентације и приредбе. Они пре продају искуство него асортиман производа.

Елиминисање посредовања – Огроман успех онлине дот-ком компанија попут AOL, Amazon, Yahoo, eBay, E`TRADE i десетине других које су постигле елиминисање посредовања у испоруци производа и услуга, посејале су страх код многих проверених произвођача и малопродаваца. Као одговор на елиминисање посредовања, многе традиционалне компаније приступиле су поновном посредовању додајући онлине услуге постојећој понуди и тиме су постале “brick and click” компаније. Многе “brick and click” постали су јачи од фирми које послују само на Интернету, с обзиром на то да поседују веће ресурсе за рад са познатим брендovima

4.5 ОРИЈЕНТАЦИЈЕ КОМПАНИЈЕ НА ТРЖИШТУ

Каква филозофија треба да води маркетинг напоре компаније? Како одмерити интересе организације, купаца и друштва? Често се ови интереси сукобљавају. Конкурентски концепти с којима су организације преузимале концепт маркетинг активности јесу концепт производње, концепт производа, концепт продаје, концепт маркетинга и холистички маркетинг концепт.

4.5.1 КОНЦЕПТ ПРОИЗВОДЊЕ

Концепт производње један је од најстаријих концепата у пословању. Према овом концепту, сматра се да ће потрошачи преферирати оне производе који су расположиви и јефтини. Менаџери пословања усмереног на производњу концентришу се на постизање велике ефикасности производње, ниске трошкове и масовну дистрибуцију. Оваква оријентација има смисла у земљама у развоју као што је Кина, где је највећи произвођач персоналних рачунара, Legend, и гигантски произвођач апарата за домаћинство, Haier, користе јефтину радну снагу за

доминацију на светском тржишту. Наведено се, такође користи и када компанија жели да прошири тржиште.²¹

4.5.2 КОНЦЕПТ ПРОИЗВОДА

Према овом концепту, сматра се да ће потрошачи више бити наклоњени оним производима који нуде највише квалитета, перформанси или иновација. Менаџери у тим организацијама усмеравају се на стварање супериорних производа и њиховом побољшању током времена. Ови менаџери су, међутим, понекад ухваћени у сентименталну клопку својих производа. Могу да упадну у заблуду „боље мишоловке“, верујући да ће боља мишоловка навести људе да нађу пут до њихових врата. Нови или побољшани производ не мора бити успешан, успех је постигнут само у случају правилног формирања цене, добре дистрибуције, пропаганде и пласмана.

4.5.3 КОНЦЕПТ ПРОДАЈЕ

У концепту продаје заступа се теза да купци и предузећа ако су препуштени себи, неће у довољној мери куповати производе одређене компаније. Према томе, организација мора да предузме агресивне промотивне и продајне напоре. Концепт продаје сажет је у мисли Sergor Zumana, бившег потпредседника компаније Coca-Cola задуженог за маркетинг. „Циљ маркетинга је у томе да прода више робе већем броју људи, чешће и за више новца, ради остваривања већег профита.“²²

Концепт продаје најагресивније се примењује код роба које нису тражене, попут енциклопедија, осигурања и гробног места. Већина фирми приступа концепту продаје онда када имају вишак капацитета. Њихов циљ је да продају оно што производе, а не да производе оно што тржиште жели. Маркетинг базиран на „тешкој продаји“, међутим носи високи ризик. Предпоставља се да ће купци који су наговорени да купе неки производ исти завоleti; али у случају да не буде тако, неће га вратити, нити лоше говорити о њему, нити се жалити организацијама потрошача, а можда ће га чак поново купити.

4.5.4 КОНЦЕПТ МАРКЕТИНГА

Концепт маркетинга појавио се 50-их година²³. Уместо филозофије „произведи и продај“ усмерене на производ, прешло се на девизу „осети и реагуј“ усмерену на потрошача.

²¹ Gerry Khermouch, "Breaking into the Name Game," Bussines Week, 7. april, 2003, str. 54; Anonumous, "China's Challenge," Marketing Week, 2 oktobar, 2003, str. 22-24.

²² Bruce I. Newman, izd., Handbook of Political Marketing (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999); i Bruce I. Newman, The Mass Marketing of Politics (Thousand Oaks, Ca: Sage Publications 1999).

²³ John B. McKitterick, "What is the Marketing Management Concept?" In Frank M. Bass izd. The Frontiers of Marketing Thought and Action (Chicago : American Marketing Association, 1957), str. 71-82; Fred J. Borch, "The

Уместо да „лови“, маркетинг „негује“. Не ради се о томе да пронађете праве купце за свој производ, већ праве производе за своје купце. У концепту маркетинга сматра се да суштина постизања циљева организације лежи у већој ефикасности компаније од њених конкурената у стварању, испоруци и комуницирању веће вредности за потрошаче на одабраним циљним тржиштима.

Theodore Levitt са Харварда изнео је видљиву супротност између продајног и маркетинг концепта.: продаја је усмерена ка потребама продавца; маркетинг на потребе потрошача. Продаја се бави потребом продавца да свој производ претвори у готовину; преокупација маркетинга је идеја о задовољењу потреба потрошача путем производа и низа ствари у вези са његовим стварањем, испоруком и потрошњом²⁴.

Многи научници су утврдили да компаније које прихвате маркетинг концепт постижу боље резултате²⁵. То је прво уочено код компанија које користе реактивну тржишну оријентацију – схватајући и задовољавајући изражене потребе купаца. Неки критичари кажу да то значи да компаније развијају само иновације ниског нивоа. Нарвер и његове колеге тврде да је иновација високог нивоа могућа уколико је тежиште на скривеним потребама потрошача. То се назива проактивна оријентација ка тржишту²⁶. Компаније као 3М, HP и Motorola практикују истраживање или предпостављање латентних жеља путем процеса „испитуј и учи“. Компаније које истовремено практикују реактивну и проактивну оријентацију ка тржишту уводе тоталну тржишну оријентацију и вероватно ће бити најуспешније.

Приликом преласка на маркетинг оријентацију, компанија се суочава са три препреке: организован отпор, споро учење и брзо заборављање. У неким одељењима у компанији (најчешће у производњи, финансијама, истраживању и развоју) верују да јача функција маркетинга представља претњу њиховој снази у организацији. Маркетинг функција је иницијално сматрана једном од неколико једнако важних функција. Маркетари тврде да је

Marketing Philosophy as a Way of Business Life," The Marketing Concept: Its Meaning to Management (Marketing series, no. 99) (New York: American Management Association, 1957), str 3-5; Robert J. Keith, "The Marketing Revolution," Journal of Marketing (januar 1960): 35-38.

²⁴ Levitt, "Marketing Myopia," Harvard Business Review (jul-avgust), 1960. str. 50

²⁵ Ajay K. Kohli i Bernard J. Jaworski, "Marketing Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," Journal of Marketing (april 1990): 1-18; John C. Narver i Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," Journal of Marketing (oktobar 1990): 20-35; Stanley F. Slater i John C. Narver, "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance," Business Horizons, mart-april 1994, str 22-28; A. Pelham i D. Wilson, "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Business Performance," Journal of the Academy of Marketing Science 24, br. 1 (1996): 27-43; Rohit Deshpande i John U. Farley, "Measuring Marketing Orientation: Generalization and Synthesis," Journal of Market – Focused Management 2 (1998): 213-232.

²⁶ John C. Narver, Stanley F. Slater i Douglas L. MacLachlan, "Total market Orientation, Business Performance, and Innovation," Working Paper Series, Marketing Science Institute, izvestaj br. 00-116, 2000, str. 1-34. Видети такође, Ken Matsuno i John T. Mentzer, "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation – Performance Relationship," Journal on marketing (oktobar 2000); 1-16.

њихова функција значајнија. Неки ентузијастички иду даље и тврде да је маркетинг најзначајнија функција у предузећу, јер компанија не постоји без купаца. Упућени маркетингари ово објашњавају стављањем купаца у центар интереса компаније. Они се залажу за оријентисаност на купце у којој све функције заједно делују тако да реагују на потрошача, служе му и задовољавају његове потребе²⁷.

4.5.5 КОНЦЕПТ ХОЛИСТИЧКОГ МАРКЕТИНГА

Читав низ снага које су се појавиле током последње деценије захтева нове праксе у маркетингу и пословању. Компаније имају нове способности које могу изменити начин на који су практиковале маркетинг. Компанијама је потребан нови приступ раду и конкуренцији с обзиром на ново маркетинг окружење. Маркетингари у 21. веку све више схватају потребу за потпунијим, кохезивним приступом који превазилази традиционалне примене маркетинг концепта.

Концепт холистичког маркетинга полази од развоја, обликовања и спровођења маркетинг програма, процеса и активности, којима признају ширину и међузависност ефеката. У холистичком маркетингу признаје се да је у маркетингу све значајно, а да је често неопходна широка, интегрисана перспектива. Компоненте холистичког маркетинга су :

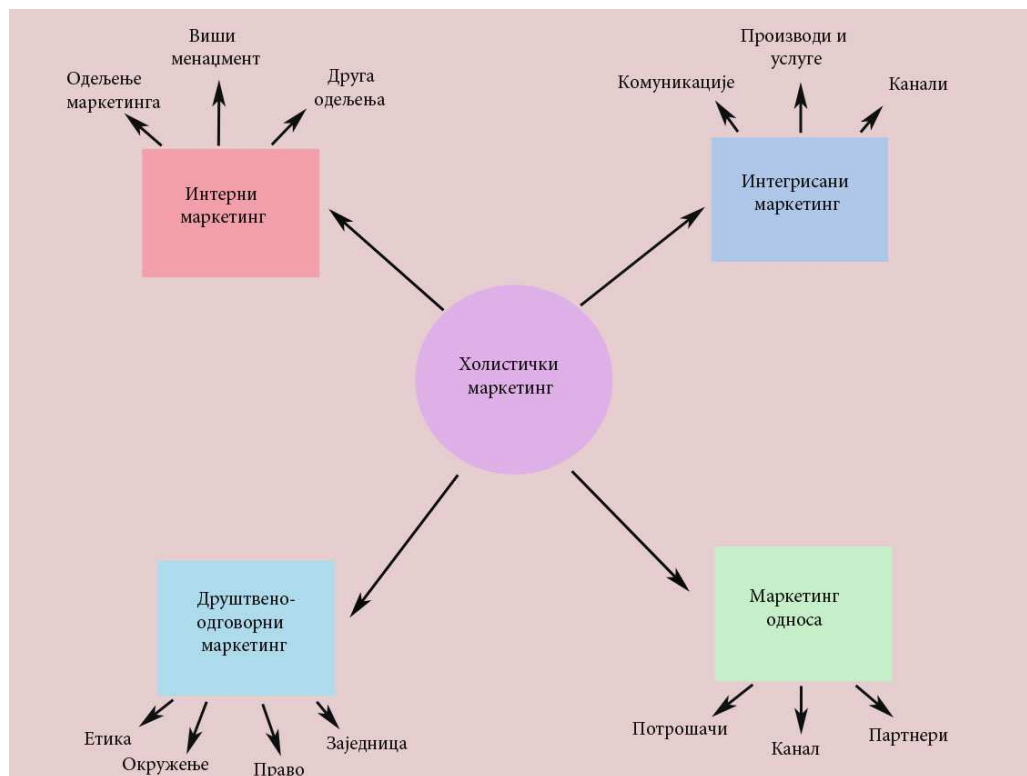
1. маркетинг односа
2. интегрисани маркетинг
3. интерни маркетинг
4. друштвено-одговорни маркетинг

МАРКЕТИНГ ОДНОСА – Главни циљ маркетинга све више постаје развој блиских, дугорочних односа са свим појединцима и организацијама који могу директно или индиректно да утичу на успех маркетинг активности фирме. Маркетинг односа има за циљ изградњу узајамно задовољавајућих односа кључних страна – са клијентима, добављачима, дистрибутерима и другим партнерима у маркетингу – у циљу придобијања и задржавања њихових послова²⁸. Маркетинг односа изграђује снажне економске, техничке и друштвене везе међу заинтересованим странама.

²⁷ Christian Homburg, John P. Workman Jr I Harley Krohmen, "Marketing's Influence Within the Firm," Journal of Marketing (januar 1999): 1-15.

²⁸ Evert Gummesson, Total Relationship Marketing (Boston: Butterworth-Heinemann, 1999); Regis McKenna, Relationship Marketing (Reading, MA: Addison – Wesley, 1991); Martin Christopher, Adrian Payne I David Ballantyne, Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together (Oxford, U.K. : Butterworth –Heinemann, 1991).

Маркетинг односа обухвата неговање правих односа, са правим конструктивним групама. Маркетинг мора да реализује не само менаџмент односа са купцима (customer relationship management - CRM), већ и менаџмент односа са партнерима (partner relationship management - PRM), јер главни саставни делови маркетинга јесу купци, запослени, маркетинг партнери (каналы, добављачи, дистрибутери, дилери, агенције) и делови јавности заинтересовани за финансије (акционари, инвеститори, аналитичари).



Слика 7. Димензије холистичког маркетинга

Крајњи резултат маркетинга односа јесте изградња јединствене маркетинг имовине која се зове маркетинг мрежа. Маркетинг мрежа се састоји од компаније и њених подржавајућих стејкхолдера (купаца, запослених, добављача, дистрибутера, малопродаваца, пропагандних акција, научника са универзитета и других) са којима је она изградила обострано профитабилне пословне односе. Конкуренција се више не одиграва између компанија, већ између маркетинг мрежа, а награда одлази оној компанији која је изградила бољу мрежу. Принцип рада је једноставан: изградити ефикасну мрежу односа са главним стејкхолдерима и профит неће изостати²⁹.

²⁹ James C. Anderson, Hakan Hakansson I Jan Johanson, "Dyadic Business Relationships within a Business Network Context," Journal of Marketing (15. oktobar, 1994) : 1-15.

Развој снажних односа захтева разумевање способности и ресурса различитих група, као и њихових потреба, циљева и жеља. Све већи број савремених компанија обликује посебне понуде, услуге и поруке појединачним купцима. Ове компаније прикупљају информације о ранијим трансакцијама сваког купца, демографским карактеристикама, психографским карактеристикама и преференцијама у погледу медија и дистрибуције. Оне очекују постизање профитабилног раста придобијањем већег удела у потрошњи сваког купца кроз изградњу лојаности купаца и фокусирања на доживотну вредност купца.

Способност компаније да послује са појединачним купцем постала је применљива захваљујући напретку у прилагођавању производње посебним потребама купаца, рачунарима, Интернету и софтверу за маркетинг на базама података. Технологија фирме BMW сада омогућава купцима да обликују сопствени модел између 350 варијација, 500 опција, 90 боја каросерија и 170 детаља (додатна опрема). У компанији тврде да је укупно 80 % аутомобила продатих појединцима у Европи и до 30 % аутомобила у САД-у израђено по наруџбини. Tesco, велики ланац супермаркета у Британији, надмашио је конкурента, Sainsbury, користећи податке свог Clubcarda у циљу усклађивања понуде са карактеристикама појединачних потрошача³⁰.

„Један на један“ маркетинг, ипак не одговара свакој компанији. Инвестиције потребне за прикупљање информација, хардвер и софтвер могу превазићи зараду. Он најбоље одговара оним компанијама које обично прикупљају велики број информација о појединачним купцима, располажу великом количином производа који се могу унакрсно продати, имају производе који се с времена на време морају заменити или усавршити и које продају производе високе вредности.

Развијени, вишеструки односи са главним учесницима у пословању стварају основу за међусобно корисне аранжмане. На пример, незадовољан због повратка празних камиона након извршене испоруке, у 15 % случајева General Mills је ушао у програм са Fort Jamesom и десетином других компанија са намером да превоз у једном смеру широм земље комбинује са новим ангажманом за те камионе. Захваљујући томе, General Mills смањио је проценат својих празних камиона за 6 % и уштедео 7 % на трошковима транспорта³¹.

Интегрисани маркетинг – Задатак маркетара јесте да осмисле маркетинг активности и споје интегрисане маркетинг програме ради стварања, комуницирања и испоруке вредности за потрошаче. Маркетинг програм састоји се од низа одлука које се односе на побољшање вредности маркетинг активности. Маркетинг активности се јављају у свим облицима.

³⁰ Laura Mazur, "Personal Touch is Now Crucial to Growing Profits," Marketing, 27. novembar, 2003, str. 18.

³¹ Kim Cross, "Fill It to the Brim," Business 2.0, 6. mart, 2001, str. 36-38.

Традиционална представа маркетинг активности је у смислу маркетинг микса - који се дефинише као скуп маркетинг инструмената које фирма користи ради постизања маркетинг циљева³². McCarthy је класификовао те инструменте у четири велике групе које је назвао четири П маркетинга³³ :

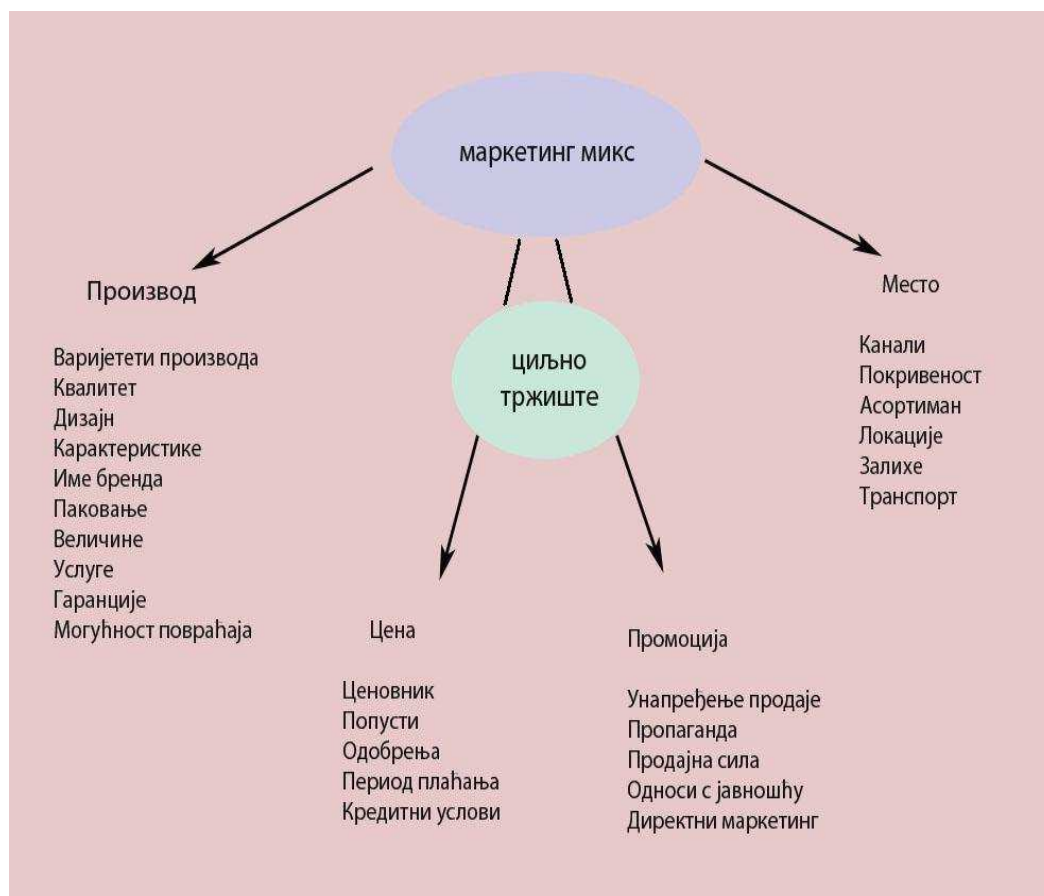
- производ (product)
- цена (price)
- место (place)
- промоција (promotion)

Конкретне маркетинг варијанте под сваким П приказане су на слици 5. Одлуке донешене о маркетинг миксу имају утицаја на трговинске канале као и на крајње потрошаче. Слика 5. приказује компанију која припрема понуду микса производа, услуга и цена и при том користи комуникациони микс пропаганде, унапређења продаје, догађаја и искуства, односа са јавношћу, директног маркетинга и личне продаје за досезања канала продаје и циљних купаца.

Фирма може у кратком року да измени своју цену, величину продајне силе и трошкове пропаганде. Она, међутим, може развити нове производе и изменити канале дистрибуције само у дугом року. На тај начин фирма, по правилу, прави мањи број промена маркетинг микса у кратком року, него што би број маркетинга микс варијанти могао сугерисати.

³² Neil H. Borden, "The Concept of the Marketing Mix,," Journal of Advertising Research 4 (jun): 2-7, For another framework, videti George S. Day, "The Capabilities of the Market-Driven organizations," Journal of Marketing 58, br. 4 (oktobar 1994):37-52

³³ E. Jerome McCarthy, Basic Marketing : A Managerial Approach, 12, izd. (Homewood, IL: Irwin 1996). Vazno je pomenuti i dve dodatne klasifikacije. Frey smatra da se sve varijable za marketing odluku mogu kategorizovati u dva faktora: ponuda (proizvod, pakovanje, brend, cena i usluga) i metode i instrumenti (kanali distribucije, licna prodaja, oglasavanje, unapredjenje prodaje i publicitet). Videti Albert W. Frey. Advertising, 3. izd. (New York: Ronald Pres, 1961) str. 30 Lazer i Kelly su predložili klasifikaciju zasnovanu na tri faktora: miksu dobara i usluga, miksu distribucije i miksu komunikacija. Videti Wiliam Lazer i Eugene J. Kelly, Managerial Marketing:: Perspectives and Viewpoints, rev.izd. (Homewood, IL:Irwin, 1962) str, 143



Слика 8. Четири П компоненте маркетинг микса

Четири П представљају поглед продавца о инструментима маркетинга који му је на располагању за утицај на купце. Са аспекта купца, сваки инструмент маркетинга обликован је да испоручи користи купцу. Robert Lauterborn је рекао да четири П продавца имају свој евквивалент у четири Ц купца³⁴.

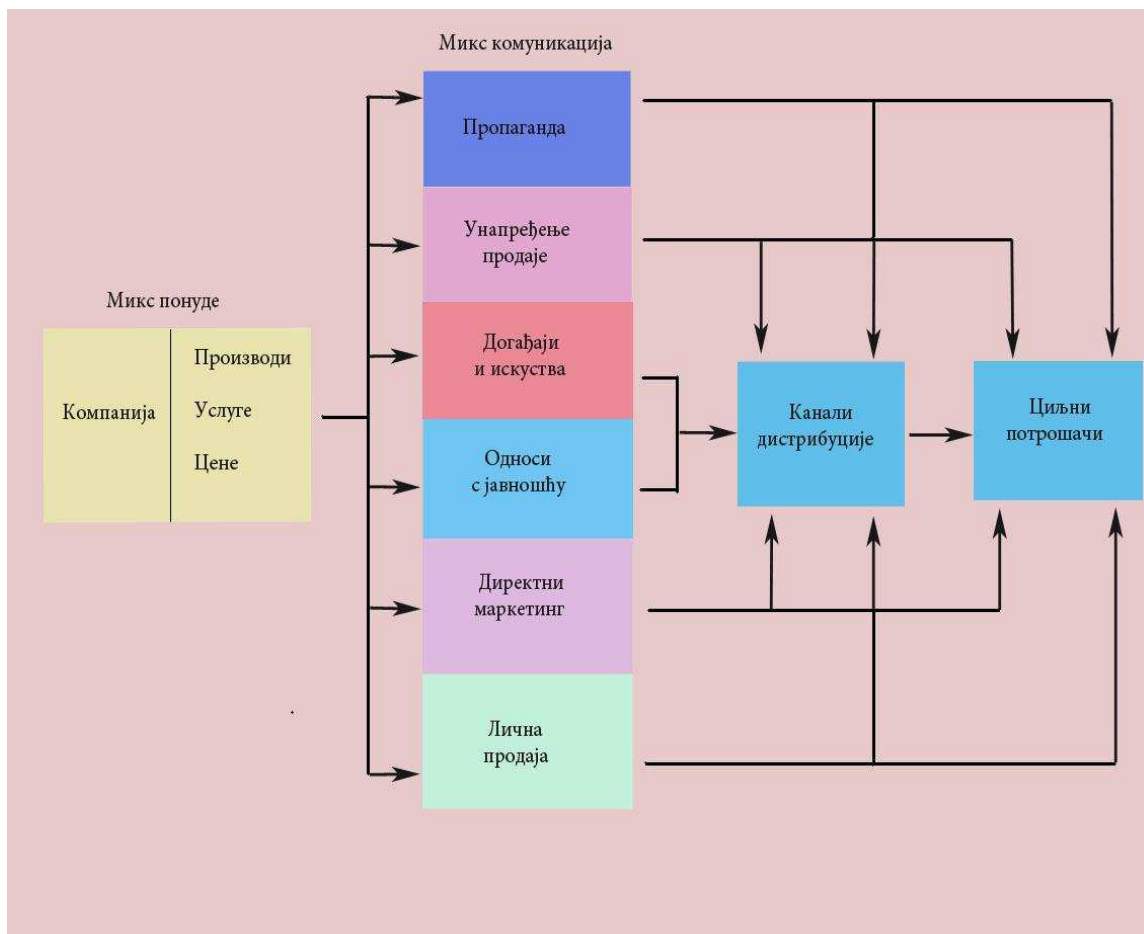
Четири П

Производ (product)
 Цена (price)
 Место (place)
 Промоција (promotion)

Четири Ц

Решење за купца (customer solution)
 Трошак купца (customer cost)
 Погодност (convenience)
 Комуникација (communication)

³⁴ Robert Lauterborn, "New Marketing Litany: 4P's Passe; C-Words Take Over," Advertising Age, 1 oktoba, 1990, str. 26.



Слика 9. Стратегија маркетинг микса

Победиће оне компаније које потребе купца могу економично и погодно да задовоље уз ефикасну комуникацију.

Две кључне теме интегрисаног маркетинга јесу (1) многе маркетинг активности се користе за комуникацију и испоруку вредности, и (2) све маркетинг активности су координиране тако да се максимизирају њихови заједнички ефекти. Другим речима, планирање и спровођење било које маркетинг активности обавља се имајући у виду све друге активности. Послови морају интегрисати своје системе у циљу менаџмента тражње, менаџмента ресурса и менаџмента мрежа.

Стратегија интегрисаних комуникација, на пример, обухвата избор опција комуницирања које се међусобно појачавају и употпуњују. Продавац може селективно да користи телевизију, радио и штампане медије; односе са јавношћу и јавне догађаје, односе са јавношћу и комуникације на веб сајту, тако да сваки од тих видова комуникације пружи свој допринос и побољша ефикасност других. С обзиром на то да је већ било говора о римејку култног филма „Тексашки масакр моторном тестером“, из 1974, New Line Cinema ослонио се на комуникацију традиционалних и малих огласа на телевизији, као и на интерактивни маркетинг

преко AOL-овог Instant Messagera i „bots“ – робот агената – који би помогли ширење информација и навели тинејџере да говоре о филму. Њихов циљ био је успостављање комуникације међу вршњацима, настојање да тинејџери одраде маркетинг!³⁵. Стратегија интегрисаног канала служи да би заједно деловали директни канали (на пример, онлине продаја) и индиректни (на пример малопродаја) с циљем максимизирања продаје и вредности бренда.

Интерни маркетинг – Холистички маркетинг укључује интерни маркетинг који обезбеђује да свако у организацији прихвата одговарајуће маркетинг принципе, посебни виши менаџмент. Интерни маркетинг, има задатак да запошљава, обучава и мотивише способне људе који желе добро да услужују купце. Вешти маркетингари схватају да маркетинг активности унутар компаније могу бити једнако важне – ако не и важније – од оних које су усмерене ван компаније. Нема смисла обећавати изузетну услугу пре но што особље компаније буде спремно да је обезбеди.

Интерни маркетинг се обавља на два нивоа. На првом нивоу различите маркетинг функције – продајна сила, пропаганда, сервис купаца, менаџмент производа, истраживање маркетинга – морају заједничко деловати. Веома често, продајно особље сматра да менаџери производа постављају цене или квоте продаје „сувише високо“; или да директор пропаганде и бренд менаџер не могу да се договоре око пропагандне кампање. Све ове маркетинг функције морају бити координиране сходно становиштима купаца. Следећи пример осветлиће проблем координације:

Потпредседник задужен за маркетинг у највећој европској авио компанији жели да повећа учешће у авио саобраћају. Његова стратегија се гради на сатисфакцији купаца обезбеђењем боље хране, чистијих кабина, боље обученог кадра у путничким кабинама, и нижих цена; ипак, у овим питањима он нема ауторитет. Одељење за кетеринг бира храну тако да су трошкови мањи; одељење за одржавање користи услуге чишћења који смањују ове трошкове; одељење за људске ресурсе запослиће људе без обзира на то да ли су по природи љубазни; финансијско одељење одређиваће путне трошкове. С обзиром на то да ова одељења обично полазе од трошкова или производње, потпредседник маркетинга је у незавидној позицији као креатор интегрисаног маркетинг микса.

На другом нивоу маркетинг морају прихватити и друга одељења у компанији; они такође морају размишљати као „купци“. Маркетинг је више пословна оријентација него једно од одељења у компанији. Маркетинг начин размишљања мора бити заступљен у целој компанији. Херох иде тако далеко да у опис сваког посла укључује објашњење како то радно

³⁵ Gregory Solman, „Trailers, Bots and Emails Tout Gory Movies to Teens,“ Adweek, 6. oktobar, 2003, str. 10

место утиче на купца. Руководиоци у фабрици Херох знају да посете фабрици могу да потпомогну продају потенцијалном купцу уколико је фабрика чиста и ефикасна. Запослени у рачуноводству ове фабрике знају да на ставове купаца утиче прецизност у фактурисању и брзина повратних позива.

Друштвено-одговорни маркетинг – Холистички маркетинг укључује друштвено-одговорни маркетинг и схватање ширих интереса и етички контекст, контекст животне средине, правни и друштвени контекст маркетинг активности и програма. Узрок и последице маркетинга проширују се изван компаније и потрошача – на друштво као целину. Друштвена одговорност такође подразумева то да маркетингари треба пажљиво да размотре улогу коју имају и могу имати у смислу друштвеног благостања.

Да ли компаније које свесрдно излазе у сусрет жељама потрошача обавезно делују у правцу дугорочног интереса потрошача и друштва? Размотримо следећу критику:

Производња хамбургера у индустрији брзе хране нуди укусну, али нездраву храну. Хамбургери садрже много масти, а ресторани промовишу помфрит и пице, два производа богата скробом и масноћама. Производи су упаковани у амбалажу која ствара много отпада. Док задовољавају жеље потрошача, ови ресторани могу да угрозе њихово здравље и проузрокују еколошке проблеме.

Прихватајући овакве критике, компаније попут McDonald's обогатиле су јеловник здравијим намирницама (на пример салатама) и покренуле иницијативу за заштиту животне средине (на пример паковања уместо паковања у полистирен, сендвичи се пакују у папирну амбалажу и лагане рециклиране кутије). Недавно је McDonald's покренуо своју највећу иницијативу за очување животне средине до сада. McDonald's Corp. која годишње купује 1,134 милијарде килограма живинског, говеђег и свињског меса за својих 30.000 ресторана широм света, забранила је својим добављачима употребу антибиотика намењених људима, а коришћених у циљу бржег раста пилића, прасића, и у ређим случајевима јунади. „Прикупили смо много доказа који су показали опадање ефикасности антибиотика у хуманој медицини“, рекао је директор друштвене одговорности компаније McDonald's. „Почели смо да разматрамо шта можемо урадити“³⁶.

Ситуације попут ове указују на потребу за новим термином којим би се проширио концепт маркетинга. Међу предложеним терминима су „хумани маркетинг“ и „еколошки маркетинг“. Предлажемо назив „концепт друштвеног маркетинга“. Концепт друштвеног маркетинга заступа идеју да је задатак организације утврђивање потреба, жеља и интереса

³⁶ William Greider, "Victory at McDonald's," The Nation, 18 avgust. 2003.

циљних тржишта и задовољавање тих потреба на ефективнији и ефикаснији начин од конкурената, а да се при томе очува и унапреди добробит потрошача и друштва у целини.

Концепт друштвеног маркетинга позива маркетаре да разматрају друштвене и етичке аспекте своје маркетинг праксе. Они се морају уравнотежити и носити се често конфликтним критеријумима профита компаније, задовољавања жеља потрошача и јавних интереса.

Многе компаније – укључујући Body Shop, Ben & Jerry's i Patagonia - постигле су значајну продају и оствариле профит прихватавши и применивши облик концепта друштвеног маркетинга названог маркетинг са поводом. У компанији Pringle & Thompson то дефинишу као активност којом компанија са имиџом, производом или услугом за изношење на тржиште успоставља однос или партнерство са „узроком“ или низом „узрока“, у циљу међусобне користи³⁷.

Компаније виде маркетинг са поводом као прилику за побољшање своје репутације, повећање свесности брэнда, јачање лојалности купаца, повећање продаје и заступљености у медијима. Оне очекују да ће купци све више тражити знаке позитивне припадности те корпорације заједници, који превазилазе пружање рационалних и емотивних користи. Једна од најуспешнијих компанија овог типа је Avon.

4.6 ОСНОВНИ КОНЦЕПТИ, ТРЕНДОВИ И ЗАДАЦИ МАРКЕТИНГА

Да бисмо схватили функцију маркетинга, морамо разумети неке основне концепте и задатке, као и текуће трендове.

Кључни концепти

Група кључних концепата ствара основу за маркетинг менаџмент и холистички приступ маркетингу.

Потребе, жеље и тражња – Маркетар мора да покуша да разуме потребе, жеље и захтеве циљног тржишта. Потребе су основни људски захтеви. Људима су потребни храна, ваздух, вода, одећа, обућа и скровиште да би преживели, али они имају и јаку потребу за рекреацијом, образовањем и забавом. Ове потребе постају жеље када се усмере ка одређеним производима (у ширем смислу) који могу да задовоље те потребе. Американцу је потребна храна, али можда жели хамбургер, помфрит или безалкохолно пиће. Неко на Маурицијусу има потребу за храном, а можда му се једе манго, пиринач, сочиво или пасуљ. Различите средине формирају различите жеље. Тражња представља жеље за да одређеним производима,

³⁷ Hamish Pringle i Marjorie Thompson, Brand Soul: How Cause-Related Marketing Builds Brands (New York: John Wiley & Sons, 1999); Richard Earle, The Art of Cause Marketing (Lincolnwood, IL: NTC, 2000).

пропраћене платежном способношћу. Многи људи желе „mercedes“ , а само мали број хоће и може да га купи. Компаније морају да процене не само колико људи жели њихов производ, већ и колико њих је у стању да га купи.

Ове разлике бацају светло на често изражену критику да „Маркетари креирају потребе купаца“ или „Маркетари наводе људе да купе ствари које не желе“. Маркетари не креирају потребе: оне постоје пре њих. Маркетари, заједно са другим друштвеним факторима, утичу на жеље. Маркетари могу промовисати идеју да „mercedes“ може да задовољи потребе особа за статусним симболом. Међутим, они не стварају потребу за статусом у друштву.

Није увек лако схватити потребе и жеље купаца. Неки купци имају жеље којих нису потпуно свесни или не могу јасно да изразе те жеље, или користе речи које треба интерпретирати. Шта значи када купац тражи „моћну“ косачицу, „брзу“ секачицу, „атрактиван“ купаћи костим или „миран“ хотел? Размотримо случај купца који каже да жели „аутомобил који није скуп“. Маркетар мора испитивати даље. Ми можемо разликовати пет врста потреба :

- 1.Изражене потребе (купац жели аутомобил који није скуп)
- 2.Стварне потребе (купац жели возило чије је коришћење јефтино, а не ниска продајна цена)
- 3.Неизражене потребе (купац очекује добру услугу од продавца)
- 4.Потребе за ускићењем (купац би желео да од продавца добије систем за аутоматску навигацију).
- 5.Потајне жеље (купац жели да га пријатељи виде као рационалног потрошача).

Реаговање само на изражене потребе може одвратити купца. Многи потрошачи не знају шта желе од производа. Потрошачи нису много знали о мобилном телефону када се први пут појавио. Nokia и Ericsson борили су се да привуку пажњу потрошача на своје производе. Потрошачи су били у фази учења и компаније су стварале стратегије за усмеравање њихових жеља. Како је рекао Carpenter : „Више није довољно пружити купцу само оно што жели.- да би постигле предност, компаније морају помоћи купцима да науче шта желе“³⁸.

Раније је „одговор на потребе купаца“ значио испитати потребе и направити такав производ који у просеку одговара тим потребама, али данас неке компаније одговарају на појединачне потребе сваког купца. Dell Computer не прави савршен рачунар за своје циљно тржиште. Уместо тога, он ствара платформе производа на којима сваки појединац може да

³⁸ Privatni razgovor sa Carpenterom.

надograђује жељене карактеристике рачунара. Ово представља прелазак са максиме „направи и продај“ ка максими „осети и реагуј“.

Циљна тржишта, позиционирање и сегментација – Маркетар ретко може да задовољи сваког купца на тржишту. Не воли исту житарицу, исту хотелску собу, ресторан, аутомобил, колеџ или филм. Зато маркетари почињу са поделом тржишта на сегменте. Они идентификују и профилишу различите групе купаца који преферирају или траже другачије миксове производа и услуга, тако што испитују демографске, психографске и разлике у понашању купаца. Маркетар тада одлучује који сегменти имају највећи потенцијал – који су његово циљно тржиште. За свако изабрано циљно тржиште, фирма развија тржишну понуду. Понуда се позиционира у свести циљних купаца као нешто што им доноси кључне користи. На пример Volvo развија своја возила за купце којима је безбедност највећа брига. Volvo зато позиционира своја возила као најбезбеднија која се могу купити. Компаније најбоље пролазе уколико пажљиво одаберу циљна тржишта и припреме прилагођене маркетинг програме.

Понуде и брендови – Компаније реагују на потребе купаца предлагањем вредности, тј. низа користи које се нуде купцима у циљу задовољења њихових потреба. Неопипљива вредност постаје физичка кроз понуду, која може бити комбинација производа, услуга, информација и искустава.

Бренд представља понуду из познатог извора. Име бренда као McDonald's изазива многе асоцијације код људи : хамбургери, забава, деца, брза храна, удобност и „златни лукови“. Ове асоцијације чине имиџ бренда. Све компаније се боре да изграде снажан бренд – да буде јак, омиљен и јединствен.

Вредност и сатисфакција – Понуда ће бити успешна ако обезбеђује вредност и сатисфакцију циљном купцу. Купац бира између различитих понуда на основу тога која му обезбеђује највише вредности. Вредност одржава перципиране материјалне и нематеријалне користи и трошкове за купца. Вредност се пре свега може посматрати као комбинација квалитета, услуге и цене (quality service and price - qsp) назване тројство вредности за купца. Вредност расте са порастом квалитета и услуге, а опада са растом цене, иако при томе и други фактори могу играти значајну улогу.

Вредност представља централни маркетинг концепт. Маркетинг представља идентификацију, стварање, комуницирање, испоруку и праћење вредности за купца. Сатисфакција одражава упоредну оцену неке особе која је резултат перципираних особина неког производа сходно њеним очекивањима. Ако перформансе производа не задовоље очекивања, купац је незадовољан и разочаран. Уколико перформансе производа одговарају његовим очекивањима, купац је задовољан. Уколико особине превазилазе очекивања, купац је врло задовољан или одушевљен.

Канали маркетинга – Да би досегао циљно тржиште, маркетинг користи три врсте канала маркетинга. Канали комуникације шаљу и примају поруке од циљних купаца, и то путем дневне штампе, часописа, радија, телевизије, поште, телефона, билборда, постера, летака, ЦД-а, аудио касета и путем Интернета. Осим тога, комуницирање се врши и преко израза лица и начина одевања, изгледа малопродајних објеката и многим другим средствима. Маркетари све више укључују канале за интерактивну комуникацију (е-мејл и бесплатне бројеве) да би контролирали уобичајеним „монолог“ каналима (као што су рекламе).

Маркетинг користи канале дистрибуције да би приказао, продао или испоручио физички производ или услугу купцу или кориснику. Они укључују: дистрибутере, veleprodavce, малопродавце и агенте.

Маркетинг такође користи канале услуга за реализацију трансакција са потенцијалним купцима. Они укључују: складишта, компаније за транспорт, банке и осигуравајућа друштва, која олакшавају трансакције. Маркетари се свакако суочавају са проблемом планирања када бирају најповољнију комбинацију канала комуникације, дистрибуције и услуга за своје понуде.

Ланац снабдевања – Док канали маркетинга повезују продавца са циљним купцима, ланац снабдевања представља дужи канал који почиње од сировина, обухвата компоненте и завршава се на финалном производу који се предаје финалним купцима. Ланац снабдевања женских ташни почиње од сирове коже, пролази кроз операције штављења, сечења, кроз производњу и канале маркетинга да би производ коначно стигао до купца. Ланац снабдевања представља систем испоруке вредности. Свака компанија добија само извршен проценат укупне вредности настале у каналу понуде. Када компанија добија конкуренцију или се креће на доле или на горе у ланцу, њен циљ је добијање што већег процента вредности ланца снабдевања.

Конкуренција – У конкуренцију спадају све постојеће или потенцијалне понуде супарника и супститути које би купац могао да разматра. Претпоставимо да аутомобилска компанија планира да купи челик за производњу својих возила. Постоји више могућих нивоа конкурената. Произвођач аутомобила може да набави челик од фирме U.S. Steel или других интегрисаних челичана у Сједињеним Државама (на пример од Bethlehem) или у иностранству (на пример у Јапану или Кореји); или да челик набави од малих челичана попут Nucor по нижој цени; или да набави алуминијум за појединачне делове аутомобила да би возило било лакше (на пример од Alcoa); или да набави модификовану пластику уместо челика за блатобране (на пример од GE Plastics). Размишљања U.S. Steela о конкуренцији било би сувише ако би имао у виду само друге интегрисане челичане. У ствари, дугорочно U.S. Steel има више изгледа да претрпи губитке од произвођача супститута него од својих директних конкурената.

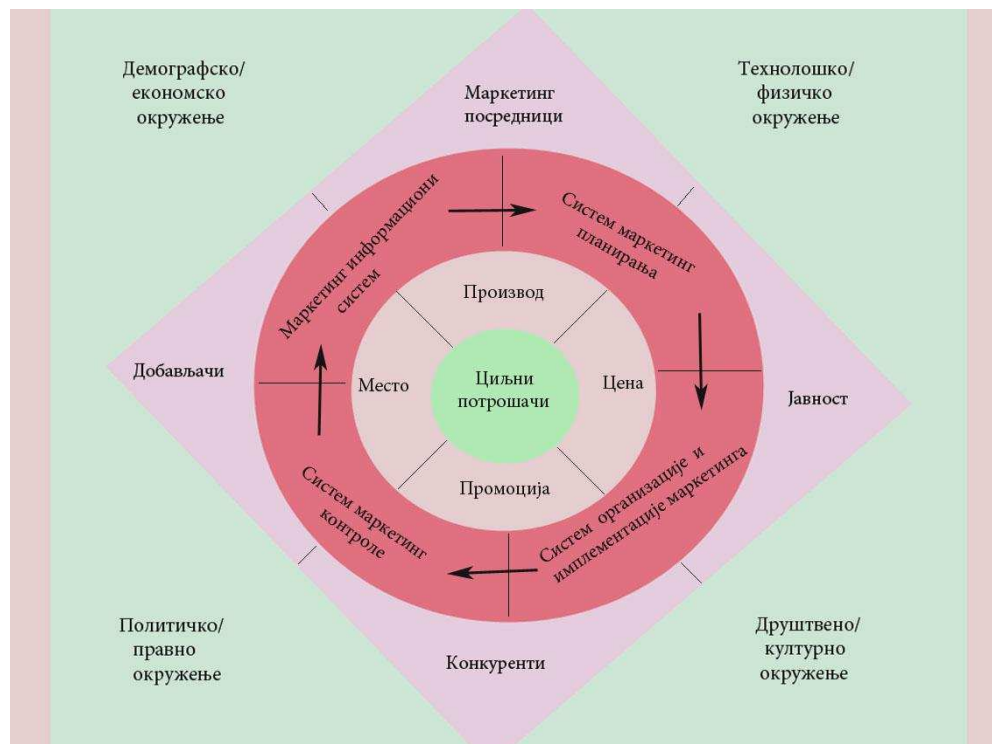
U.S. Steel, такође, мора размишљати да ли да производи супституте или да се држи само оних решења где челик пружа супериорније перформансе.

Маркетинг окружење – Конкуренција представља само један фактор окружења у коме делују маркетар. Маркетинг окружење се састоји од непосредног и ширег окружења.

У непосредно окружење убрајају се непосредни учесници укључени у производњу, дистрибуцију и промоцију понуде. Главни учесници су компанија, добављачи, дистрибутери, продавци и циљни купци. У групу добављача спадају добављачи материјала и услуга, попут агенција за истраживање маркетинга, пропагандних акција, банака и осигуравајућих компанија, компанија за транспорт и телекомуникације. Уз дистрибутере и продавце, ту су и агенти, брокери, представници произвођача и други који доприносе налажењу купаца и продаји.

Шире окружење се састоји од шест компоненти: демографско окружење, економско окружење, физичко окружење, технолошко окружење, политичко-правно окружење и друштвено-културно окружење. Ова окружења садрже факторе који имају највећи утицај на учеснике у непосредном окружењу. Учесници на тржишту морају обратити пуну пажњу на трендове и развој у тим окружењима у на време ускладити своје маркетинг стратегије.

Маркетинг планирање – У пракси постоји логичан процес који маркетинг следи. Процес планирања маркетинга састоји се од анализе маркетинг шанси; избора циљних тржишта, развоја маркетинг стратегија; развоја маркетинг програма; и управљању маркетинг напорима. На слици 7. приказан је шири резиме процеса маркетинга и фактора који обликују маркетинг стратегију компаније.



Слика 10. Фактори који утичу на маркетинг стратегију компаније

4.7 ПРОМЕНЕ У МАРКЕТИНГ МЕНАЏМЕНТУ

Услед бројних и значајних трендова и фактора долази до појаве низа нових веровања и поступака у пракси пословних фирми. Маркетари суштински преиспитују пословну филозофију, концепте и инструменте. Постоји четрнаест главних промена у маркетинг менаџменту које довитљиве компаније спроводе у 21. веку. Успешне компаније биће оне које буду у стању да свој маркетинг стално прилагођавају променама на сопственом тржишту – и тржишном простору.

Од маркетинга којим се бави одељење маркетинга до маркетинга којим се баве сви - Компаније обично организују одељење за маркетинг које је одговорно за стварање и испоруку вредности за купце. Али како је рекао покојни David Packard из компаније Hewlett-Packard : “Маркетинг је сувише значајан да би био препуштен маркетинг одељењу “. Компаније сада знају да маркетинг не обављају само запослени у маркетингу, продаји, као и особље за подршку купцима – сваки запослени има утицај на купца који представља извор просперитета компаније. Према томе, компаније почињу да истичу тимски рад међу одељењима у

менаџменту кључних процеса. Такође се више истиче добар менаџмент кључних пословних процеса, попут реализације новог производа, придобијања и задржавања купаца и извршења наруџби.

Од организације по производним јединицама до организације по сегментима потрошача – Са позиције искључиве усмерености на производ, уз менаџере производа и производна одељења којима они руководе, поједине компаније прелазе на израженију оријентацију ка сегменту купаца. Крајем 1999, Royal Bank of Canada, реорганизовала се према сегментима купаца, а не према производима или територијама. Након пажљивог разматрања ових сегмената, Royal Bank развила је низ нових производа и услуга које стварају профит. Захваљујући томе, приходи су током следеће три године порасли за милијарду долара, а цена акција је порасла 100 % на тржишту које стагнира³⁹.

Од производње свега до веће набавке роба и услуга споља – Већина компанија радије бира власништво над брендом него над физичком имовином. Компаније, такође, све више сачињавају подуговоре са другим фирмама (outsourcing). Њихова максима гласи: Активности које други могу извршити јефтиније и боље – набавите споља, а основну делатност задржите.

Од рада са мноштом добављача до партнерског рада са мањим бројем добављача – Компаније продубљују партнерске аранжмане са главним добављачима и дистрибутерима. О посредницима више не размишљају као о купцима, већ их третирају као партнере у испоруци вредности крајњем потрошачу.

Од ослањања на старе тржишне позиције до откривања нових - У веома конкурентним тржиштима, компаније морају увек да иду напред са маркетинг програмима, иновирањем производа и услуга, и морају да буду у току са потребама купаца. Компаније морају стално да трагају за новим конкурентским предностима уместо ослањања на старе предности.

Од наглашавања опипљиве до наглашавања неопипљиве имовине – Компаније препознају да велики део тржишне вредности долази од неопипљиве имовине, посебно од бренда, базе купаца, запослених, односа са дистрибутерима и добављачима, као и интелектуалног капитала.

Од изградње брендова путем пропаганде до изградње брендова перформансама и интегрисаним комуникацијама – Маркетари све више одустају од претераног ослањања на један инструмент комуникације као што је пропаганда или продајна сила и прибегавају комбиновању више инструмената ради преношења конзистентног имиџа бренда са сваким контактом купаца са њим.

³⁹ Larry Selden I Geoffrey Colvin, Angel Customers & Demon Customers, Portfolio (Penguin), 2003.

Од придобијања потрошача у продајним објектима и продајног особља до чињења производа онлайн расположивим – Купци могу видети слике производа, читати спецификације, обављати онлайн куповину по најповољнијим ценама и најбољим условима, и притиском на дугме извршити наруџбину и плаћање. Пословне куповине на Интернету брзо расту. Лична продаја све више може да се води електронски, при чему купац и продавац могу да виде један другог на својим мониторима.

Од продаје сваком до покушаја најбољег сервисирања добро дефинисаних циљних тржишта – Циљни маркетинг је олакшан појавом све већег броја специјализованих часописа, ТВ канала и њуз група на Интернету. Компаније такође значајно инвестирају у информационе системе ради снижавања трошкова и остваривања конкурентске предности. Оне прикупљају информације о индивидуалним куповинама купаца, њиховим преференцијама, демографским карактеристикама и профитабилности.

Од фокуса на освајање тржишног учешћа до фокуса на повећању учешћа у куповинама купаца – Банка има за циљ да заузме што више места у клијентовом „цепу“; супермаркет жели да освоји већи део „стомака“ потрошача. Компаније придобијају купце обезбеђујући већу разноврсност производа постојећим купцима. Своје запослене обучавају да ове производе продају постојећим и новим купцима.

Од локалног до „глобалног“ – и глобално и локално – Фирме прихватају комбинацију централизације и децентрализације ради бољег усклађивања локалне адаптације и глобалне стандардизације. Циљ је подстицање иницијативе „предузетништва“ на локалном нивоу, истовремено задржавајући неопходне глобалне смернице и стандарде.⁴⁰

Од фокуса на финансијске резултате до фокуса на маркетинг резултате – Топ менаџмент иде даље од прегледа прихода од продаје и испитује маркетинг резултате да би сазнао шта се догађа са тржишним учешћем, стопом изгубљених купаца, колико су потрошачи задовољни, какав је квалитет производа, и какви су други показатељи. Они знају да промене у маркетинг индикаторима указују на промене у финансијским резултатима.

Од фокуса на акционаре до фокуса на стејкхолдере - Топ менаџмент респектује значај постизања просперитета и пословних партнера и купаца. Ови менаџери развијају политике и стратегије које уравнотежују користи свих кључних стејкхолдера.

⁴⁰ Goran Svensson, "Beyond Global Marketing and the Globalization of Marketing Activities," Management Decision 40, br.6 (2002): 574-583.

4.8 ЗАДАЦИ МАРКЕТИНГ МЕНАЏМЕНТА

Наведени кључни и други концепти обезбеђују инпут за сет задатака који чине маркетинг менаџмент успешним. Изнећемо следећу ситуацију ради илустрације тих задатака.

Zeus Inc. (назив измењен) послује у више привредних грана, укључујући хемијску индустрију, фотоапарате и филмове. Компанија је организована по стратегијским пословним јединицама. Руководство корпорације размишља шта да учини са јединицом Атлас камера. Тренутно, Атлас производи серију 35мм фото-апарата и дигиталне фото-апарате. Тржиште фото-апарата има јаку конкуренцију. Иако Зевс поседује знатан удео на тржишту и доноси много прихода компанији, само тржиште 35мм фото-апарата расте веома споро, а његов удео на тржишту је несигуран. У сегменту брже растућих дигиталних фото-апарата, Zeus се суочава са јаком конкуренцијом и споро осваја продају. Руководство корпорације, Zeus жели да Атлас маркетинг група направи план великог заокрета дивизије. Маркетинг менаџмент мора да изађе са убедљивим маркетинг планом, представи план руководству и онда га реализује и контролише.

Развијање маркетинг стратегија и планова – Први задатак са којим се Атлас суочава јесте идентификовање потенцијалних дугорочних могућности с обзиром на тржишно искуство и кључне компетентности. Атлас може да дизајнира фото-апарате са бољим карактеристикама. Такође, може да размотри производњу видео камера или да се држи своје кључне компетенције – оптике, ради дизајнирања линије дурбина и телескопа. Шта год да се одлучи, он мора да изради конкретне маркетинг планове који ће спецификовати стратегије и тактике.

Стицање увида у маркетинг – С циљем да сазна шта се догађа у компанији и изван ње, Атласу је потребан поуздан маркетинг информациони систем. Атлас жели да прати своје маркетинг окружење. Микро средина Атласа састоји се од свих играча који утичу на способност компаније да производи и продаје камере: добављачи, маркетинг посредници, купци и конкуренција. Макро средина састоји се од демографских, економских, физичких, технолошких, политичко-правних и друштвено-културних фактора које утичу на продају и профит.

Атласу је такође потребан поуздан систем маркетинг истраживања. Истраживање маркетинга је неопходно средство за процену жеља и понашања купаца и постојеће и потенцијалне величине тржишта. У значајан део информација о средини спада мерење потенцијала тржишта и предвиђање будуће тражње. да би се маркетинг стратегије превеле у

маркетинг програме, маркетинг менаџери морају донети основне одлуке о трошковима маркетинга, активностима маркетинга и његовој алокацији⁴¹. Колико долара је потребно за подршку две или три линије Атласових фото-апарата? Директна продаја насупрот продаји преко дистрибутера? Пропаганда директном поштом или стручним часописима? Тржишта са Источне обале или она са Западне обале? Да би алоцирали средства, маркетинг менаџери имају могућности сагледавања ефеката инвестиција у сваку од наведених опција, из угла продаје и профита.

Повезивање са купцима – Атлас мора да размотри како ће најбоље да креира вредност за своја изабрана циљна тржишта и да разбије снажне, дугорочне, профитабилне односе са купцима. Стога мора да схвати тржишта купаца. Колико домаћинстава планира да купи фото-апарат? Ко купује и зашто? Каква су њихова очекивања у погледу карактеристика и цена? Где купују камеру? Каква је њихова представа о различитим брендovima? У чему се дигитални сегмент разликује од 35мм сегмента? Атлас такође продаје фото-апарате интитуционалним купцима, укључујући велике корпорације, професионалне фирме, малопродавце и владине агенције. Овде одлуке доносе агенти или тимови за куповину. Атлас мора у потпуности да разуме како интитуционални купци обављају куповину. За то је потребан добро обучен продајни кадар који ће представити користи производа.

Атлас неће желети да послује са свим могућим купцима. Савремена маркетинг пракса налаже да се тржиште подели на главне сегменте, да се сваки сегмент процени, а да циљни буду они сегменти које компанија може најбоље да опслужи.

Изградња јаких брендова – Атлас мора да схвати које су јаке и слабе стране Zeus бренда из перспективе купаца. Да ли је бренд у тако тесној вези са одређеним технологијама да се не може користити за брендирање нових производа у сличним категоријама? Да ли је профил 35мм лоше наслеђе на тржишту дигиталних фото-апарата? Предпоставимо да Атлас жели да усмери на тржиште купаца и да развије стратегију позиционирања. Треба ли Атлас да позиционира своје фото-апарате као Cadillac бренд, нудећи супериорне фото-апарате по премијум цени, уз одличан сервис и јаку пропаганду? Треба ли да се произведе једноставан, јефтин фото-апарат намењен купцима који више воде рачуна о цени? Треба ли да произведе фото-апарат средњег квалитета и просечне цене? Након лансирања, стратегија производа мораће да претрпи измене у различитим фазама животног циклуса производа: током његовог увођења, раста, зрелости и опадања. Штавише, стратешки избор зависиће од тога да ли је фирма лидер на тржишту, изазивач, следбеник или нишер. Атлас мора да да обрати велику пажњу на конкуренте и предвидети њихове кораке, да би знао брзо и одлучно да реагује.

⁴¹ Jonathan Glancey, "The Private World of the Walkman," The Guardian, 11. oktobar, 1999.

Компанија може да предузме и неке неочекиване кораке, када мора да предвиди како ће конкуренција реаговати.

Обликовање тржиште понуде – Производ је у самом средишту маркетинг програма, оно што чини опипљиву понуду фирме на тржишту, укључујући квалитет производа, дизајн, карактеристике и паковање. Као део понуде производа, Атлас може пружати низ услуга, попут лизинга, испоруке, поправке и обуће. Такве пратеће услуге могу створити конкурентску предност на глобалном тржишту.

Критична одлука у маркетингу односи се на цену. Атлас мора да одреди великопродајне и малопродајне цене, попусте, одобрења и кредитне услове. Цена мора одговарати перципираној вредности понуде; у супротном, купци ће се окренути конкурентским производима.

Испорука вредности – Атлас такође мора да одреди адекватан начин испоруке вредности циљном тржишту, оличене у производима и услугама,. Активности у каналима су различите активности које компанија предузима да би њен производ био приступачан и расположив циљним купцима. Атлас мора да идентификује, регрутује и повеже различите маркетинг посреднике да би своје производе и услуге на ефикасан начин понудио циљном тржишту. Потребно је познавати различите врсте малопродаваца, veleprodavaca и фирми које обављају физичку дистрибуцију и начин на који доносе одлуке.

Комуницирање вредности – Атлас мора такође на прикладан начин да комуницира вредност својих производа и услуга на циљном тржишту. Активности маркетинг комуникације јесу средства којима фирме покушавају да информишу, убеде и подсети купце – на директан или индиректан начин – о брендovima које продају. Атлас мора да развије програм интегрисаних маркетинг комуникација у коме се максимизира допринос појединих и колективних комуникативних активности. Атлас мора да постави програме масовних комуникација који се састоје од пропаганде, унапређења продаје, догађаја и односа са јавношћу. Такође мора да успостави више личних комуникација у облику директног и интерактивног маркетинга, а такође мора и да запосли, обучи и мотивише продајно особље.

Креирање дугорочног раста – Атлас мора да има дугорочну визију својих производа и брендова, као и представу о томе како њихов профит треба да расте. Заснован на позиционирању својих производа, он мора иницирати развој нових производа, њихово тестирање и лансирање. Такође се мора водити рачуна о промени глобалних могућности и изазова.

И најзад, Атлас мора организовати своје маркетинг ресурсе и применити и контролисати маркетинг план. Компанија мора створити такву маркетинг организацију која је способна да реализује маркетинг план. Због изненађења и разочарења до којих може доћи

током примене маркетинг планова, Атласу ће бити потребне повратне информације (feedback) и контрола⁴². Процеси оцене и контроле маркетинга потребни су да би разумела ефикасност и ефективност маркетинга активности као и начин њиховог унапређења.

⁴² Joann Muller, "Ford: Why It's Worse Than You Think," BusinessWeek, 25. jun, 2001; Ford 1999 Annual Report; Greg Keenan, "Six Degrees of Perfection," The Globe and Mail, 20. decembar, 2000.

5. ПРОЦЕС ФОРМУЛИСАЊА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈЕ

5.1 АНАЛИЗА ОКРУЖЕЊА

Кључна тачка у развијању маркетиншке стратегије у непрофитном сектору је уочавање и разумевање јединственог окружења у ком се ради.

Најважнији фактори који утичу на организационо окружење су :

- да ли је организација донативна или комерцијална
- да ли су активности у непрофитном сектору јавно надгледане
- да ли се маркетинг активности у непрофитном сектору сматрају непожељним
- да ли је организација углавном волонтаристичка
- да ли се маркетинг активности одвијају по стандардима

5.2 PEST АНАЛИЗА

Истраживање ширег окружења које може утицати на организацију је важан процес. Често се у оквиру окружења налазе фактори над којима организација има малу или никакву контролу. Анализа окружења се врши помоћу **PEST** анализе чији су основни елементи⁴³ :

- Политички фактори (став владе, правна регулатива, фискална политика, уговори са владом, активности интересних група)
- Економски фактори (запосленост, тренд раста/смањења бруто националног дохотка, каматне стопе, инфлација, привредни циклуси)
- Социо-културни фактори (демографски подаци, животни стил потрошача, образовање, потрошња, шта је то што врши највећи утицај на потрошача, став везан за рециклирање)
- Технолошки фактори (улагање државе у истраживање и развој, трансфер технологија, привреда и стање у њој)

Циљ ове анализе је да истражи све ове факторе и предвиди могућности њихове промене у одређеном временском периоду.

⁴³ Adrian Sargeant, Marketing Management for Nonprofit Organizations, Oxford University Press, New York, 2009, str. 63

5.3 АНАЛИЗА КОНКУРЕНЦИЈЕ

Постоје три главне категорије конкурената ⁴⁴:

1. конкуренти за ресурсе, односно друге непрофитне организације које теже да привуку ресурсе из истих извора;
2. конкуренти за провизију при пружању услуга: непрофитне организације морају рачунати на конкуренцију од стране других организација које обезбеђују исте услуге као и они; ова врста конкуренције може бити како од стране других непрофитних организација, тако и од стране профитних организација које могу конкурисати код државе за обављање одређених услуга;
3. организације са конкурентском мисијом; многе непрофитне организације имају за примарни циљ да “придобију” јавност везано за најразличитија питања. Обично непрофитне организације као конкуренцију сматрају једино оне организације које спроводе циљеве који су у потпуној супротности са на пример начинима понашања које подржава њихова организација.

Да би једна организација била успешна и конкурентна на изабраном “тржишту” она мора да познаје како своју конкуренцију (директну и индиректну), тако и своје потенцијалне интерне снаге у односу на њих. Корисно је познавати снаге и могућности свих главних “играча” на сцени, тако да непрофитна организација мора поћи од следећих параметара при анализи, мада они опет могу варирати од случаја до случаја :

- основни подаци о сваком конкуренту
- величина и географска локација конкуренције
- финансијске перформансе
- ресурсне могућности
- стратегије које се користе
- маркетинг микс
- остварени савезник, кооперације, сарадња
- најважније предности и слабости.

⁴⁴ Adrian Sargeant, Marketing Management for Nonprofit Organizations, Oxford University Press, New York, 2009., str. 75

5.4 АНАЛИЗА ЈАВНОСТИ

Котлер и Андерсен користе појам јавности да означе : “групу људи, организација или обоје чије се актуелне или потенцијалне потребе на неки начин задовољавају” Појам јавности је општији од концепције клијената и означава сваку групу људи чије су потребе у центру делатности непрофитне организације. За на пример добротворно друштво то би били: индивидуални донатори, фондације, локалне власти, општа јавност, медији, корисници производа и услуга, запослени у организацији, волонтери итд. Тако да је за једну непрофитну организацију важно да разуме потребе и понашање свих ових група, како би били узети у обзир при формулисању стратегије.⁴⁵

5.5 ИНТЕРНА АНАЛИЗА

Поред анализе екстерног окружења битно је обавити и интерну анализу саме организације. Детаљна анализа би требала обухватити и тренутне маркетинг активности, укупне перформансе, маркетинг циљеве. Следи листа индикатора категорија информација који се сматрају релевантним, али они нису баш строго дефинисани.⁴⁶

1. Ресурсно атрактивне активности :

- извор средстава (по изворима: индивидуе, корпорације)
- продаја и остварене марже
- провизија одређених донатора
- маркетинг процедуре
- систем истраживања маркетинга
- маркетинг микс

2. Алокативно ресурсне активности :

- анализа тржишног удела
- ефективност

³ Alan R Andreasen, Philip R Kotler, Strategic Marketing for Non-Profit Organizations, Northwestern University, Prentice Hall, 2007. str. 67

⁴⁶ Adrian Sargeant, Marketing Management for Nonprofit Organizations, Oxford University Press, New York, 2009. str. 86

- маркетинг процедуре
- систем истраживања маркетинга
- маркетинг микс

Јасно је да ова анализа захтева доста времена и зато се обично спроводи једном годишње. Међутим, сигурно је да користи које непрофитни сектор може имати могу далеко да унапреде процес доношења одлука.

5.6 SWOT АНАЛИЗА

SWOT анализа се формира на основу скупљених података из претходних анализа. Она садржи најважније информације представљене на специфичан начин. Основни циљ SWOT анализе је да пронађе склад између интерних снага и могућности и претњи из екстерног окружења. Исто тако она помаже менаџерима да усмере пажњу из области у којима постоји неки недостатак или висок степен неизвесности при спровођењу неке активности. SWOT анализа је алат за упознавање ситуације у предузећу или одељењу. Помоћу ње се утврђује:⁴⁷

- где је организација/предузеће најјаче тј. које су му врлине;
- где је организација/предузеће најслабије и које су му мане;
- који потенцијал има тј. где постоји слободан простор за раст и развитак и
- које му опасности прете и у којој тачки је најслабије.

На овај начин можете боље разумети и своју околину. Податке које добијете овом анализом можете користити за одлуке које су стратешки важне, за уобличавање рада и визије предузећа, утврђивање поља првенства у даљем раздобљу или слично. На основу SWOT анализе, организација је у могућности да развије стратегију која максимизира потенцијале тржишта, и у исто време минимизира слабости и претње из окружења.

Потреба сваке непрофитне организације је да сазна које су њене могућности и претње из окружења, с тим што се једна могућност може сматрати за шансу једино уколико организација има потребне ресурсе да подржи остварење те шансе. Обраћањем пажње на ова кључна подручја, отварају се широке могућности смањења ризика у спровођењу маркетинг активности у непрофитним организацијама. Један од начина за утврђивање потреба и

⁴⁷http://sr.wikipedia.org/sr/%D0%A1%D0%92%D0%9E%D0%A2_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0

могућности за увођење маркетинг активности је примена анализе интерних снага и слабости и екстерних шанси и претњи једне непрофитне организације. У том контексту, карактеристике непрофитних организација могу бити посматране на начин приказан на слици број 1.

Одржање једне непрофитне организације много је једноставније ако је маркетинг концепција већ успостављена пре него што су се развиле претње, јер маркетинг може помоћи да се успостави снага једне организације којом би се одговорило на могуће изазове конкуренције.

СНАГЕ / ПРЕДНОСТИ	СЛАБОСТИ
Вештина и стручност особља Добра организација пружања услуга Добро уређене просторије и спољашњости града Добар имиџ и репутација Добри резултати Савремена опрема	Особље оскудног квалитета Лоша организација пружања услуга Стари намештај и руиниране зграде Лоша репутација Слаби резултати Дотрајала опрема
ШАНСЕ / МОГУЋНОСТИ	ОПАСНОСТИ
Више средстава Слаба конкуренција Развој нових научних и техничких метода Неискоришћене просторије и простор око зграда Неусиљене комуникације и јака подршка корисника	Смањен буџет Јака конкуренција Недостатак значајнијег развоја и иновација Скучен унутрашњи и спољашњи простор Супростављање и избегавање од стране потенцијалног корисника

Слика 11. SWOT анализа

6. МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈЕ У НЕПРОФИТНИМ СЕКТОРУ

Маркетинг стратегија је рационално реаговање предузећа на збивања на домаћем и међународном тржишту. Стратегијске одлуке су повезане са датим или очекиваним променама у средини. Маркетинг стратегија се дефинише полазећи од маркетинга као пословне концепције чији су елементи потребе, интегралност напора да се оне задовоље и сатисфакција носилаца потреба уз остваривање циљева пословања.⁴⁸

Стварање стратегије је конкурентска способност као резултат избора стратегије која креира вредност. Када предузеће примењује стратегију коју постојећи и потенцијални конкуренти не могу да успешно имитирају, оно остварује релативно трајну или одрживу конкурентну предност.

У приступу по коме се стварање стратегије примарно заснива на изворима претпоставља се да сва предузећа у истој грани немају исте стратегијски релевантне изворе. Уз то један извор појединачно не може да омогућава трајну конкурентску предност. Под способношћу се подразумева капацитет сета извора да као интегрисани обаве циљну пословну активност. Изабрана стратегија треба да омогућава предузећу да на најбољи начин користи суштину компетентности релативно према могућностима у екстерној средини. Потенцијал предузећа се успешно реализује када су извори и способности вредни, ретки, тешко се имитирају и тешко се супституишу од стране конкурената у грани у којој предузеће обавља своју пословну активност.⁴⁹

Стратешко планирање базира се на заједници, и укључује различите кораке и фразе. Цео процес је осмишљен тако да се испуне заједнички циљеви. Ово планирање се заснива на логици и основне смернице су му следеће :

- Изградити поверење и заједништво међу учесницима
- Постићи сагласност о природи проблема и изазова, као и различита решења која се могу применити
- Показати учесницима кроз имплементацију решење проблема

⁴⁸ Милисављевић М., Стратегијски маркетинг, Економски факултет, Београд, 2006. стр. 51

⁴⁹ Милисављевић М., Стратегијски маркетинг, стр. 47

Процес стратешког планирања обично се представља у четири фазе⁵⁰ :

- Одлука о започињању процеса стратешког планирања који се базира на заједници
- Период скупљања података
- Формулисање мисије, визије, приоритета, циљева, задатака, стратегије, начина спровођења стратегије
- Имплементација

Да би непрофитне организације своје пословање прилагодиле тржишним захтевима и савременим менаџмент принципима, потребно је да дефинишу мисију организације. Утврђивањем мисије требало би да се одговори на следећа питања :

- Ко су корисници којима је намењена услуга
- Каква је визија онога што жели да се постигне
- Каква је диферентна предност конкретне организације у односу на конкуренте
- Ко су власници (оснивачи, акционари) чије интересе организација треба да задовољи

Дефинисана мисија организације конкретизује се утврђивањем циљева. Циљеви су крајеви онога што је задато визијом у одређеним областима проблема, они морају бити јасни и мерљиви. Успешно постављени циљеви требало би да задовоље **SMART**⁵¹ захтеве, што значи да морају да буду :

- Тачно одређени, специфични (**specific**); да се тачно односе на одређене маркетинг активности. Уколико не задовоље овај услов може доћи до конфузије или распршивања на велики број активности
- Мерљиви (**measurable**); циљеви који нису остварљиви само ће деморалисати оне коју за њих одговорни, па тако се они морају поставити на основу пажљиве претходне анализе
- Релевантни, одговарајући (**relevant**); циљеви могу бити у складу са циљевима целе организације
- Временски ограничени (**time-scaled**); добро постављени циљеви би требали да у себи садрже одређени временски рок за њихово остварење, што би у сваком случају помогло организацији да формира своју стратегију и тактику

⁵⁰ Barry J. McLeish, Marketing Strategies for Nonprofit organizations, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2010, str. 38

⁵¹ Adrian Sargeant, Marketing Management for Nonprofit Organizations, Oxford University Press, New York, 2009. str. 91

Циљеви треба да покрију четири основне области :

- Прва и најважнија је ефикасно задовољење потреба корисника услуга. На пример, за једну болницу циљ би могао бити : смањење времена чекања пацијената на операције за 50% у следеће две године. Од суштинске је важности да циљеви буду реални и релевантни. Реалност се везује за интерне могућности организације да идентификоване потребе задовољи. Релевантност значи да су циљеви засновани на истраживању потреба корисника и начина на који би се потребе најефикасније задовољиле
- Друга област су иновације, нови садржаји и обогаћивање постојећих услуга, нове идеје за нове услуге, што ће омогућити стварање конкурентске предности и доброг имиџа у окружењу
- Трећа област везана је за ресурсне могућности, односно обезбеђење људских, финансијских и других потребних ресурса за пружање добре услуге. Под обезбеђењем ресурса у непрофитним организацијама може се сматрати освајање специјализованих професионалних знања и вештина или обезбеђења специјализоване опреме за боље обављање посла
- Четврта област односи се на остваривање високе продуктивности. Висока продуктивност гаранција је за добре излазне резултате, а у функцији је доброг имиџа⁵²

Задаци су специфични, мерљиви излази који воде ка одређеном циљу. Они су обично временски ограничени као што постоје и стандарди извођења. За остварење утврђене мисије и циљева треба формулисати одговарајуће стратегије. Да би се формулисала и изабрала адекватна стратегија, потребна су темељна маркетиншка истраживања. Истраживањем треба идентификовати факторе из екстерног и интерног окружења који већ имају или ће у будућности имати утицаја на реализацију постављених циљева. Такође, треба утврдити тржишна подручја на којима организација има шансе да пласира услуге, као и потребне ресурсе. У односу на интерну организацију треба утврдити активности које добро функционишу и имају успехе на тржишту, активности где су потребна одређена побољшања и активности које треба елиминисати. Развијање маркетинг стратегије обезбеђује да се ближе одреде подручја којима треба додати одређене вредности да би се потребе задовољиле. Такође треба идентификовати подручја на која треба концентрисати ресурсе, да би се потребе што ефикасније задовољиле и обезбедила њихова позиционираност.

⁵² http://www.fonforum.org/download/druga/Marketing/Marketing_-_skripta_by_Maksa_-_I_deo.pdf , стр. 13.

По аутору Barry J. McLeish-у маркетинг план непрофитних организација треба да одговори на следећа питања⁵³ :

- Које је наше циљно тржиште
- Који су циљни сегменти на тим тржиштима
- Које су потребе сваког од тих сегмената
- Које су то активности којима се непрофитна организација бави
- Колико су корисници задовољни са аутпутом
- Јаке и слабе стране непрофитне организације из SWOT анализе
- Могућности и претње из SWOT анализе.
- Мисије организације
- Ко су главни корисници услуга организације
- Ко су главни конкуренти
- Које су главне предности у односу на конкуренцију

Исти аутор везује пет кључних подручја за маркетинг непрофитних организација и то :

- Мисију непрофитних организација, корпоративну вредност и филозофију
- Теорију размене - свака страна се руководи сопственим интересима – користи које остварују морају бити веће од уложеног напора
- Маркетинг задаци (морају бити концентрисани на потребе потрошача)
- Инструменти маркетинга односно маркетинг микса - подразумевајући оглашавање, прикупљање средстава, одређивање цена, канале комуникације и дистрибуције
- Корпоративне предности (концентрација на оне делатности - подручја која најбоље обавља)

Мисија је разлог постојања непрофитне организације, она мора бити јасна, једноставна, флексибилна. Због непрестаних промена, мисија од пре неколико година, се не може поново више користити, она се мора редовно редефинисати и разматрати поново.

Главни успех је у томе да се оствари одређени ниво задовољења потреба корисника. По теорији размене индивидуа се одриче нечега (нпр. времена), како би остварила нешто друго.

⁵³ Barry J. McLeish, Marketing Strategies for Nonprofit Organizations, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2010.40

Индивидуа антиципира да оно што ће „добити“ представља већу вредност од онога чега би се одрекла. Тако да је у овом случају добијање мотив за одрицање. Размена се обавља између две стране, и свака од њих има свој циљ.

Иновативне стратегије су основ раста предузећа, а огледају се у сталном проналажењу и изношењу на тржиште нових или измењених постојећих производа. Стално креирање нових и измене у карактеристикама и сврхама употребе постојећих производа/услуга је најбоља стратегија раста предузећа. Организације/предузећа која се одупру променама, ограничавају своје могућности раста. Одлуке о новом производу су одлуке дугорочног карактера са ризиком и треба да се креирају као инвестиционе одлуке. Зато је потребан програм увођења новог производа/услуга. То су дугорочне одлуке, јер укључују активности од идеје о новом производу/услугу до комерцијализације производа, што има и своју временску димензију. Због промена у преференцијама купаца/корисника и условима пословања у привреди, могуће је да дође до већих промена од претпостављених када је идеја о новом производу/услугу била прихваћена. Зато су одлике са високом стопом ризика. Чест је случај да припрема и лансирање новог производа захтева значајна средства која ће се вратити у животном циклусу производа. Зато одлука има инвестициони карактер, јер треба проценити принос на инвестициона средства. Период отплате новог производа је такав да он најчешће представља инвестицију, јер се средства ангажују за дужи период времена..⁵⁴

Свакој организацији која послује у тржишном окружењу је императив да развија дугорочну стратегију наступа како би се лакше прилагодила стално мењајућем спољњем окружењу пословања. У том смислу је неопходно анализирати сваку специфичност тржишне ситуације и кроз SWOT анализу (стренгтс, weakneses, оппортунитес, тхреатс) детаљно стећи представу о томе како наступити на тржишту, посебно кад је реч о конкуренцији. План који обједињује свеукупну компанијску стратегију на дуге стазе се зове стратегијски план, или стратегијско планирање.

Маркетинг има изузетно битну улогу у стратегијском планирању, јер обезбеђује информације и остале инпуте неопходне за припрему стратегијског плана. И обрнуто, стратегијско планирање дефинише улогу маркетинга у организацији. Руководјен стратегијским планом, маркетинг уско сарађује са осталим департманима у пословној организацији а све у циљу постизања и остварења стратешких циљева.

Маркетинг стратегија претпоставља планирање и координацију свих маркетинг расположивих средстава уз интеграцију маркетинг микс елемената а све у циљу постизања жељених

⁵⁴ Милисављевић М., Основи маркетинга, цит. рад, стр. 354

результата на претходно таргетираним тржиштима. Све пословне понуде се уобличавају посредством маркетинг стратегије у смислу производне линије, комуникација, дистрибуције и цене.⁵⁵

7. ЦИЉНЕ ГРУПЕ У НЕПРОФИТНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА

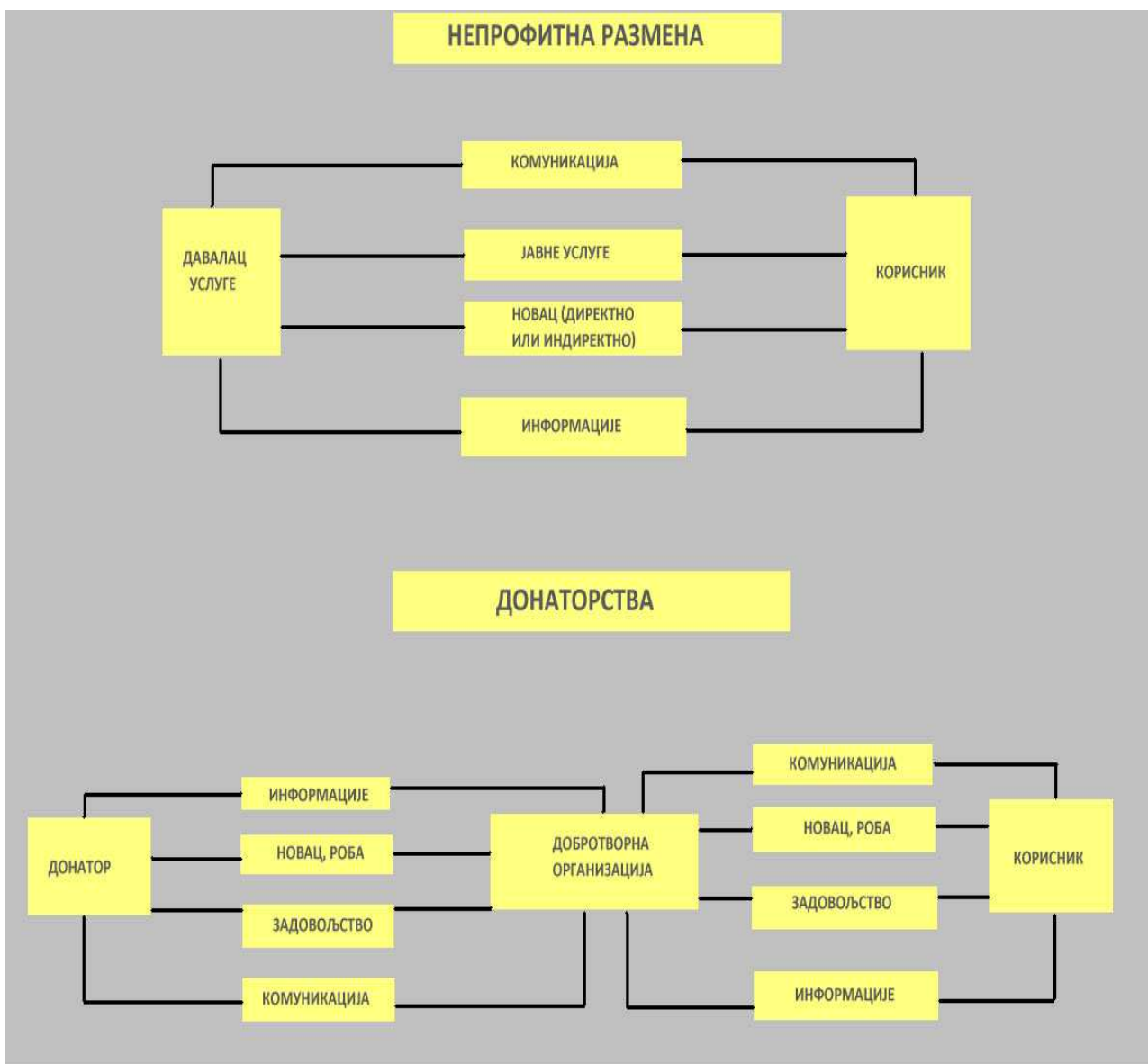
Непрофитна организација која је заинтересована за захтеве и потребе циљних група треба да при конципирању програма своје делатности пролази кроз уобичајене етапе у маркетинг процесу. Прва етапа је истраживање тржишта да би се установиле потребе и захтеви циљних група или публике. Установиће се разноврсност захтева и потреба у добром броју случајева. Други корак је да се установе маркетиншке могућности за програм непрофитне организације.

Добар број испитаника у анкетама када је реч о „производу“ непрофитних организација даје тзв. „друштвено прихватљиве“ одговоре. Мали број испитаника ће рећи да није заинтересован за образовање, културу, спорт и сл. Када се сагледају стварне маркетиншке могућности треба да се определи које циљне групе ставити у фокус. Појављује се и исто питање као и код профитних организација: да ли се усмерити на тзв. недиференцирани маркетинг (универзални програм намењен укупној публици), фокусирани маркетинг програм (намењен ужој циљној групи укупне публике) или ићи на тзв. мултисегмент маркетинг (имати више програма намењених различитим сегментима – циљним групама – укупне публике)⁵⁶.

Да би једна непрофитна организација била оријентисана ка кориснику, мора чинити све напоре унутар граница свог буџета да би осетила и задовољила њихове потребе и жеље. Маркетинг приступ би јој знатно помогао у томе – погледати слику 2.

⁵⁵ Филиповић, В., Стратешки маркетинг, Београд, ФОН, 2010, стр.186-189

⁵⁶ http://www.academia.edu/2201058/marketing_neprofitnih_organizacija_primer_rez_zenica, стр.12.



Слика 12. Маркетинг трансакције непрофитних организација са циљним групама

Са друге стране, бирократија и нефлексибилност, које су карактеристичне за велики број непрофитних организација, утичу на став особља да би уважавањем потреба корисника знатно снизили квалитет пружања услуга и били би спречени да „обављају свој посао како најбоље знају“. Међутим, у болницама се могу, на пример, формирати просторије за разговор и разоноду „лакших“ болесника и лепо уредити чекаонице, а да се тиме не снижавају медицински и болнички стандарди; у основним школама могу се организовати чести састанци и дружења са родитељима и ученицима, а на факултетима приређивати добродошлице студентима и олакшавати правилан избор усмерења, без снижавања образовних стандарда и умањења ауторитета наставног особља; полицијске снаге могу се у сваком случају борити

против криминала, али ће значајно побољшати свој имиџ ако се њихова политика не огледа у потчињавању и застрашивању локалне популације да се не бави криминалом, итд.

Приликом увођења маркетинг концепта у непрофитне организације, морају се узети у обзир стварне користи које корисници очекују од пружене услуге. Стратегије и технике коришћене за постизање тих користи биће прихваћене утолико уколико се њима заиста постижу те користи. Значи, пацијент не одлази у болницу због операције, већ због тога што је то начин да постигне добро здравље, што и представља њихову очекивану корист. Исто тако, користи које људи траже од полицијских снага су сигурност и одсуство криминала; од позоришта, музеја и библиотека очекују културно и интелектуално изграђивање, итд. Маркетинг концепција, у овом случају, подразумева улагање напора у акције за идентификовање потреба и жеља циљних група и задовољење њихових очекивања, ефикасније од конкуренције.

Када је циљ већ одређен, маркетинг менаџер мора да дефинише публику или више публика којима је акција намењена. Кога тачно намеравамо да кампањом, односно акцијом обавестимо или мотивишемо за наше активности ? Смисао одређивања циљне публике је елиминисање непотребних трошкова, напора и времена. Неке акције могу бити намењене широкој публици, док су друге намењене мањој, одређеној циљној групи.

Циљну публику непрофитних организација можемо сврстати у следеће категорије⁵⁷:

- општа широка јавност
- садашњост и потенцијални конзументи/корисници услуга
- људи који утичу на потенцијалне конзументе/кориснике

Циљна публика има пресудан утицај на оно што треба комуникатор да каже како, када и где ће то да каже. Програм који је намењен широкој јавности, има за циљ да региструје што је могуће више утисака, прикупљених од већег броја клијената.

Данас непрофитне организације морају да услуже четири различите групе⁵⁸: клијенте, осниваче, волонтере и донаторе. Клијенти су индивидуалци који су директни корисници услуга непрофитних организација. Волонтери и донатори су они који подржавају рад непрофитних организација, снабдевајући их или позајмљујући непрофитним организацијама различите

⁵⁷ Винка Филиповић, „Управљање промоцијом у непрофитним организацијама “ , Пословна политика, Београд, фебруар 2001, стр. 61

⁵⁸ Barry J. McLeish, Marketing Strategies for Nonprofit Organizations, John Willey & Sons, Inc, New York, 2010.str 48

врсте ресурса: време, новац, знање, способности, опрему. Свака од ових група је различита и не може се очекивати да ће тренутни волонтери или донатори бити то и у будућности (не може се очекивати да ће индивидуе или корпорације обезбеђивати средства, волонтере или публицитет за њихове будуће активности као што је био случај у прошлости).

Када се изводи кампања намењена циљној публици ? Нека је од мањег интереса за широку јавност, али веома интересантна за одређене циљне групе. Кампања мора бити усмерена на специфичне циљне групе. Треба имати у виду да свака од потенцијалних циљних група захтева другачији приступ и начин комуникације. На основу идентификоване „циљне групе“ организација одређује промотивну стратегију коју ће користити.

8. МАРКЕТИНГ МИКС У НЕПРОФИТНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА

У профитним организацијама менаџери увек настоје да свој маркетинг микс, односно комбинацију производа или услуге, цене, дистрибуције и промоције, оптимизирају на начин који ће допринети остваривању њихових профитних циљева. Пошто знају да оптимални маркетинг микс није збир оптимума сва четири инструмента маркетинга, они траже компромис, али основни критеријум им је увек дугорочна максимизација профита. У непрофитним организацијама критеријуми су другачији и много шире схваћени за маркетинг микс, што ће бити објашњено у даљем тексту.

8.1 ПРОИЗВОД

Полазећи од тржишних могућности са једне и свог потенцијала (физичког, кадровског и финансијског) са друге стране, као и од познавања активности сличних организацији и земљи и иностранству, треба дефинисати „производ“. Организација мора да континуелно преиспитује свој програм активности и одлуке о имиџу који жели да ствара. Свој „производ“ треба адекватно позиционирати код циљних група водећи рачуна да ће се и друге организације њима обраћати са својим програмима. Сваки „производ“ има своју цену, мора се промовисати и наћи адекватан начин његове испоруке (дистрибуције) циљним групама. Наиме, и код непрофитних организација постоји потреба изналажења оптималне комбинације маркетинг микса.

Три су основне карактеристике маркетиншки оријентисаних непрофитних организација. Прва карактеристика је да разумеју своје циљне групе или ширу публику. Друго је да зна како те циљне групе, односно публика, својим очима виде организацију и њен програм. Коначно, трећа карактеристика је да настоји да има испоручи квалитетан „производ“ који за њих представља вредност. Појам производа или услуге, који су јасно дефинисани и профитним организацијама, треба на неки начин проширити када се ради о непрофитним организацијама. Непрофитне организације могу исто тако нудити својој циљној групи производ, на пример одређени лек, заштитно средство, публикације и слично. Оне такође могу у својој понуди имати бројне услуге које чине људима, рецимо кућну негу болесника, едукацију, заштиту или, на пример, верске проповеди. Постоји, међутим и трећа могућност као саставни део понуде непрофитних организација, која се може дефинисати као властита акција циљног корисника. То је, на пример случај када људи одлазе у посету дому за незбринуту децу и доносе стару одећу и обућу, пошто им је нека хуманитарна организација понудила да то ураде у њеном

аранжману, апелујући на њихов алтруизам. Оваква и сличне акције људи који су циљна група неке непрофитне организације, спада такође у њену понуду. Ради се, наиме о томе да таква организација понудом да се учини нешто хумано и друштвено корисно, пружа људима могућност да се боље осећају у психолошком смислу.⁵⁹

Овај инструмент маркетинга код непрофитних организација, поред производа и услуга, обухвата дакле и трећу компоненту понуде, а то је властита активност чланова циљне групе. Због тога је боље користити термин „маркетиншка понуда“, имајући у виду све три њене компоненте.

8.2 ЦЕНЕ

Други инструмент маркетинга су цене. Знамо шта цене значе за профитне организације и колико је за њих овај инструмент битан. Када се ради о непрофитним организацијама, потребан је нешто другачији приступ цени као инструменту њиховог маркетинга. За разлику од профитних организација које помоћу цена остварују своје профитне циљеве и контролишу успешност свога пословања, непрофитне организације користе цене као средство за стимулисање својих циљних група за жељено понашање. Због тога су чести случајеви бесплатног нуђења производа и услуга или одређивање цена испод нивоа стварних трошкова. У таквим случајевима траже се донатори или неки други извори који ће покрити трошкове непрофитних организација и омогућити им да остваре своје циљеве. Чињеница да се, чак ни дугорочно, ценама не морају компезовати трошкови не значи да непрофитне организације треба да своје активности обављају на економски нерационалан начин.

Све непрофитне организације настоје да што је могуће боље организују своје активности и начине само неопходне трошкове. На тај начин оне остварују боље односе са донаторима и институцијама које их финансирају, али и контролишу. Потрошачи увек упоређују економске користи од неког производа или услуге са њеном ценом. Људи којима непрофитне организације нешто нуде, другачије резонују. Они корисност понашања које се од њих очекује упоређују са жртвама које морају поднети, али у једном ширем контексту од искључивог ценовног.

У многим случајевима цена као инструмент маркетинга нема значај са аспекта покрића трошкова непрофитне организације, него се пажња посвећује трошковима чланова циљне

⁵⁹ <http://www.scribd.com/doc/94425849/73483245-Marketing-u-Neprofitnim-Organizacijama>, str.35-36

групе. Термин „трошкови“ при томе је услован и представља све материјалне и нематеријалне жртве, на начин како их виде чланови циљне групе.⁶⁰

За непрофитне организације је цена, дакле, шири и комплекснији инструмент маркетинга него за профитне. Поред тога што морају водити рачуна да своје трошкове покрију путем цена које остварују наплатом од чланова циљне групе, донатора, из државног буџета или других извора, исто тако је важно да минимизирају „трошкове“ људи којима нуде неку друштвену корисну активност. Ти „трошкови“ су у суштини очекивани негативни ефекти које чланови циљне групе предвиђају, уколико прихвате понуду непрофитне организације. Потребна је велика маркетиншка вештина да се убеди чланови циљне групе како су користи које ће имати од понуде непрофитне организације веће од њихових „трошкова“. Због тога се цена као инструмент маркетинга увек мора ускладити са промоцијом о којој ће бити речи касније у овом поглављу.

Маркетинг менаџери у непрофитним организацијама, када се ради о управљању ценама и трошковима, имају веома комплексан задатак, као што смо видели у претходним примерима. Поред знања и вештина развијених и профитним организацијама, они морају проширити своје видике и прилагодити се специфичности понуде, као и потреба које задовољавају.

8.3 ДИСТРИБУЦИЈА

Без обзира да се ради о понуди производа, услуга или неких активности самих чланова циљне групе, непрофитна организација мора одредити место и време који су најповољнији за обављање трансакција. Дистрибуција као инструмент маркетинга непрофитне организације, своди се дакле на повезивање понуђача и корисника на одређеном месту и у одређеном времену. Универзитети, на пример, нуде студентима едукацију у зградама које су за то погодне, које имају учионице, библиотеку, лабораторије, кабинете, и све што је потребно. Поред тога, време одржавања наставе, вежби, испита, консултација и слично, прилагођава се потребама студената.

У стратегију избора оптималних канала дистрибуције високошколских установа спада и одлука на колико локалитета организовати наставу, обзиром на распоред студената у датом

⁶⁰ <http://www.scribd.com/doc/94425849/73483245-Marketing-u-Neprofitnim-Organizacijama>, str.37

простору и трошкове. При томе нису узети у обзир само материјални трошкови и ефекти, него и погодности места и времена за студенте.

Сличном логиком као у наведеном примеру, служе се и друге непрофитне организације, оцењујући пажљиво све материјалне и нематеријалне жртве и користи својих циљних група при избору канала дистрибуције. Болнице, ватрогасне станице, обданишта, верски објекти, полицијске станице и слично, увек се лоцирају и временски прилагођавају потребама својих циљних група.

Квалитет понуде непрофитних организација такође једним делом зависи од одабраних канала дистрибуције. Кућне посете лекара, покретне библиотеке, посете социјалних радника местима где живе они који их требају, свакако доприносе квалитету понуђених услуга са аспекта корисника. Поново се дакле, ради о избору места и времена који најбоље одговарају циљним групама, што је један од основних маркетиншких принципа, који важе и за непрофитне организације.

Познати проблем избора између директних и индиректних канала дистрибуције, актуелан је и код многих непрофитних организација. Ове организације најчешће имају веома ограничена средства на располагању, па је зато свака рационализација при доношењу одлуке о избору канала дистрибуције веома пожељна. Ако је, на пример, могуће користити постојеће уходане посреднике профитних организација, то сигурно може значајно смањити трошкове. Такав је случај са дистрибуцијом лекова, заштитних средстава, књига итд.⁶¹

Коначно, проблем контроле над одабраним каналима дистрибуције је исто тако битан и за непрофитне организације. Злоупотребе хуманитарне помоћи, које су биле присутне у време рата у Босни и Херцеговини, најбољи су доказ за то. Пошто су остварења друштвених циљева за непрофитне организације приоритет у односу на трошкове, често се одлучују за директне и властите канале дистрибуције упркос вишим трошковима.

Видимо да и трећи инструмент маркетинга, односно дистрибуција, има за непрофитне организације велики значај. Све специфичности које смо навели када се ради о дистрибуцији као инструменту маркетинга непрофитних организација, захтевају од маркетинг менаџера посебна знања и способности.

⁶¹ <http://www.scribd.com/doc/94425849/73483245-Marketing-u-Neprofitnim-Organizacijama>, str. 39

8.4 ПРОМОЦИЈА

У претходним излагањима смо видели да се суштина маркетиншке концепције у непрофитним организацијама своди на утицај на нечије понашање, било да се оно настоји променити или охрабрити. Знамо из маркетинга профитних организација да су разни облици промотивних активности начин на који се може утицати на понашање циљних група за непрофитне организације. Претпоставке за одређивање стратегије промоције непрофитног сектора. Да би се реално и што јасније одредила стратегија промоције потребно је поћи од следећих критеријума⁶² :

- Врсте услуга или акције која се промовише
- Животни циклус услуге или акције
- Карактеристике циљних група
- Карактеристике окружења и тржишта,
- Позиционираност и познатост конкретне организације
- Шансе и могућности, односно претње и ограничења која долазе из окружења

Специфичности промоције непрофитних организација су бројне. Предуслов за придобијање поверења у активности непрофитне организације је да јавност, у којој неки могу бити и потенцијални донатори, поседује основне информације о мисији и сврси постојања непрофитне организације, као и какве користи се добијају њеним постојањем. На бази тога јавност формира став и мишљење о организацији као друштвено корисној, којој су потребне донације новца, роба, вештина и времена. Поред тога, потенцијални корисници услуга и јавност треба да имају информације о главним циљевима и методама које непрофитна организација користи у остварењу тих циљева.

Сврха предузимања промотивних акција је стварање интереса јавности за организацију. Крајњи ефекти су да се повеже име организације са активностима које предузимају у окружењу, поготово ако је реч о иновативним, или, пак да елиминише блокаду која је створена на основу неких других перцепција.

Стога, људи запослени у маркетингу непрофитних организација, када размишљају о унапређењу својих активности у окружењу, морају имати на уму да људи формирају своја

⁶² Винка Филиповић, „Управљање промоцијом у непрофитним организацијама“, Пословна политика, Београд, фебруар 2001. стр. 76

мишљења о организацији на ономе што виде или чују када сретну људе који су укључени у рад организације, као стално запослено особље, волонтери или донатори.

Да би пропагандна кампања била успешно изведена, планер би требао да постави следеће питање: „Шта тачно ми покушавамо да постигнемо кампањом?“ Што је одговор прецизнији, већа је могућност успеха и већи потенцијал за мерење резултата. Циљ би требало јасније дефинисати и то на следећи начин : „Да боље упознамо људе са нашим активностима и услугама и подстакнемо их да их користе“. Мерило реалности циља може бити број услужених клијената.

Посебно је важно да су циљеви конзистентни са циљевима организације. Често је чврст стратегијски избор циљева пропаганде промоције повезан са циљевима опстанка или развоја организације и служи да покаже да је промотивни програм од битне важности у менаџерским активностима. Непрофитне организације генерално могу дефинисати два циља : информациони и мотивациони.

Информациони циљ може бити обавештавање људи о неком догађају, увођење неких нових активности, нових услуга, или напор да јавност буде упозната са организацијом. Једна од евидентираних тешкоћа која се може појавити у кампањи реализације информационог циља је мерење резултата, тј. уколико је циљ постигнут. Разлог томе је што је свест јавности апстрактна и тешко ју је квантификирати.

Мотивационе циљеве је лакше мерити. Потребно их је формулисати што је могуће прецизније, као на пример : „Повећати посећеност добротворних приредби за 25%“ или „Побољшати упознатост јавности са проблемима домова за збрињавање деце без родитеља за 30%“.

Процес одлуке циљне публике

Када је циљна публика идентификована комуникатор мора да дефинише жељени одговор публике. Коначни одговор је жељена реакција. Али, у комплексним одлукама корисника услуга жељена реакција је крајњи резултат у процесу доношења одлука. Стога, маркетиншки комуникатор мора познавати садашњи степен процеса одлуке циљне публике и који би степен могао бити следећи.

Било који члан циљне групе може бити у било којој од шест етапа процеса одлучивања у односу на услугу организације. Ове етапе су ⁶³:

⁶³ Винка Филиповић, „Управљање промоцијом у непрофитним организацијама “ , Пословна политика, Београд, фебруар 2001, стр. 78

- Свесност
- Знање
- Наклоност
- Преференција
- Убеђивање
- Поступак

Свесност : Прва ствар коју треба установити је колико је циљна публика свесна промене и жељеног понашања. Публика може бити потпуно несвесна понашања или постојања услуга на које је рекламна порука упућује. Ако се истраживањем дође до информација да већина циљне публике није развила свест о предмету рекламирања, задатак комуникатора је да изгради поверење или можда, прави назив и препознатљивост услуге.

Знање: Циљна публика може бити свесна понашања, ствари или услуга које асоцирају, али може сазнати о њима. У том случају комуникаторов циљ је да пренесе неку кључну информацију. Менаџмент организације може тестирати циљну публику, да одреди да ли она има мало,више или доста знања о њеном програму и да одреди ниво и садржај знања. На бази тога дефинише стратегију промоције за наредни период.

Наклоност: Ако чланови циљне групе познају понашање, следеће питање је : „Шта мисле о конкретној организацији ?“ Ако неповољан утисак има корен у неадекватности програма организације, онда рекламне кампање неће донети очекивано понашање. Организација ће најпре морати да преиспита свој програм и побољша квалитет, па тек онда да поново покуша са изласком у јавност. Дobar маркетинг тражи да елемент услуга из маркетиншке целине чврсто буде на свом месту, а организација перфектна у испоруци, пре него што се почне са њеним коришћењем.

Преференција : Циљна публика може придавати значај жељеном понашању, али га мора више преферирати од осталих. Ово може бити једно од неколико прихватљивих понашања. У том случају задатак менаџера кампање је да изгради корисникову преференцију. Аргументи које треба посебно потенцирати су : квалитет, вредност, извршење, тачност испоруке итд. Током кампање треба проверавати да ли је дошло до повећања преференција од стране публике.

Убеђење : Циљна публика може преферирати посебно понашање, али не мора развити убеђење како да га изведе.

Акција : Неки чланови могу имати убеђење, али не и акцију. Они могу тражити додатне информације, планирати да у акцију ступе касније. У таквој ситуацији менаџер кампање мора

„наводити“ потенцијалног корисника да предузме крајње кораке, који се у ситуацији купопродаје зову „затварање продаје“. Међу акцијама са којима треба покушати је убеђивање које нуди повољне услове ако се понашање предузме сада, чак и понудити и премију која даје прилику да се покуша са понашањем на ограниченој основи, али и показати да та прилика ускоро неће бити доступна.

Овај модел представља да корисници услуга пролазе кроз хијерархију фаза на путу до одређеног начина понашања. Задатак менаџера кампање је да идентификује степен до кога је нека циљна публика стигла и да развије комуникациону поруку или кампању која ће је покренути према следећем степену. Било би добро када би једна порука могла покретати циљне групе кроз све фазе, али се то ретко догађа. Због тога би менаџери морали да траже ефикасан начин са аспекта трошкова да би једну фазу покренули у једно време, а затим да планирају следећу, тежећи ка коначном циљу. Код непрофитних организација комуницирање са циљним групама је кључни фактор успеха. Неопходно је, наиме, информисати особе на чије понашање желимо утицати о томе што им се нуди и какви су позитивни ефекти њихових очекиваних акција. Оно што је специфичност непрофитних организација је чињеница да се њихово комуницирање не односи само на циљну групу, већ се може проширити на ширу јавност, као што су медији, државне институције, финансијери и сл. Поред тога, битно је и комуницирање са професионалцима који се често користе за обављање одређених послова, као и са волонтерима без чијег учешћа многе непрофитне организације не би могле функционисати.

Сами процеси комуницирања, као и средства комуницирања не разликују се битно за профитне и непрофитне организације. Различити су само садржаји порука и избор средстава комуницирања у конкретним случајевима.

Промоциони микс непрофитних организација садржи следеће елементе⁶⁴:

- Оглашавање
- Унапређење продаје
- Односи са јавношћу
- Лична продаја (утицај)

Анализираћемо укратко специфичности сваког од наведених елемената промоционог микса.

⁶⁴ Борис Тихи, „Улога маркетинга у непрофитним организацијама“, Маркетинг, јесен-зима 2001, Београд, стр. 38

Као што знамо **оглашавање** представља плаћени облик промоције путем различитих медија као што су телевизија, интернет, веб, социјалне мреже, радио, новине, часописи, панои, леци итд. Овај облик промоција смо код профитних организација називали привредном пропагандом, али је за непрофитне организације прикладнији термин оглашавање. Уочава се и све већи значај оглашања у непрофитним организацијама, због евидентних предности оваквог комуницирања. Најинтезивније оглашавање од стране непрофитних организација се може уочити у следећим подручјима:

- Промоција политичких партија и њихових представника
- Промоција друштвено корисних активности, као што је заштита околине, сигурна возња, борба против коришћења дроге и пушења, заштита од пожара, контрола рађања и слично
- Привлачење донатора за финансирање одређених активности од општег или специфичног интереса.
- Информисање јавности о активностима и услугама државних институција у разним облицима, као и мотивисање појединаца за улазак у државну службу.
- Промоција невладиних организација из области едукације, уметности, здравства, религије итд.

Одлуке које из домена оглашавања доносе маркетари непрофитних организација, доносе се на бази сличних процеса које смо упознали код непрофитних организација. И у овом случају треба прво дефинисати циљеве оглашавања, одредити потребна средства, извршити избор медија и конкретног носиоца, одлучити о динамици оглашавања и на крају оценити постигнуте ефекте. Постоје, наравно, одређене специфичности у сваком конкретном случају, као што ћемо видети из примера на крају овог поглавља.

Унапређење продаје у непрофитним организацијама нема такав значај као код профитних, али се ипак примењује у разним облицима и показује добре резултате. У акцијама добротворног давања крви, нпр. даваоцима се нуди бесплатан лекарски преглед, калоричан оброк хране, књижица добротворног даваоца и лична промоција онима који највише пута дају крв. Све ово доприноси повећању укупног броја добровољних даваоца крви и може се сматрати продајном промоцијом непрофитних организација. Шансе за непрофитне организације да продајну промоцију укључују у свој промотивни микс, дакле, постоје али то захтева пажљиву анализу и планирање, као и ефикасну организацију.

Поред оглашавања као плаћеног облика промоције путем медија, непрофитне организације користе и неплаћене облике свога промовисања у разним медијима. Ови облици се називају публицитетом и важан су део укупних **односа са јавношћу** непрофитних организација. Публицитет се често сматра и много ефективнијим обликом промоције

непрофитних организација, пошто људи у принципу више верују мишљењима новинара, угледних личности, експерата или чак анкетираних случајних пролазника, него плаћеним огласима. Непрофитне организације користе ова расположива знања и средства да путем публицитета промовишу своје активности и мотивишу своју циљну групу.

Многе непрофитне организације су схватиле моћ утицаја на јавност путем медија, па због тога имају менаџере посебно задужене за то. Основни задатак ових менаџера је да одржавају и увећавају углед непрофитне организације у јавности, користећи при томе све расположиве могућности и средства. У новије време тај задатак је проширен, па се менаџери суочавају са изазовом да покушају мењати постојеће окружење и боље га прилагодити својим циљевима. То се постиже образовањем, али и притисцима на јавност у сарадњи више институција. Ако се притисак фокусира на законодавне и регулативне институције, ове активности се називају лобирањем. Поред лобирања, циљеви се могу постизати кампањама едуковања, охрабривањем медија на акцију, публиковањем књига и сличним активностима. Видимо, дакле, да су односи са јавношћу непрофитних организација често значајни елементи њихове промоције него што је то случај у профитним организацијама. Разлог је деликатност материје о којој се ради и друштвени значај циљева који се постављају.

Лична продаја (утицај), поред оглашавања, продајне промоције и односа с јавношћу, саставни је део промоционог микса непрофитних организација. Код профитних организација смо користили термин лична продаја и видели смо колико је то значајна активност. За непрофитне организације је, међутим, боље говорити о личном утицају јер ближе описује природу ове активности маркетинг менаџера. Постоји и предрасуда да се лична продаја у профитним организацијама своди на манипулисање потрошачима, а то се посебно жели избећи код профитних организација. Под личним утицајем се због тога сматрају сви покушаји из маркетинга непрофитне организације да утичу на своју циљну групу у директној комуникацији или путем посредника.

Сматра се да лични утицај има три изразите предности у односу на оглашавање⁶⁵ :

- Лични контакт две или више особа, који омогућује да се успостави интерактивни однос у којем се одмах могу извршити прилагођавања мишљења и постићи договори.
- Култивисање односа међу учесницима, који се може претворити и дугорочно искрено пријатељство и обострани осећај поверења између маркетара и чланова циљне групе.

⁶⁵ Борис Тихи, „Улога маркетинга у непрофитним организацијама “ , Маркетинг , јесен-зима, 2001, Београд, стр. 39

- Чланови циљне групе имају осећај одговорности у односу на маркетаре који им посвећују своје време и улажу напоре да учине нешто добро за њих. То је често разлог позитивне реакције.

Сам процес управљања и личном продајом и личним утицајем има исте фазе, а разлика је у садржају. Зато и у овом случају можемо поновити да процес почиње са дефинисањем циљева, а наставља се планирањем стратегије, избором особља, тренингом особља, контролом и вредновањем постигнутог личног утицаја.

Директни маркетинг је интерактивни маркетиншки систем у којем се користи један или више медија да би се добио мерљив одговор или остварила трансакција на било којој локацији. Директни маркетинг, посебно електронски маркетинг, веома се брзо развија. Директни маркетари планирају кампање тако што доносе одлуку о циљевима, циљним тржиштима и потенцијалним купцима, понудама и ценама. То је праћено тестирањем и одређивањем мера за оцену успешности кампање. Главни канали за директни маркетинг обухватају продају лицем у лице, директну пошту, каталогски маркетинг, телмаркетинг, интерактивну телевизију, киоске, веб сајтове и мобилне уређаје. Интерактивни маркетинг пружа маркетарима могућности за далеко бољу интеракцију и индивидуализацију путем добро дизајнираних веб сајтова, онлајн реклама и промоција.⁶⁶

Карактеристике циљног сегмента, ограничени ресурси, моћ потрошача да у маси разазнају поруку конкретног понуђача, изражена конкуренција на тржишту, чине да управљање промоцијом све више представља креирање једног система тзв. ИМК – интегрисаних маркетинг комуникација. Синергија инструмената промотивног микса гради институционални имиџ и помаже у процесу одлучивања потрошача у куповини производа и услуга, појачавајући њихове ставове.

Основни циљ интегрисања јесте да се повећа ефикасност маркетинг комуницирања смањивањем броја изгубљених порука и повећањем њиховог утицаја на примаоца. То се постиже циљаним приступом у слању порука појединим циљним групама, али на конзистентан начин. Циљани приступ подразумева прилагођавање поруке њеном примаоцу, а конзистентност поруке треба да обезбеди да међу њима не долази до колизије, иако су упућене различитим циљним групама, путем различитих облика комуницирања и преко различитих медија. Да би се то постигло, концепт ИМК инсистира на истраживању ради

⁶⁶ Котлер Ф., Келер К., *Маркетинг менаџмент*, Дата статус, Београд, 2006, стр. 628.

прикупљању значајних информација о представницима циљних група и грађењу одговарајућих база података.

До појаве идеје о интегрисању маркетинг комуникација, маркентишка теорија и пракса су неговале тзв. функционални приступ формулисању стратегије комуницирања с потрошачима. Овакав приступ подразумевао је издвојено посматрање појединих облика промоције и независно постављање стратегије сваког од њих. Унутар једног предузећа постојале су посебне стратегије оглашавања, личне продаје, унапређења продаје и публицитета.⁶⁷

Прихватањем концепта ИМК не сугерише се приступ инсиде-оут, који је доминирао у концепту промотивног микса и по којем је предузеће осмишљавало шта оно жели да каже и како да то пренесе потрошачима, већ је замењен приступом оутсиде-ин, где је сада акценат на жељама прималаца поруке. Осим тога, концепт ИМК доноси стратегију циљаног приступа, који се заснива на упознавању карактеристика прималаца поруке и формирању база података. У том циљу, инсистира се на успостављању и одржавању двосмерне комуникације .

Креирање јединствене комуникативне стратегије представља основну разлику између класичног функционалног приступа маркетинг комуницирању и интегрисаних маркетинг комуникација је постојање засебних стратегија сваког појединачног облика промоције основна карактеристика функционалног модела. Код овог модела, стратегије појединих инструмената изводе се из маркетинг стратегије, док креирање јединствене стратегије промоције није уобичајено у предузећима.

Модел ИМК опредељује креирање координаране стратегије свих облика комуницирања на основу које се иде у тактичку реализацију међусобно усаглашених промоционих програма.⁶⁸

Треба истаћи да се концепт ИМК заснива на потреби веома прецизног дефинисања циљне групе којој се предузеће обраћа. То значи напуштање масовног комуницирања и прелазак на циљани приступ у контактирању потенцијалних и постојећих потрошача, посредника и дистрибутера. Циљани приступ заснива се на прикупљању великог броја информација о појединцима којима порука треба да буде упућена, чије чување и анализа су омогућени стварањем техничких могућности за развој и коришћење база података.

Прелазак с масовног маркетинга на циљни маркетинг и одговарајућа употреба комуникационих канала и промоционих алата представља проблем за маркетинг менаџере. Потрошачи не разликују изворе информација на начин на који то чине маркетинг менаџери. У свести потрошача, пропагандне поруке из различитих медија као што су телевизија, часописи

⁶⁷ Огњанов Г., Интегрисане маркетиншке комуникације, Економски факултет, Београд, 2009, стр.9

⁶⁸ Живковић Р., Понашање потрошача, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011, стр.134-135.

или извора на мрежи, стапају у једно. Поруке које пристижу преко различитих промоционих приступа постају део целокупне поруке о предузећу. Поруке из различитих извора које се међусобно не поклапају могу резултирати збуњујућим имиџом предузећа и позиција марке.

Интегрисање комуникационих канала се ради да би се повећала ефикасност. Непрофитне организације уче како много ефикаснији њихов маркетинг и прикупљање средстава могу бити када се поруке поделе на интегрисан начин у више комуникационих канала.

"Ми покрећемо мулти-канал маркетинг стратегију. То је први пут за нашу 46-годишњу непрофитну организацију. Прелазак са застарелих комуникација (телефон, штампа) на пре свега стратегију засновану на комуникациону технологију (емаил, друштвене медије, веб сајт). Настављамо наш рад да користећи више канала да постигнемо наше кључне заинтересоване стејхолдере (групе или појединце)."⁶⁹

У пракси је веома чест случај да предузећа не успевају да интегришу своје комуникационе канале, а резултат су помешане информације за потрошаче. Привредна пропаганда преко масмедија говори једну ствар, промоција цене шаље другачији сигнал, етикета на производу даје неку другу поруку, штампане публикације говоре другачије, а Интернет странице нису у складу ни са једном поруком. Проблем је у томе да наведене информације често долазе из различитих извора предузећа. Пропагандне поруке планира и реализује одељење за привредну пропаганду, комуникације о личној продаји развија менаџмент продаје, а остали менаџери с функцијама одговорни су за односе с јавношћу, унапређење продаје, директни маркетинг, Интернет странице и остале облике маркетинг комуникација. Ипак, данас све више предузећа усваја коцепт интегрисаних маркетинг комуникација (ИМК). У тој концепцији, предузеће пажљиво интегрише и координира своје многобројне комуникационе канале како би поручило јасну, доследну и примамљиву поруку о организацији и својим производима и услугама.

ИМК подразумева препознавање свих везивних тачака у којима клијент може сусрести предузеће и његове производе и услуге. Сваки контакт с марком ће испоручити поруку, без обзира да ли је добра, лоша или индиферентна за потрошача. Предузеће процењује улоге које ће различити промоциони алати имати и меру до које ће се сваки од њих искористити за испоруку доследне и позитивне поруке у свим тачкама повезивања. ИМК воде целокупној

⁶⁹ <http://nonprofitmarketingguide.com/freemembers/2012NonprofitCommunicationsTrendsReport.pdf> , str.

стратегии маркетинг комуникација чији је циљ показати како предузеће и његови производи и услуге могу помоћи потрошачима да задовоље своје потребе и жеље.⁷⁰

Непрофитне организације су одушевљене са потенцијалом социјалних мрежа, али су веома неповерљиве према њима, зато што не могу у потпуности да разумеју њихов концепт функционисања. Многе организације се осећају доста комотно у послу који раде, тако да мењање концепта, укључујући и социјалне мреже је за њих застрашујуће. Упркос томе што постоји више начина за комуникацију (можда и због тога), многе непрофитне организације осећају да је теже него икад добити пажњу својих присталица.⁷¹

8.5 ЉУДИ

За организацију која обезбеђује услуге за своје кориснике људи су као елемент маркетинг микса сигурно и најважнији, а то је аргументовано тиме да људи заправо и чине организацију, било да су то запослени или волонтери. Кључно питање је да ли целокупно особље, без обзира на њихов статус испоручује услуге највишег квалитета. У случају непрофитне организације некада је немогуће раздвојити стварање од испоруке услуге, и људи у оквиру организације су одговорни за обоје. У складу са овим организације морају водити рачуна да особље поседује одговарајуће особине (вештине), како би били у стању да испоруче одговарајуће услуге у складу са маркетинг планом. Уколико није тако организација мора регрутовати одговарајући кадар, било да се мисли на стално или хонорарно запослене. Плаћено, стално запослено особље је потребно једино под следећим условима⁷²:

- потребни су експерти, специјалисти за одређене области,
- задаци организације који захтевају континуелну пажњу, односно временски се дуже фокусирају,
- посао који захтева менаџмент или друго особље, или чак веће групе волонтера.

Уколико је за одређену организацију пожељније привући волонтере интересантније је разумети њихову мотивацију.

⁷⁰ Kotler Ph., Keller K.L., Marketing Management, 13th edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2009. str. 519-525

⁷¹ <http://nonprofitmarketingguide.com/freemembers/2012NonprofitCommunicationsTrendsReport.pdf> str. 18-19

⁷² Alan R Andreasen, Philip R Kotler, Strategic Marketing for Non-Profit Organizations, Northwestern University, Prentice Hall, 2007. str. 83

Рецимо ако се догоди да задаци за које се волонтери ангажују не задовољавају њихове захтеве, може се догодити да у једном моменту остане без њих и без алтернативе да тако брзо пронађу нове⁷³ :

- индивидуе које волонтирају из ових разлога обично верују да ће за то добити неку врсту социјалног признања и тако задовољавају свој его
- социјална мотивација - истраживачи сматрају да је ово најчешћи начин мотивације; индивидуе сматрају волонтирање као добротворни рад, а уједно то је за њих и прилика да се повежу са другим волонтерима, осећају при том да раде нешто корисно за друштво
- индивидуе које волонтирају су оне које то раде једноставно зато што осећају потребу да помажу другима. Оне осећају да је њихова обавеза и дужност да помажу онима који су угрожени. Обично је много лакше улагати у постојеће особље него привући ново

8.6 ПРОЦЕС

Када се у оквиру маркетинга непрофитних организација говори о процесу, мисли се на процес односно фазе кроз које клијенти морају проћи да би купили, користили или уживали у услузи која им је обезбеђена. Свака фаза за непрофитну организацију је подједнако важна, и свака се посебно евалуира. Уколико се неки аспекти услуге од стране корисника више вреднују, организација може минимизирати трошкове или мање улагати у неке аспекте услуге, Овај концепт „производње“ вредности за корисника први пут је сугерисан од стране Портера 1985. године, он је повезао овај концепт са моделом ланца вредности. На овај начин организација би извршила евалуацију свог процеса како би га унапредила.

8.7 ФИЗИЧКИ ЕЛЕМЕНТИ

Последњи елемент маркетинг микса су физички елементи. Како је услуга као продукт тешка за дефинисање, важно је да се организација фокусира и увери да је информација о квалитету услуге на прави начин принесена кориснику. Ови индикатори могу укључити:

- Принципе; кроз које ће на пример што се тиче здравствених стандарда бити дефинисани изглед чекаоница, оне генерално треба да су чисте, комфорне и информативне, у смислу да информативни материјал буде на располагању пацијентима

⁷³ Alan R Andreasen, Philip R Kotler, Strategic Marketing for Non-Profit Organizations, Northwestern University, Prentice Hall, 2007.. str. 84

- Могућности су такође битне приликом избора школе за своју децу, родитељи на пример не одлучују само на основу репутације школе, већ и на основу додатних активности које та школа нуди (спортске активности, библиотека, опремљеност компјутерима)
- Кодекс облачења у организацији који може ојачати имиџ организације, уверити клијенте у професионализам организације
- Извештаји – писмена комуникација организације може се такође сматрати индикаторима вредновања. Годишњи извештаји се могу користити да би се евалуирала успешност услуга. Студенти приликом одабира курса или модула на факултету могу посетити сајт датог модула и том приликом барем стећи увид у садржај курса.⁷⁴

⁷⁴ Adrian Sargeant, Marketing Management for Nonprofit Organizations, Oxford University Press, New York, 2009.. str. 101

9. ФИНАНСИРАЊЕ НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

9.1 УПРАВЉАЊЕ ФИНАНСИЈАМА У НЕПРОФИТНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА

Управљање финансијама обухвата планирање, организовање, контролу и праћење финансијских ресурса непрофитне организације да би се остварили њени циљеви. Фокус је на томе да се одобрени фондови и материјални ресурси користе на прави начин, да би се постигли мисија и циљеви организације. Финансијски менаџмент се може посматрати као научна дисциплина и као функција предузећа – у том случају обухвата активности предузећа које се односе на стицање, финансирање и управљање имовином, имајући у виду базични циљ пословања. Главни задатак финансијског менаџмента као функције предузећа је обезбеђење стабилних извора финансирања⁷⁵. Финансијско стање непрофитне организације, као и конкретног пројекта може се оценити са краткорочног и дугорочног аспекта, при чему краткорочна анализа полази од ликвидности и солвентности. У случају непрофитних организација, акценат је на солвентности или способности плаћања доспелих обавеза; у том смислу, финансијске процедуре су од велике важности јер предвиђају начине који осигуравају адекватну употребу финансијских и материјалних ресурса. Задаци финансијске анализе могу се специфицирати као⁷⁶:

- Оцена потенцијалних извора финансирања, финансијских и материјалних ресурса организације
- Самоодрживост: процена ресурса за одржавање постигнутог стања
- Процена ризика који настаје са нивоом расположивих средстава
- Контрола ефикасности коришћења средстава и оцена могућег допунског финансирања непрофитне организације односно конкретних пројекта и активности које се реализују

⁷⁵ Кулић, М.: “Финансијски менаџмент”, Мегатренд универзитет, Београд, 2003.

⁷⁶ Сатарић, М. Ранђић, М. и Сатарић, В.: “Менаџмент у НВО пракси”, Инпрес, Београд, 2009, стр.78

9.1.1 ЦИЉЕВИ И ПРИНЦИПИ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА У НВО

У савременим условима, непрофитне организације морају да у што већој мери раумеју екстерно окружење које је изузетно турбулентно, и да му се прилагоде, задржавајући при томе своје задате циљеве; то је истовремено и услов за ефикасно управљање финансијама и коришћење расположивих финансијских инструмената. Финансијски системи и процедуре подразумевају⁷⁷:

- Разноврсност извора финансирања
- Способност финансијског планирања
- Покривање што већег дела основних трошкова непрофитне организације из локалних извора финансирања
- Управљање финансијама и контрола базирани на књиговодственом систему

Управљање финансијама у пракси подразумева инвентивност и правовремено предузимање предузимање активности, што подразумева неколико кључних начела:

- Треба, прво, увек имати у виду да се у случају непрофитних организација управља скромним средствима, те да је конкуренција све израженија
- Стратешки приступ управљању финансијама значи да руководиоци у сваком тренутку треба да имају у виду како је цела организација финансирана у средњорочном и дугорочном периоду, а не да се фокусирају само на конкретне, актуелне програме и пројекте
- Управљање финансијама подразумева фокусирање пажње на циљеве пројеката и организације у целини
- Са аспекта ризика, ваља знати да се све организације суочавају са екстерним и интерним ризицима који могу угрозити функционисање организације, па чак у извесним, екстремним ситуацијама (пљачка, пожар, обустава финансирања) и њен сам опстанак; стога, ризицима треба управљати на организован начин да би се лимитирала могућа штета

Као један од кључних аспеката функционисања непрофитне организације, финансијско управљање треба да обезбеди:

⁷⁷ Велат, Д.: "Управљање финансијама у НВО", Грађанске иницијативе – за Мрежу, Београд, 2005.

- Ефикасно коришћење средства да би се постигли пројектовани циљеви и испуниле преузете обавезе, као и помоћ организацијама да се припреме за дугорочну финансијску одрживост
- У циљу стицање поверења и поштовања од стране донатора, партнера и корисника, подршку да буду одговорније у овом сегменту функционисања

На бази позитивних примера из праксе, могуће је издвојити седам принципа који могу да се користе као својеврдни стандарди у развијању правилних система управљања финансијама у непрофитним организацијама⁷⁸:

- Одговорност представља правну али и моралну обавезу, која се односи на полагање рачуна свима који су инвестирали свој новац, време, напор и поверење у организацију; њима треба објаснити како се користе фондови, опрема или овлашћења дата од стране трећих лица; обзиром да су заинтересовани и желе, логично, да имају увид у то како се ресурси организације користе и да ли се користе за сврху којој су намењена
- Транспарентност подразумева потребу успостављања система који омогућују да се све финансијске информације бележе редовно и на време, да се презентују јасно, и да се могу једноставно приказати онима који имају право да за њих питају; у супротном постоји ризик стварања утиска да се нешто крије
- Чланови непрофитне организације морају с поверењем бринути о ресурсима који су им стављени на располагање, тј. о имовини и фондовима; дужни су да обезбеде да се средства користе у складу са актима организације као и потписаним уговорима
- Одсуство дефицита подразумева принцип да непрофитна организација не би смела да најави да ће остварити неке циљеве док није сасвим сигурна да ће имати одговарајућа средства да покрије трошкове својих активности; у супротном би то значило да преузима обавезе које не може да реализује
- Систем финансијске евиденције и документација треба да буде у складу са међународно прихваћеним рачуноводственим стандардима
- Током година, финансијски системи непрофитне организације треба да буду доследни, тако да је могуће анализирати трендове и правити компарације. У пракси то не значи да систем не треба побољшавати, али треба имати на уму да недоследност у финансијском управљању може бити третирана као облик манипулације

⁷⁸ Велат, Д.: "Управљање финансијама у НВО", Грађанске иницијативе – за Мрежу, Београд, 2005, стр. 12

- Да би се исправно руководило финансијама, интегритет односно поштење и поузданост свих унутар непрофитне организације морају бити ван сваке сумње; управо зато је битно да је евиденција реална и да се у потпуности поштују све предвиђене процедуре

9.1.2 БУЏЕТ НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Када су у питању непрофитне организације, финансијски систем је заснован на буџету као новчаном одређењу вредности планираних активности. Креирање буџета се темељи на три базична постулата⁷⁹:

- Сврха даје одговор на питање због чега су нам средства потребна; у пракси, већина донатора често даје јасне смернице којима дефинише које активности сматрају потребним а које не, које трошкове сматра прихватљивим а које не, до колико новца се може за коју активност потрошити и сл. Вредности активности треба да буду реално приказане, при чему би их ваљало увећати за стопу инфлације;
- Временски оквир дефинише време трајања активности које ће бити реализоване помоћу планираних средстава; у том смислу, финансијски систем препознаје краткорочно, средњорочно и дугорочно финансирање те према томе даје и препоруке који извори финансирања се могу користити за који вид трошкова. Код непрофитних организација временски оквир се углавном односи на време трајања различитих пројеката и њихових буџета.
- Извештавање подразумева извештаје за државу и за донатора, временски подељене на месечни, периодични⁸⁰ и завршни; то је систем праћења утrophка средстава и углавном зависи од донатора и његових захтева за извештавањем. Извештавање је регулисано законима и прописима државе којима су дефинисани порези и доприноси и омогућава утврђивање да ли су средства трошена према плану, па из тога можемо закључити да ли су реализоване све планиране активности.

Буџет у основи дефинише количину новца коју непрофитна организација планира да прикупи и потроши у току датог временског периода за предвиђену сврху. Буџет је важан је за сваку фазу реализације конкретног пројекта⁸¹. У фази планирања, буџет је потребан да би се планирао нови пројекат односно да би постојала јасна представа о пројектованим трошковима.

⁷⁹ Сатарић, М., Ранђић, М. и Сатарић, В.: "Менаџмент у НВО пракси", Инпрес, Београд, 2009., стр.77

⁸⁰ Најчешће квартални и полугодишњи

⁸¹ Велат, Д.: "Управљање финансијама у НВО", Грађанске иницијативе – за Мрежу, Београд, 2005, стр. 32

Прецизан план трошења средстава представља јасан преглед планираних прилива средстава корисника и преглед планираних издатака, чиме се избегава инсолвентност тј. немогућност плаћања доспелих обавеза; ово је нарочито важно када средства која су одобрена пројектом не пристигну одједном већ у траншама, тако да се може десити да део средстава буде уплаћен тек након завршетка пројектних активности, што у пракси није редак случај У фази прикупљања средстава, буџет је од изузетног значаја у процесу преговарања са донатором јер детаљно презентује шта непрофитна организација планира да уради са додељеним средствима и какви ће резултати бити остварени. Код реализације пројекта, прецизан буџет је неопходан да би се контролисао пројекат, најчешће поређењем стварних трошкова са планиранима. Обзиром на могуће промене планова, могуће су и корекције буџета након почетка пројекта. Када је пројекат завршен, буџет се користи за оцену његове успешности.

У пракси се дешава да се буџет планира пре него што се испланирају активности које ће пројектом бити реализоване; у принципу је, међутим, погрешно поћи од количине средстава којом располажемо јер та количина представља само горњи лимит. Ово стога што се током реализације пројекта може доћи и до допунских извора финансирања, као и због тога што се неке активности понекад могу реализовати и са мање средстава. Буџет, дакле, треба да буде⁸²:

- Комплетан, што значи да треба да покрије све трошкове организације
- Прецизан, при чему треба избегавати заокруживање износа по буџетским линијама и реалан у смислу реалних износа који се планирају по свакој буџетској линији
- Добро структуриран, што значи да мора да групише сродне трошкове, да би се могле јасно разликовати врсте трошкова (нпр. канцеларијски од програмских трошкова)
- Добро избалансиран, што се посебно односи на однос између канцеларијских и програмских трошкова

Израда буџета непрофитне организације и буџета конкретног пројекта су два међусобно тесно повезана процеса.

Наиме, за израду годишњег буџета организације треба располагати информацијама о режијским трошковима којима ће бити оптерећен сваки појединачни буџет пројекта, које активности ће бити реализоване и који људи ће бити ангажовани.

С друге стране, за израду буџета пројекта, поред захтева донатора треба знати и како је структуриран годишњи буџет односно како су распоређени укупни режијски и програмски

⁸² Велат, Д.: "Управљање финансијама у НВО", Грађанске иницијативе – за Мрежу, Београд, 2005, стр. 34

трошкови на појединачне пројекте. Буџети одн. грантови⁸³ могу бити ограничени или неограничени; ограничени грант је онај на који је донатор ставио ограничења у смислу коришћења средстава и у пракси је то најчешћи случај. Ипак, неке донације или нека друга врста прихода немају лимите одн. условљавања, па се такав приход може распоредити у један или више неограничених фондова. Средства овог типа се још зову и "институционална подршка" и могу се користити према потребама, све док су оне у складу са мисијом организације и наравно, са законом.

9.1.3 ДОБРА ПРАКСА БУЏЕТИРАЊА

- Јасноћа

Пошто ће велики број људи користити ваш буџет за различите сврхе, требало би да га они разумеју (и да га прилагоде, ако је потребно) без икаквих додатних објашњења онога што је исказано у самом буџету. Јасноћа и тачност су кључни, стога је важно забележити све оне претпоставке на којима се базира ваш буџет као и калкулације које сте при томе користили.

- Временски период

У израду буџета је укључено неколико фаза, пре него што је спреман да буде прослеђен руководећем телу на усвајање. Зато није лоше да припремите распоред за израду буџета, и да започнете цео процес што пре током године. Ово може да буде и више од 6 месеци пре почетка финансијске године, у зависности од величине организације, степена стабилности извора финансирања, као и који приступ изради буџета је усвојен.

- Буџетске ставке

Када први пут постављате ваш буџет, или када проверавате и дотерујете, потребно је да водите рачуна о Контном оквиру, односно вашим кодовима (шифрама). Ово стога што се буџетске линије појављују и у пословним књигама и у извештајима за руководеће особе. Уколико буџетске линије и финансијска евиденција нису конзистентни, биће јако тешко да се произведу извештаји за надгледање/ праћење у току реализације пројекта. Један начин да се постигне конзистентност јесте да се дизајнира Табела за припрему буџета ваше организације, која ће служити као подсетник и која ће помоћи вашем особљу да укључе све релевантне

⁸³ У пракси се често уместо термина „фонд“, користи термин „буџет пројекта“ или „грант“, ово стога што је већина организација пројектно оријентисана, и све врсте категоризације прихода, односно расхода, врше се на основу буџета пројекта (грантова) финансираних од стране одређених донатора

трошкове. У овој табели можете излистати све главне и редовне врсте прихода и трошкова које пројект или одељење може да има током уобичајене године.

- **Процена трошкова**

Важно је да, када процењујете трошкове, можете да оправдате све рачунице у табели буџета. чак и када користите растући метод код израде буџета, немојте просто да копирате буџет од прошле године са додатком процента за очекивану инфлацију. Иако је прошлогодишњи буџет велика помоћ као почетна тачка у изради вашег буџета, он исто тако може да вас одведе у погрешном правцу и може да садржи неке неправилности из прошлости, које су вам промакле или сте можда на њих већ заборавили.

- **Непредвиђени трошкови (резерва)**

Покушајте избећи праксу да додајете последњу линију на којој ћете исказивати тзв. "непредвиђене трошкове". По правилу, донатори то не воле да виде, а то и није баш неки исправан начин да се израчуна ваш буџет. Ако се већ одлучујете за неочекиване трошкове, онда је боље да овај износ буде укључен у склопу неких буџетских линија - нпр. плате, осигурање, гориво. Свака ставка у вашем буџету треба да буде оправдана - додавање процента на дну табеле се тешко правда - и још теже се надгледа и прати.

- **Заборављени трошкови**

Многи пројекти су пропали јер је буџет био недовољан. Постоји тенденција међу НВО да потцењују стварне трошкове реализације пројекта из страха да им средства неће бити одобрена.

Најчешће се заборављају следећи трошкови:

- Особље (трошкови налагања особља, обука, порези и доприноси)
- Трошкови рачуноводства
- Промотивне активности
- Режијски трошкови (закуп, осигурање)
- Одржавање возила
- Одржавање опреме (фотокопир, компјутери)
- Управни одбор (састанци)
- Ревизија, евалуација

9.1.4 ТРОШКОВИ МАРКЕТИНГА

При формирању оперативног буџета непрофитне организације, треба предвидети и трошкове за маркетиншке активности; без обзира на пожељан креативни приступ у сфери маркетиншког деловања, при процени трошкова ових активности треба бити максимално реалистичан и прецизно дефинисати не шта је пожељно, већ шта је финансијски одрживо са аспекта расположивих буџетских средстава. У том смислу, у области маркетиншких трошкова, најчешће активности које треба узети у обзир при формирању буџета су⁸⁴:

- Промоција: рентирање простора, материјал и прибор, освежење
- Кореспонденција - поштански трошкови, телефонски рачуни
- Интернет трошкови: приступ Веб-у, Веб- дизајн, хостинг
- Штапање - различити промотивни материјали
- Плаћени огласи у медијима: креирање огласа, простор у медијима
- Медијски спотови, аудио и видео материјал

У области финансирања маркетинга, непрофитне организације морају бити посебно пажљиве, обзиром да, у извесним ситуацијама, грантови забрањују коришћење донаторских средстава за промотивне сврхе; у таквим ситуацијама, фондови за маркетинг морају бити пребачени из оперативног буџета организације. Такође, извесни донатори захтевају да све јавно објављене

информације морају садржати изјаву о њиховој финансијској подршци, делимичној или потпуној, и такве обавезе за непрофитну организацију се експлицитно наводе у уговорима; стога треба бити врло опрезан и детаљно размотрити све обавезе које проистичу из уговора са донаторима.

⁸⁴ Perry, V. (2001): Strategije marketinga za NVO- e, Sarajevo International Rescue Committee, Bosna i Hercegovina

9.2 ОПШТИ ПРИНЦИПИ ПРИКУПЉАЊА СРЕДСТАВА ЗА НЕПРОФИТНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

За непрофитне организације новац може бити, а често и јесте тек на другом месту, после жељених циљева и ентузијазма запослених, волонтера и донатора. Међутим, непобитна је чињеница да је новац неопходан ресурс за већину активности коју нека непрофитна организација предузима.

Процес долажења до новчаних и других средстава за рад непрофитне организације, извођење пројекта или неке друге активности представља добро организован процес који подразумева низ добро испланираних метода и процедура. У пракси се за прибављање средстава користи и термин фундраисинг.

У суштини се ради о прикупљају средства за остваривање одређених идеја и промена у друштву од стране појединаца; они у своје име, или чешће у име и за рачун неке организације, кроз организовану активност, методе и процедуре, прибављају средства која им неко поклони или уступи на други начин без накнаде. Обзиром да не продају неку услугу или робу на тржишту, не постоји други начин да покрију трошкове за свој подухват, био он политички или шире друштвени, кроз организације грађанског друштва - невладине организације или неке друге форме окупљања грађана. Најбогатије искуство међу свим друштвеним актерима који се баве прибављањем средстава имају верске заједнице⁸⁵.

За функционисање и опстанак непрофитних организација, јасна мисија и визија много су важније од новца, што је очигледно када се види како хиљаде волонтерских организација из најширих слојева функционише са енормно малим расположивим средствима; у томе и лежи снага организација цивилног друштва.

Финансирање, међутим, ипак игра одлучујућу улогу у функционисању трећег сектора, обзиром да чак и организације од опште, друштвене користи не би биле способне да без средстава професионално обављају своју делатност. Извор финансирања може бити свака институција или појединац који су спремни да финансирају развојне програме који спадају у домен њиховог интересовања. Прикупљање средстава у суштини представља способност убеђивања других да вреди уложити у рад непрофитне организације; то је продаја идеје донатору од стране делегираних представника организације, који имају задатак да убеди донатора да је оправдано уложити новац у њихов пројекат. Прикупљању средстава не треба приступити са убеђењем да неко мора да нам да новац, већ треба поставити питање: зашто би

⁸⁵ Извор: http://www.mingl.org/netakcija/kako_do_novca.php

нам неко дао новац? У том смислу, треба убедити потенцијалног финансијера да је пројекат квалитетан. Процес прибављања средстава, осим новца и других вредних ствари, обезбеђује и бројне предности, као што су⁸⁶:

- Повратна информација од јавности у којој мери је прихваћено деловање конкретне непрофитне организације;
- Доказ властима да јавност верује у оно чиме се непрофитна организација бави; консеквентно, то значи да би се власти замериле својим бирачима ако не пружи подршку активностима дате организације;
- Финансијска потпора омогућава борбу са проблемима који превазилазе чак и велике државне ресурсе;
- Сигурност (уколико се велике донације смање),
- Јачи, двосмерни однос са онима који подржавају непрофитну организацију и њене активности и могућност утицаја на јавно мњење.

Значајан извор финансирања непрофитних организација могу бити и приходи од властите делатности; треба искористити сопствене, постојеће капацитете што се превасходно односи на пружање различитих услуга које ће бити наплаћиване и тако обезбедити додатна средства, што подразумева коришћење људских ресурса, њиховог знања и вештина. Извор финансирања непрофитних организација може бити и спонзорство, о чему ће, као и о модалитетима самофинансирања, бити детаљније речи у наставку овог поглавља. Фундраисинг или прибављање средстава представља комплексан и озбиљан посао, па стога треба детаљно испланирати конкретан низ метода и поступака; најбоље је за то користити писану форму односно табелу са прецизно дефинисаним ресурсима потребним за успешно прибављање средстава, особама одговорним за поједине активности и роковима. План треба да буде што детаљнији јер тада расту шансе за успех. Могући изглед једног таквог плана дат је у следећем примеру.

У пракси постоји више облика јавног финансирања од стране државе. Иако су евидентне мање или веће разлике међу земљама у начину примене механизма финансирања непрофитних организација, у скоро свим земљама постоје: грантови, донације, набавке, коришћење општинске односно државне имовине и накнаде невладиним организацијама за услуге које су пружиле. Утврђивање критеријума и метода за осигуравање финансијских средстава и за одговорност њиховог коришћења у споразуму о сарадњи између владе и непрофитних организација има посебан значај; то зависи од економске ситуације у одређеној

⁸⁶Извор : http://www.mingl.org/netakcija/kako_do_novca.php

земљи, али је битно условљено и чињеницом да је економска ситуација динамична категорија, услед чега владе често избегавају да се дугорочно обавезују на тачно одређене износе средстава намењених трећем сектору. Државна подршка активностима непрофитних организација најчешће се јавља у следећим облицима⁸⁷:

- Државни буџет
- Регионални односно општински буџети
- Специјална средства
- Остали приходи: приходи од игара на срећу, приходи од приватизације, повољности при лиценцирању, и сл.

Специфичан облик финансијске подршке невладиним организацијама од стране владиног сектора представља ослобађање од пореских и царинских обавеза односно повољнији фискални третман, као и предвиђање одређених стимулативних мера за привредне и друге субјекте који се одлуче да финансијски или на неки други начин подрже невладине организације⁸⁸. Таква могућност у пракси мора бити законски дефинисана.

У многим земљама са развијеним функционисањем невладиних организација у различитим областима друштвеног живота, прописи предвиђају изузеће од пореза на добит за широки круг непрофитних организација, као и шира ослобађања за многе изворе добити невладиних организација, да би их подстакле на што интензивнију активност

⁸⁷ Сирчо, А. (супервиз.): "Приручник за невладине организације у Босни и Херцеговини", Развојни програм Уједињеним нација, Уред у Босни и Херцеговини, Сарајево, 2006.

⁸⁸ Сирчо, А. (супервиз.): "Приручник за невладине организације у Босни и Херцеговини", Развојни програм Уједињеним нација, Уред у Босни и Херцеговини, Сарајево, 2006, стр. 40

Разлог прибављања средстава: Куповина школског прибора и књига за сиромашну ромску децу у нашој општини. Убедити управни одбор предузећа »Експорт-експорт« да финансијски и материјално подржи набавку.			
Активности	Потребни ресурси	Одговорна особа	Рок
Прављење званичног захтева да се присуствује месечном састанку Управног одбора предузећа да би се презентовала идеја	Контакт са чланом управног одбора (име, адреса, бројеви телефона, како »доћи до њега«, ко су му пријатељи...)	Председавајући наше организације	1 седмица
Прављење документа са чињеницама за доносиоце одлуке са подацима о: - Броју сиромашне ромске деце - Вези између образовања и смањења раних трудноћа, стопе криминала, запослености, здравствених проблема.	- Тачни подаци о ученицима - Подаци о броју малолетничких трудноћа, запослености, болестима... - Вештина да се документ лепо и прегледно преломи - Капацитет за штампу документа у боји (због графикона и табела)	Тим за истраживање наше организације и тим за комуникацију Добар познавалац програма за прелом текста	3 седмице
Присуствовање састанку управног одбора ради презентовања аргумената и осигуравања подршке за програм	- Особе јакe у комуникацији - Документи са подацима - Брошура/ контакт информација о нама и мрежи која нас подржава	Председавајући наше организације и координатор тима за комуникацију	1 месец
Надгледање активности које су горе набројане и оцена резултата	План примене (тј. овај документ)	Особа задужена за праћење и оцену успеха (мониторинг и евалуацију)	5 седмица

Слика 12. План за прибављање средстава

9.3 ДОНАТОРСТВО И СПОНЗОРСТВО

Донаторство и спонзорство се често мешају у пракси; то јесу слични појмови, али ипак постоје врло јасне дистинкције.

9.3.1 ДОНАТОРСТВО

Оно што представља специфичност донаторства је чињеница да корист има само непрофитна организација која је прималац донације. Најчешћи начин да се дође до новца је кроз подношење предлога пројекта потенцијалним донаторима. Донације су, иначе, увек добродошле и ослобођене су од пореских оптерећења. Донације некој непрофитној

организацији могу бити и неновчана давања (енг. ин-кинд); то у суштини подразумева неку робу или услуге. Услед

чињенице да се до неновчаних донација лакше долази, оне могу бити од великог значаја.

Неновчане донације од стране неке компаније могу бити⁸⁹:

- Простор за канцеларије или друге активности, нпр. сале за скупове
- Производи које дотична компанија производи
- Мало оштећени или половни производи
- Репро материјали којима располаже компанија, коришћена опрема и канцеларијски материјал
- Професионалне услуге, нпр. фотокопирање
- Разна лобирања
- Консалтинг у истраживању тржишта – подразумева различите анализе које могу бити врло скупе и за које непрофитне организације често немају средстава
- Стратешко планирање
- Компјутерске услуге, телекомуникације или неки други модалитет коришћења високих технологија
- Ангажман запослених из дате компаније као волонтера у непрофитној организацији

У тежњи да се придобије донатор, представници непрофитне организације се труде да га увере у корист коју може имати од давања новца. Генерално, треба тежити ка томе да се донатор увери да он профитира подршком коју даје. У пракси, међутим, већина непрофитних организација нема могућности да донатору омогући неку услугу, сервис или неку другу противвредност за новац

који добија. Међутим, мотивација донатора није само у користи. Сваки донатор је људско биће, са својим личним интересима, јаким и slabим тачкама и сопственом скалом вредности. Треба имати на уму да давање новца истовремено представља и својеврсно уживање; људи то раде да би се

једноставно добро осећали, или пак да би умирили сопствену савест или пак добили одређено друштвено признање. Стога, разлози односно мотиви за давање донација могу бити најразличитије природе⁹⁰:

⁸⁹ http://filantropija.com/images/resurs/drustveno_odgovorno_poslovanje_osnove.pdf

⁹⁰ Сирчо, А. (супервиз.): "Приручник за невладине организације у Босни и Херцеговини", Развојни програм Уједињеним нација, Уред у Босни и Херцеговини, Сарајево, 2006

- Лична слава
- Осећај моћи
- Прање тј. умиривање савести
- Побољшање односа са јавношћу
- Реклама
- Ослобађање од пореза
- Дистрибуција производа који су без вредности, нпр. ако је прошао рок трајања

9.3.2 ДОНАТОРСТВО У СРБИЈИ

Са становишта Закона о порезу на добит правних лица порески третман издатака за донаторство и спонзорство у смислу признавања трошкова по том основу за сврхе обрачуна пореза на добит уређен је одредбама члана 15. Закона⁹¹. По члану 15. став 1. Закона, издаци за здравствене, образовне, научне, хуманитарне, верске, заштиту човекове средине и спортске намене, признају се као расход у износу највише до 3,5% од укупног прихода.

Основни разлог ограничења ових расхода, односно трошкова у пореском билансу, састоји се у спречавању пореских обвезника да нереално високим или непотребним расходима умање опорезиву добит.

Донација представља давање помоћи у виду поклона у новцу, предметима или услугама другом правном лицу, без условљавања да се по истом давању изврши било каква врста услуге донатору.

Износ у ком се ови издаци признају као расход, јесте износ до 3,5% од укупног прихода, с тим што се наведени проценат односи збирно на све издатке из члана 15. став 1. Закона.

У складу са наведеним, донаторство односно поклон признаје се донаторима у пореском билансу до 3,5% укупних прихода уколико их донатори чине за законом прописане намене (здравствене, образовне, научне, хуманитарне, верске, заштиту човекове средине и спортске намене). Законом нису прописани изузеци у признавању ових трошкова, што значи да се они признају само до наведеног процента укупног прихода, независно од других специфичности или значаја донације (нпр. културно-економског значаја и сл.)⁹².

⁹¹ Сл. гласник РС", бр. 25/2001, 80/2002, 80/2002 - др. закон, 43/2003, 84/2004 и 18/2010

⁹² http://www.ulus-art.org/index.php?option=com_content&view=article&id=576:poreski-tretman-donatorstva-i-sponzorstva&catid=57:obavestenja-za-clanone-&Itemid=42

Ови расходи признају се пореском обвезнику независно од тога да ли је давање новчаних средстава за прописане намене извршено непосредно кориснику - примаоцу донације (здравственој установи, школи и др.) или посредно (преко банке или на неки други начин). Помоћ може бити, како је већ напоменуто, и у предметима и опреми (нпр. компјутери, школски намештај, спортска опрема, играчке итд.) као и у виду услуга са карактером наведених давања.

За давање донације није неопходан уговор о донацији у писаној форми. Међутим, донатор треба одговарајућом документацијом да докаже настале издатке и да постојећу пратећу документацију (нпр. захтев за давање донације, потврда примаоца донације о износу, времену примања и намени добијене донације и сл.) поднесе надлежном пореском органу уз пореску пријаву.

Уколико се, међутим, ради о бесповратном безусловном давању средстава (донацији) нпр. сараднику за сврху стручног образовања, који није запослен у привредном друштву, ови издаци не могу се сматрати расходима из члана 15. став 1. (за образовне, научне и друге наведене намене) који се признају у пореском билансу.

У случају када је донација извршена у добрима или услугама, а не у новцу, као расход се према нашем мишљењу рачуна износ вредности тог добра без ПДВ, уколико је порески обвезник приликом његове набавке користио право на одбитак претходног пореза⁹³.

Фондација „Ана и Владе Дивац“

Фондација „Ана и Владе Дивац“ је основана 28. јуна 2007. године као независно и непрофитно удружење са циљем да помогне грађанима, посебно избеглицама, у практичном решавању њихових животних и егзистенцијалних проблема са посебним акцентом на решавање њихових стамбених питања. Фондацију „Ана и Владе Дивац“ су основали Ана и Владе Дивац, учесници великог броја хуманитарних активности током готово 20 година хуманитарног рада.

Кроз своје акције Ана и Владе Дивац су до сада прикупили преко 15 милиона долара који су даље усмерени ка хуманитарној помоћи и образовним програмима у Србији, Црној Гори, Босни и Херцеговини, Сједињеним Америчким Државама, Индонезији, Етиопији и Кини⁹⁴:

- Успостављање рачунарско-образовног центра у Србији, Црној Гори и Босни и Херцеговини који је кроз рачунарски наставни програм поново спојио ученике раздвојене ратом;

⁹³ "Сл. гласник РС" бр. 84/2004, 86/2004 - испр., 61/2005 и 61/2007

⁹⁴ http://www.fondacijadivac.org/Ana-i-Vlade-Divac/111/Istorija.shtml/nav_start=

- Изградња нових кућа за децу и њихове родитеље у Индонезији;
- Обезбеђивање књига и наставног прибора за децу Етиопије;
- Испоруку одеће и обуће деци у избегличким центрима у Србији;
- Хитну испоруку пелена, воде и других потребних намирница жртвама урагана "Катрина" у Сједињеним Америчким Државама;
- Расподелу школског прибора и зимских одевних предмета деци у Црној Гори;
- Подршку ваншколским активностима у подручју Сакраментa;
- Испоруку пакета хране расељеним лицима у Србији;
- Предавања о денталној хигијени и здрављу за децу у осам највећих градова Србије;
- Новчану подршку "Интернационалној школи Конкордија" у Шангају, за развој система водоснабдевања у селима кинеске провинције Јунан;
- Изградњу новог кошаркашког игралишта у Имигрантској школи Чингпу у Шангају, као део програма "Владе Дивац - Игралишта за децу" у Кинић;
- Адаптација Прихватилишта за децу;
- Помоћ деци Косова И Метохије;
- Кошаркашка академија у Ангили;
- Пројекат Велико срце кроз који се ренорвирају дечија игралишта у државним вртићима у Србији;
- Додела новогодишњих пакетића за децу са оштећеним слухом из ОШ Радивој Поповић у Земуну;
- Кампања Можеш и Ти, пројекти у оквиру кампање кроз које је стамбено и економски збринуто преко 250 породица избеглих и расељених лица у Србији:
- Додела сеоских домаћинстава,
- Додела грађевинског материјала,
- Изградња станова за социјално становање у заштићеним условима,
- Изградња монтажних кућа,
- Економско оснаживање избеглих и расељених породица кроз започињање сопствене доходовне активности.
- Социјално предузеће Дивац ХОД које се бави продајом различитих производа сав приход од продаје је намењен пројектима Фондације „Ана и Владе Дивац“.

Добротворни фонд Катарине Ребраче

Катарина Ребрача недавно је ухапшена због сумње да је проневерила 37 милиона динара из истоименог Добротворног фонда за борбу против рака дојке. Почетком марта 2010. године склопила је уговор са београдском фирмом „Орбико“, заступником козметике „Елизабет Арден“, према којем је од сваког продатог производа 400 динара ишло у Хуманитарни фонд. У ЈКП „Инфостан“ Београд кажу за да је у 2009. добровољне прилоге уплатило 106.000 домаћинстава и да је укупно прикупљено 1.280.000 динара. После хапшења Катарине Ребраче, њене мајке и сарадница у јавност су испливале и многе друге преваре, посебно госпође Сандрине Богуновић. Мајка Катарине Ребраче на превару је узела више од 100.000 евра. Већину те суме узела је од руководства општина у Србији, којима је, као председница „Центра за креативно домаћинство“, обећавала да ће запослити жене за израђују етно ствари и да ће ту робу даље продавати на иностраним тржиштима, првенствено у САД⁹⁵.

9.3.3 ИЗВЕШТАВАЊЕ ДОНАТОРИМА

Извештавање и полагање рачуна донаторима у складу је са принципом финансијске одговорности и подразумева појашњење донаторима да су њихова средства искоришћена за сврху за коју су намењена, односно да се троше као што је договорено те да се циљеви пројекта остварују.

Са аспекта извештавања, треба имати у виду да су и донатори заинтересовани за прецизне информације и одговорни су да полажу рачуне; нпр. у случају владиних средстава, одговорност постоји према пореским обвезницима. Донаторима су извештаји неопходни и да би размотрили могућност евентуалног поновног финансирања дате непрофитне организације у будућем периоду. Извештаји се у већини случајева састоје од три основна дела: писани извештај о спроведеним активностима, финансијски извештај са спецификацијом потрошених средстава у односу на одобрени буџет и пратећа документација. У домену управљања односима са донаторима треба се држати следећих препорука⁹⁶:

⁹⁵ <http://www.blic.rs/Vesti/Hronika/184299/Katarina-Rebraca-prevarila-106000-gradjana>

⁹⁶ Велат Д.: „Управљање финансијама у НВО, Грађанске иницијативе – за мрежу, Београд, 2005. стр. 65

- У извештајима треба обезбедити тачне резултате;
- У складу са промењеним плановима адекватно модификовати буџете;
- Треба поштовати све договорене рокове;
- Не треба бити шкрт у коментарима којима с епојашњавају евентуална одступања или било шта што би могло изазвати сумњу;
- Уместо прикривања грешака, трошење изнад или испод планираног нивоа и сл., треба детаљно појаснити настале промене и извести донаторе о могућим проблемима; треба, наиме, увек рачунати на дугогодишње искуство многих донатора, те је извесно очекивати њихове савете како превазићи настале баријере. У том смислу, корисно је развијати коректне, личне и професионалне односе са представницима донаторских кућа.

Обзиром да у пракси нису ретке ситуације да се усаглашавање правне регулативе посматра као формални чин, пажљива анализа уговора са донаторском агенцијом је од посебног значаја; одредбе уговора које су релевантне са аспекта финансијског извештавања су⁹⁷:

- Намена (за шта се смеју кориситити) и обим средстава, као и да ли се средства могу преносити из године у годину;
- Дозвољени режијски трошкови; могу бити прецизирани и у форми удела у односу на укупни износ;
- Формат извештаја – најчешће према томе како је пројекат одобрен, што значи по истим буџетским линијама и у истој валути; прецизира се, сем тога, и да ли је дозвољено достављање извештаја електронским путем или је потребна и штампана верзија, затим језик извештавања, и сл.
- Динамика извештавања, као и да ли се следећа уплата условљава доставом и одобравањем претходног извештаја;
- Рачун у банци: неки донатори траже отворање посебног рачуна за средства који они дају; осим тога, неки донатори не дозвољавају задржавање камате по основу одобреног износа;
- Све чешће донатори захтевају спровођење независне финансијске ревизије пројекта који су финансирани; понекад се овакви захтеви односе и на комплетно финансијско пословање непрофитне организације;
- Утврђивање дозвољених одступања унутар буџетских линија.

⁹⁷ Велат Д.: "Управљање финансијама у НВО, Грађанске иницијативе – за мрежу, Београд, 2005. стр. 36

У домену финансијског пословања, основну документацију чине банковни извештаји, уговори, рачуни и налози за плаћање; ипак, донатор у извесним ситуацијама имају специфичне захтеве⁹⁸:

- Захтев донатора за достављањем извештаја о радном ангажовању за особље ангажовано на пројекту који финансира;
- Често донатори захтевају коришћење специфичних формата које треба користити за извештавање;
- Захтев донатора за достављањем оригиналних рачуна је немогуће испоштовати, обзиром на обавезу чувања финансијске документације пет година у архиви; могуће је, међутим, оригинале донети на увид;
- Донатор може захтевати да стави свој печат на ваш оригинални рачун; циљ је превенција, да се исти рачун не би могао користити као документација у неком другом пројекту;
- Захтев за оверавањем свих копија рачуна: ако се то обавља у општини, онда су издаци велики. Алтернативна решења су да то уради амбасада земље из које долази донатор, а може се израдити посебан печат непрофитне организације само за те сврхе⁹⁹;

У закључку, да поновимо да је исправно извештавање од изузетне важности; циљ је да се донатор, пре него што се одлуче да донирају средства, увере да конкретна непрофитна организација има регуларно финансијско пословање.

9.3.4 СПОНЗОРСТВО

Спонзорство представља једну од метода које компаније користе у домену маркетиншких стратегија (односи са јавношћу), како би својим производима и услугама обезбедиле позитиван имиџ. Посматрано са аспекта финансирања непрофитних организација, спонзорство је, заправо, комерцијални однос у коме и компанија - спонзор и непрофитна организација остварују одређене користи: спонзор даје извесна средства, најчешће у новцу, а прималац тј. непрофитна

организација треба да реализује неку противуслугу. Могућа противуслуга је јавно рекламирање спонзора, али има и других начина који не обезбеђују тако очигледну (директну) добит за спонзора али унапређују његов имиџ кроз публицитет у јавном мњењу самом чињеницом да је

⁹⁸ *ibid*, стр.64-65

⁹⁹ нпр. „овим потврђујемо да је копија рачуна верна оригиналу“

подржана нека активност у области трећег сектора. То се у пракси назива маркетинг с поводом.⁹⁴

Спонзорство доноси директну маркетиншку корист, те је на тај начин директно везано са стицањем профита. Спонзорства су оптерећена порезима јер спадају у исту категорију као и свака друга трговина услугама или робом¹⁰⁰.

У вези спонзорства су, за разлику од донација које су увек добродошле, подељена мишљења јер оно подразумева и могуће негативне аспекте; стога треба увек пажљиво проценити све околности пре потписивања спонзорског уговора. Између осталог, треба проценити да ли је непрофитна

организација задржала право да одобрава како ће спонзор користити име организације; затим, треба се распитати какви су аранжмани код других организација у сличним приликама, као и колико ће коштати то што ће име дате непрофитне организације бити повезано са компанијом-спонзором (у смислу изгубљене могућности да се склапају аранжмани са неким другим компанијама, или с друге стране, што ће доћи до потенцијалног губитка донације од стране субјеката који су незадовољни са склопљеним спонзорским споразумом односно имиџом или пословањем саме компаније-спонзора).

Обзиром на постојање позитивних и негативних аспеката спонзорства, могу се издиференцирати аргументи за и против¹⁰¹: Аргументи за спонзорство: непрофитне организације могу имати значајне бенефите, не само због могућих значајних новчаних сума, већ и због повећаног интересовања јавности због саме заинтересованости компанија и њихових великих могућности за

маркетинг; сем тога, развија се близак однос са спонзором, при чему је спонзор најчешће успешна компанија и таква партнерства могу имати индиректних користи. Аргументи против: спонзорство је у извесној супротности са традиционалним добробројачким; у том смислу, спонзори често заобилази мале непрофитне организације и удружења које се баве контраверзним или тешким

питањима; такође може постојати осећај да је непрофитна организација искоришћена. Најчешћи примери спонзорства су:

- Спонзорство компанија за разне друштвене иницијативе и активности, у замену за представљање логотипа компаније у јавности

¹⁰⁰ Извор : http://filantropija.com/images/resurs/drustveno_odgovorno_poslovanje_osnove.pdf

¹⁰¹ Извор : http://filantropija.com/images/resurs/drustveno_odgovorno_poslovanje_osnove.pdf

- Спонзорство од стране медија за кампање које су покренуле непрофитне организације, што је врло често присутно у пракси
- Велике спортске догађаје посећује и прати путем медија велики број људи; стога су спонзорства у свету спорта честа појава
- Културни догађаји нису тако масовно посећени као спортски догађаји, али се ипак сматрају повољним за позитиван имиџ компаније или бренда те су спонзорства у области културе такође актуелна

Посматрано из угла компарације са друштвено одговорним пословањем које се у основи базира на етичким питањима, може се рећи да је спонзорство чист пословни однос који подразумева размену ради директне користи за обе стране, непрофитну организацију и спонзора; то, наравно, не значи да спонзорство не може бити усмерено на неко опште добро (нпр. кампања за

заштиту злостављаних жена или кампања против злоупотребе деце) али при томе треба имати на уму да опште добро ипак не представља предуслов за спонзорство.

9.4 САМОФИНАНСИРАЊЕ

У непрофитним организацијама концепт самофинансирања се поима као комерцијална делатност или као било какав модалитет проширивања извора њиховог финансирања. Концепт самофинасирања у суштини омогућава стабилност организације, повећава њену независност¹⁰², минимизира рањивост у периоду финансијских криза и отвара могућности проширивања активности које воде до остварења циљева.

Међутим, реално је мали број организација које су заиста предузеле кораке ка самофинансирању; у пракси, самофинансирање омогућава одрживост непрофитној организацији која у датом моменту заправо нема других извора финансирање. Најчешћи облици самофинансирања у пракси су¹⁰³:

- Невладине организације могу користити материјалну активу (зграде, канцеларијски простор или опрема) у циљу стварања прихода путем издавања у закуп; овде треба наравно укалкулисати и трошкове одржавања када се преговара о уговорним обавезама

¹⁰² Самофинансирање би непрофитним организацијама помогло да, на пример, одбију подршку спонзора уколико ти спонзори желе да на одговарајући начин утичу на њихов рад и активности.

¹⁰³ Сирчо, А. (супервиз.): Приручник за невладине организације у Босни и Херцеговини, Развојни програм Уједињених нација, Уред у Босни и Херцеговини, Сарајево, 2006.

таквих услуга изнајмљивања. Такође, у случају да је непрофитна организација у статусу закупца простора, тада за рентирање мора тражити сагласност власника простора.

- Уколико непрофитна организација располаже квалитетним људским ресурсима, тада може да остварује приход нудећи услуге својих чланова који поседују специфична знања, вештине и искуства; ту спадају тренинзи, обуке, курсеви, организација догађаја, консалтинг, и сл.

- Чланарина као врста самофинансирања може бити одличан финансијски инструмент када су у питању организације са великим бројем чланова тј. широком базом; код непрофитних организација са малим чланством, ово је битан али свакако не и довољан извор финансирања. Врло је важна добра процена о висини чланарине, периоду важења, као и намена тих средстава¹⁰⁴. Осим што доноси приход, плаћање чланарине учвршћује обавезу члана према организацији али и ствара очекивање да ће организација водити бригу о својим члановима кроз услуге које пружа.

- Непрофитне организације могу пажљивим финансијским управљањем створити фондове резерви; овај новац се може инвестирати и реинвестирати, па се по том основу може реализовати приход од камате или дивиденде.

- Са оптималном стратегијом која прави јасну дистинкцију између цена различитих услуга, непрофитна организација има могућност да путем пружања таквих услуга обезбеди значајна средства за свој буџет. Међутим, треба са великом пажњом бирати врсту услуга које ће се

продавати, јер није свака врста услуга за продају (нпр. не може се узимати надокнада за јавну кухињу); с друге стране, дијапазон услуга које се могу наплатити је изузетно широк; само неке од могућих услуга овог типа су: штампање материјала, коричење, куцање радова, израда бизнис картица, чување старих лица и деце, чишћење, пеглање, шивење, и сл.

- Непрофитне организације могу остварити приход и продајом производа: различитих рукотворина, затим штампањем и издавањем публикација, разгледница, мајица итд.

¹⁰⁴ Чланарина се може дефинисати у широком дијапазону што дозвољава преданим али и пасивним члановима да одржавају свој статус члана (златни, сребрни, почасни члан).

9.5 КОМПАРАЦИЈА РАЗЛИЧИТИХ ИЗВОРА ФИНАНСИРАЊА

Стабилност функционисања непрофитних организација условљава бављење стратешким прикупљањем средстава; у том смислу, није довољно познавати стратегије и технике прикупљања средстава већ изградити партнерски однос са донатором, укључити особље у активности прикупљања средстава, и на крају све то добро испланирати. У пракси постоји велики број метода за прикупљање новца; зависно од тога коме приступате с циљем прикупљања средстава и за шта тражите новац, зависи и избор методе¹⁰⁵. Избор праве методе је први корак; други корак у процесу прикупљања средстава је самоувереност – другим речима, треба веровати у оно за шта тражите новац. Даље, треба прикупити информације о финансијерима, и на крају је припрема плана прикупљања средстава и крентање у акцију. Невезано за то која метода се користи, суштина је у томе да се изазове интерес за финансирање онога од кога се траже средства.

Увек треба имати на уму када се прикупљају средства да људи не дају новац непрофитној организацији, нити за неке апстрактне концепте, већ да би се постигао одређени резултат¹⁰⁶. Методе прикупљања новца за организацију, али и у хуманитарне сврхе као један од циљева неке организације, у многоме зависе од креативности и способности организатора акције за прикупљане новца, од идеје и тима који ће је реализовати. Без обзира на изабрани метод, изузетно је значајно причати о томе у медијима; посебно уколико постоји обећање од стране донатора за финансирање одређеног пројекта или активности непрофитне организације, то треба саопштити у јавности и што чешће се позивати се на то, чиме се смањује вероватноћа да ће све остати само на обећањима. Такође треба користити сваку погодну прилику на различитим скуповима привредника за обраћање потенцијалним донаторима уз кратко представљање конкретног пројекта за који су неопходна средства.

¹⁰⁵ Сирчо, А. (супервиз.): Приручник за невладине организације у Босни и Херцеговини, Развојни програм Уједињених нација, Уред у Босни и Херцеговини, Сарајево, 2006.

¹⁰⁶ Сирчо, А. (супервиз.): Приручник за невладине организације у Босни и Херцеговини, Развојни програм Уједињених нација, Уред у Босни и Херцеговини, Сарајево, 2006. стр.43

Извор прикупљања средстава	Предности	Недостаци
ПОЈЕДИНЦИ	Они који дају уједно и заговарају за организацију Велики извор донација Волонтери су добар извор донација	Тешко за одржавање изграђених односа, уколико се не ради о пружању услуга за ширу заједницу Потребна значајна помоћ од стране чланова одбора и волонтера
ВЕЛИКЕ ПОРОДИЧНЕ ФОНДАЦИЈЕ	Извор великих сума новца Доступно професионални особље Јасна упуста и процес	Дуг процес Дају само основна средства Тешко доступни кроз личне контакте Предлози пројеката морају бити детаљни
ФОНДАЦИЈЕ ЗАЈЕДНИЦЕ	Слично као код великих породичних фондација	Често подразумевају мање фондације Већина новца је назначена, нарочито фондови
КОРПОРАЦИЈЕ И ФОНДАЦИЈЕ	Могу бити извор великих износа Могуће успоставити сталну сарадњу Лако доступне, располажу професионалним особљем Могу бити подршка маркетингу непрофитне организације	Морају се испоштовати њихови критеријуми и упуста Не понављају донације за велике суме Често желе да буду чланови управних одбора Ретко дају донације ако им седиште није у заједници у којој делује непрофитна организација
ДОНАТОРСКЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ	Стабилан извор релативно великих сума новца Јасно дефинисан процес Професионално особље	Донирају социјалне програме у складу са њиховим приоритетима Ретко донирају новоосноване организације Дуг процес
ЦРКВЕ И РЕЛИГИЈСКЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ	Често траже групне пројекте	Углавном не донирају новац, већ робу Потребно је уклапање у фокус њихових услуга Углавном донирају за мале локалне заједнице и религијске групе
ВЛАДА	Могући су већи износи Могу бити сталан извор средстава Јасно дефинисан процес Утицај политичке припадности може бити од помоћи	Процедуре аплицирања су дуге и компликоване Плаћају само поједине активности Компликован систем извештавања Непотрошени новац се мора вратити

Слика 13. Предности и недостаци различитих извора прикупљања средстава у невладином сектору

10. ХУМАНИТАРНА ОРГАНИЗАЦИЈА „СРБИ ЗА СРБЕ“



Слика 14. Званични банер Хуманитарне организације СРБИ ЗА СРБЕ

Удружење "Хуманитарна организација Срби за Србе" је хуманитарна, непрофитна, невладина, нестраначка организација, чији су основни циљеви и задаци залагање за побољшањем услова за живот и рад социјално угрожених српских породица у матици и земљама окружења.¹⁰⁷

Циљеви Удружења су: да континуирано помаже вишечлане српске породице које живе на рубу егзистенције и омогућује дечјем нараштају нормалнији живот, подиже друштвену свест о потреби помоћи породицама у превазилажењу сиромаштва, подизању наталитета, превазилажењу беле куге, смањењу исељавања младе образоване популације из Србије кроз ангажовање младих и стицања искустава кроз волонтерски рад у оквиру друштвено корисних акција, доприноси побољшању услова живота избегличке популације, интерно расељених, прогнаних лица, као и очување националног идентитета кроз организовање наменских семинара, предавања и едукативних форума. Ради остваривања својих циљева Удружење нарочито:

1. Сарађује са државним органима и институцијама
2. Сарађује са надлежним органима локалне самоуправе, верским заједницама, и завичајним удружењима из Србије и дијаспоре
3. Сарађује са другим хуманитарним организацијама, невладиним сектором, приватним и јавним фондацијама
4. Сарађује са државним и приватним фирмама и компанијама
5. Прикупља финансијска средства из Србије и иностранства ради спровођења хуманитарних и

¹⁰⁷ http://www.srbizasrbe.net/index.php?option=com_content&task=view&id=77&Itemid=52

социјалних програма за помоћ породицама као крајњим корисницима.

6. Организује самостално или заједнички са другим сродним организацијама предавања, форуме, саветовања, семинаре и скупове на територији Србије ради подизања свести о потреби за континуираном помоћи социјално угроженим српским породицама

7. Организује самостално или заједнички са другим сродним организацијама донаторске скупове, едукативне и културне приредбе ради прикупљања средства за реализацију својих хуманитарних пројеката

8. Сарађује са универзитетима, школама, стручним удружењима и другим сродним организацијама у земљи и иностранству које имају интерес да се баве образовањем, егзистенцијом и заштитом угрожених породица и генерално помоћи српском становништву (расељеним, прогнаним лицима)

9. Објављује књиге, филмске записе, документацијске галерије и друге публикације из домена заштите, очувања и развоја социјално угрожених вишечланих српских породица

Удружење прибавља средства од чланарине, добровољних прилога, донација и поклона, финансијских субвенција и на други законом дозвољен начин из Србије и иностранства.

Удружење може прибављати средстава и од котизације за семинаре и друге облике образовања из области помоћи социјално угроженим породицама, као и промоцијом пропагандног материјала који има за циљ подизање свести о потреби прикупљања помоћи угроженим породицама.

10.1 РАЗВОЈ И ШИРЕЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

У српским медијима, политичким, научним и изјавама црквених великодостојника, данас се бела куга спомиње као највећа претња српској нацији. Разлози који се спомињу су многобројни - од политичке и економске несигурности до велике миграције младих људи са села у град, где се формирање породице оцењује као тезе. Предлога за решења овог проблема, нажалост, нема тако много као и констатација о њему. Ретке српске породице које имају више деце не добивају никакву подршку од стране власти. У матичној земљи Срба законском регулативом - кроз дечији додатак, боравак деце у вртићима или неким видом пореске политике не покушава се предупредити бела куга. Подстакнут репортажом о осмочланој породици Рашковић из Крагујевца која је живела у јако тешкој економској ситуацији, Маркус Ђућић из Штутгарта је одлучио да путем интернета покрене акцију прикупљања помоћи овом брачном пару и њиховој деци. Идеја је добила подршку наших људи широм света и убрзо је сабрана скромна сума новца која им је уручена. Све ово је забележено од стране више наших медија.

Након ове прве акције формирана је хуманитарна организација са јединственим, самоописним именом - "Срби за Србе". Организација је преузела обавезу да трајно, економски и морално помаже и подржава ову и њој сличне српске породице у матичним земљама Срба (Србији, Црној Гори и Републици Српској) али и у другим државама на Балканском полуострву где Срби живе (Хрватској, Македонији, Словенији). Данас организација "Срби за Србе" окупља стотињак чланова - добротвора из Србије, земаља Европске уније, из Канаде, Америке и Аустралије. Главни атрибути који одликују рад организације и разликују је од других су транспарентност и отвореност, а фокус је окренут ка слози и поштењу. Циљ је да се помогне народ у Отаџбини. Организација се, при томе, суочава са свим предрасудама које прате српски народ кроз историју, од којих је неслога један од најупечатљивијих. "Срби за

Србе" томе се супростављају баш слогом и јавности у свом раду¹⁰⁸.

Битно је нагласити да организација нема никаквих трошкова осим такси за трансфер сакупљеног новца онима којима је намењен као и да се све одлуке доносе од стране чланова који уједно и дају предлоге за следеће акције. Отворена је Интернет-страница (www.srbizasrbe.org), путем које су људи, пре свега, обавештени о току акција у које се могу укључити редовним или једнократним донацијама као и да учествују у расправама и раду. Након успешне помоћи породици Рашковић, број чланова се нагло повећао, што је организацији омогућило да у фебруару 2006. године у програм помоћи укључи и породицу Поповић из околине Добоја у Српској коју чине отац Митар и његових деветоро деце. Митар се о деци брине сам, од септембра прошле године, када је његова супруга и мајка деце Зорица преминула у 45. години живота.

Са фамилијом Поповић Фондација "Срби за Србе" ступила је у контакт после емисије "Стоп бијелој куги" Радио Телевизије Републике Српске (РТРС). ТВ-екипа те емисије касније је уручила прву помоћ породици и о томе емитовала посебан прилог на РТРС 25.марта. Поред директне помоћи поменутих породицама, организација ће ускоро да формира и једну врсту инвестиционе касе из које ће новац да иде у набавку алата/машина, објеката, земљишта или стамбеног збрињавања породица, са циљем да им перманентно олакша живот и тиме омогући самоопстанак.

Хуманитарна организација иза које стоје млади Срби из расејања али и отаџбине и отаџбинских земаља крајем новембра (2009.) обележиће четири године активног рада и деловања. Из свакодневног дружења на форуму „Serbian Cafe“ рођена је идеја, а потом је група волонтера осмислила организацију којој је наденула име Срби за Србе. Временом је израсла у квалитетну, оперативну и транспарентну хуманитарну организацију која својим радом успоставља нове стандарде и нови начин деловања српских хуманитарних организација како у дијаспори тако и у матици. Срби донатори и дародавци, једноставно речено, верују у организацију и верују организацији Срби за Србе која је у протекле три године помогла око 70 породица са преко 500 деце.

Пре три године Дијаспора је објавила прилог из пера *Бојана Кулишића* једног од активиста који су радили на формирању организације и њеном заживљању. Чланак је изазвао бројне

¹⁰⁸ Бојан Кулишић, „Дијаспора“, бр.50, април-мај 2006.

реакције читалаца који су углавном тражили више информација о овој хуманитарној организацији као и контакт. Прилог Бојана Кулишића подстакао је тада Марка Милуновића из Вестероса, који је намерио 60 година исељеничког стажа да подржи ову младу организацију. Било је и других реаговања која су нас определила да већ у наредном броју одвојимо две стране за боље упознавање читалаца са овом хуманитарном организацијом.

После скоро четири године поново се враћамо активистима организације Срби за Србе. Чинимо то с намером да у ширем информативном простору, од оног који покрива штампана Дијаспора, посведочимо о ставу али и односу младе генерације према свом роду. Стасали су, приметили смо, неки нови клинци који су часним радом, на трагу својих претходника, удахнули душу организацији и учинили је свесрпском. Младе рођене у иностранству, углавном, бије глас да су се одродили и језик позаборављали - што, наравно, у огромном броју случајева, није тачно. Напротив, потврђује рад организације Срби за Србе да млади озбиљније и одговорније промишљају о збиљи у којој се налазе Срби као народ. Из искрене жеље да помогну свом роду и да то раде поштено и потпуно јавно хуманитарна организација Срби за Србе, користећи савремена средства комуникације, израсла је у планетарну организацију Срба којој се верује и коју Срби подржавају. Оно што не ради нико у свеколиком српству којем озбиљно прети бела куга, раде млади у овој организацији- подржавају фамилије које имају петоро и више деце.

Користећи интернет и контакт са једним бројем представника ове организације- младим људима и углавном студентима у иностранству али и Отаџбини и отаџбинским земљама, желимо да читаоце Дијаспоре подсетимо, како је у расејању израсла способна и вредна генерација Срба свесна времена у којем живи и потребе за организованим друштвеним деловањем на хуманитарном плану. Чине то зналачки и јавно да јавније не може бити. Часно и с мером људског поштења и части¹⁰⁹.

¹⁰⁹ <http://www.srbizasrbe.net/download/dijaspora-clanak.pdf>

Укупно прикупљених донација: 47,191 €

Укупно прикупљених донација од Скупштине: 1,100 €

Укупно у 2010. години: 48,291 €

Приходи организације у 2006. 7,698 €

Приходи организације у 2007. 4,647 €

Приходи организације у 2008. 16,420 €

Приходи организације у 2009. 27,348 €

Приходи организације у 2010. 48,291 €

Укупни досадашњи приходи организације: 104,404 €

Број донација у 2008. - 477

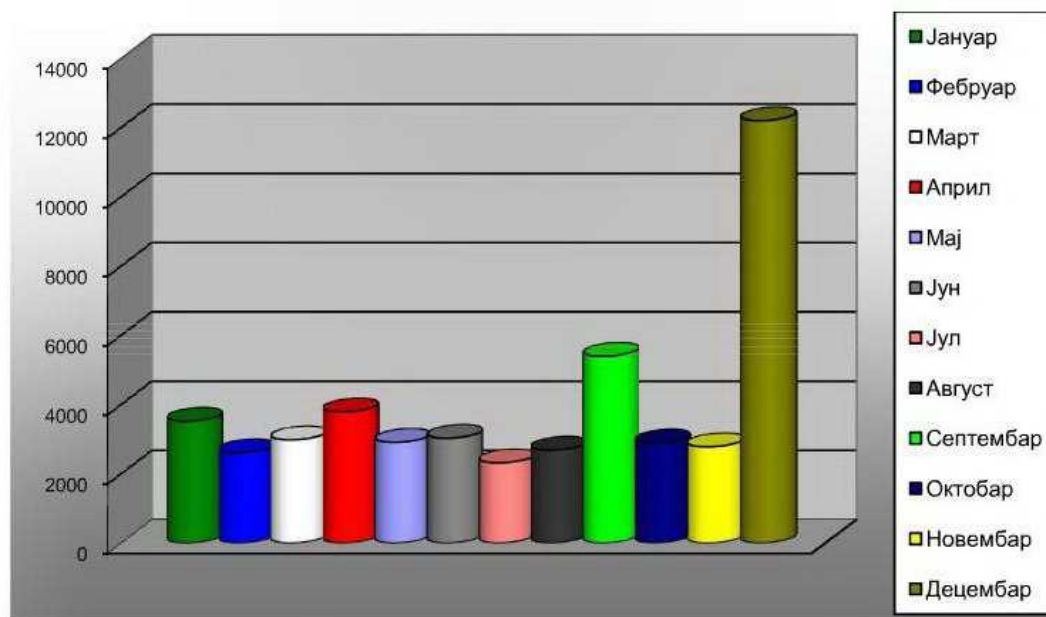
Број донација у 2009. - 577

Број донација у 2010. - 828

Просечна донација на годишњем нивоу: 58 €

Просечан приход на месечном нивоу: 4,024 €

Донације у 2010. години



Слика 15. Преглед донација у 2010. години

- Укупно прикупљених донација: 73.388 €
- Укупно прикупљених донација од Скупштине: 2.358 €

• Укупно у 2011. години: 75.746 €

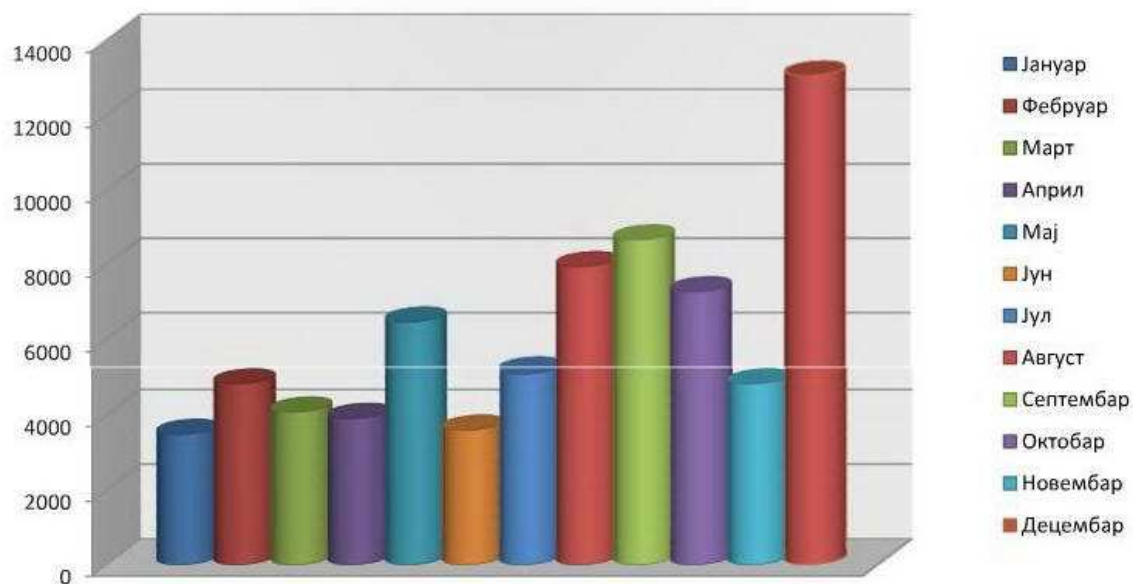
- Приходи организације у 2006. 7.698 €
- Приходи организације у 2007. 4.647 €
- Приходи организације у 2008. 16.420 €
- Приходи организације у 2009. 27.348 €
- Приходи организације у 2010. 48.291 €
- Приходи организације у 2011. 75.746 €

• Укупни досадашњи приходи организације: 180.150 €

- Број донација у 2008. години: 477
- Број донација у 2009. години: 577
- Број донација у 2010. години: 828
- Број донација у 2011. години: 1.446

- Просечна донација на годишњем нивоу: 120 €
- Просечан приход на месечном нивоу: 6.312 €

Преглед донација по месецима у 2011. години:



Слика 16. Преглед донација у 2011. години

ПРЕГЛЕД ФИНАНСИЈА ЗА 2012. ГОДИНУ

(Србија, Република Српска, Аустрија, Швајцарска, САД и остале државе)

ПРИХОДИ	122.530 €
Пренесено стање из 2011. године	6.972 €
Прикупљене донације у 2012. године	112.279 €
Прикупљене донације од чланова Скупштине у 2012. години	3.279 €
РАСХОДИ	105.064 €
Помоћ породицама на Косову и Метохији (Србија)	23.445 €
Помоћ породицама у централној Србији	45.523 €
Помоћ породицама у Републици Српској	3.810 €
Помоћ породицама у Крајини (Хрватска)	19.870 €
Помоћ породицама у БЈР Македонији	2.000 €
Трошкови акција (превоз, смештај, путарине..)	1.072 €
Трошкови књиговодства	500 €
Трошкови организовања концерта у Бечу, славе и "Тројка из блока"	2.100 €
Трошкови донација, одржавања рачуна, трансфера новца и др.	3.465 €
Трошкови администрације у Београду	3.279 €
ЗАВРШНО СТАЊЕ – 31. 12. 2012.	17.466 €

Преглед прикупљених донација у 2012. години



Слика 17. Преглед донација у 2012. години

10.2 РАД ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Успели су да у релативно кратком временском периоду преточе једну лепу идеју у квалитетан механизам који прикупљен новац широм света усмерава ка српским породицама са петоро и више деце широм Балкана. **Хуманитарна организација „Срби за Србе“**, не представља обичну новчану цев од донатора до породица, већ плански користи прикупљена средства како би, примера ради, донацију од 300-400 евра временом увећали неколико пута кроз улагање у децу, куповину уџбеника за децу и других основних животних потреба породица које помажу. Кроз куповину механизације и домаћих животиња СЗС јачају и економски положај породице коју помажу.

Пошто су породице са великим бројем деце историјски болна и рањива тачка нашег племена, а имајући на уму и трагичне догађаје у последњих 20 година, одлучено је да примарна група помоћи буду породице са петоро и више деце. Поред те хумане жеље да се помогне породицама, та мала група Срба желела је да кроз формирање једне овакве организације утиче, пре свега, на себе а потом и на целокупно српско друштво које разбијено страначким поделама, ратовима, бедом, неморалом, сиромаштвом, преварама, мора да поврати свој православни, братољубив и христољубив дух и окрене се својим светосавским коренима, начелима и благодатима родољубља које је очувало српски народ кроз векове.

„Ми мислимо да живот није настао из гомиле случајности као што многи мисле и да је људски живот најсложенија појава у природи и да постоји тачно утврђени закон по којем се та сложена појава одвија а то је морални закон, као што су мислили и многи наши светитељи. Организација је одлучила да улаже у децу јер је дете највећа вредност на свету. Трудимо се да подржавамо и помажемо породице у најбољем смислу те речи и да заједно учествујемо у стварању добрих људи – јер деца су наша будућност. Радећи тако ми се држимо, заправо, светосавских корена, Православља и Христољубља¹¹⁰“.

Оно што издваја ову организацију од других јесте пре свега транспарентан начин рада на интернету где донатори широм света свакодневно шаљу донације које се уредно бележе и објављују на ударној страници са вестима. Могло би се рећи врло необичан сегмент за хуманитарне или било које друштвене организације са Балканског полуострва да своје финансијско пословање приказују јавно. Српске хуманитарне, друштвене па и политичке организације нису се прославиле у руковању са новцем који су добијале. О бројеним

¹¹⁰ [http://www.dijaspора.nu/cirilica/dobrotvorstvo/index.php?strana=srbizasrbe](http://www.dijaspورا.nu/cirilica/dobrotvorstvo/index.php?strana=srbizasrbe)

малверзацијама са новцем, бруји се широм дијаспоре међу милионским српским аудиторијумом. Захваљујући интернету и његовим предностима хуманитарна организација Срби за Србе показала је и доказала је како ваља и треба радити и градити међусобно повјерење.

Временом су успели да сам чин прикупљања и трошења новца доведу на највиши могући транспарентни ниво. Направили су јасну дистанцу од предходних срамотних примера разноразних организација; приказују јавно улаз донације, таксе коју им узму банке, излаз новца и доказ уручене помоћи поткрепљен рачунима и фотографијама. Такође, у сваком тренутку донатори имају увид у тренутно стање на динарском и девизном рачуну. Није могуће удовољити свима, нити они то желимо. Поверење као најбитнија карика у добротинитељском раду се гради некад и читав живот а може да се сруши за само један дан.

Организација делује на глобалном плану и има представнике широм света. Пошто је већина њихових акција везана за територију Србије одлучили су да организацију региструју у Београду по важећим законима као удружење грађана, како би стекли легалан статус и отворили банковне рачуне. То су учинили у лето 2007. године. Непуне две године касније организацију су регистровали и у Аустрији. Имају регистроване електронске новчане системе Pay Pal и Moneybookers путем којих им пристижу средства из иностранства. Осим у Србији и Аустрији, представници њихове организације налазе се и у Републици Српској, Црној Гори, Хрватској, САД, Канади, Великој Британији, Норвешкој, који су у свакодневном контакту, планирању и договору предстојећих акција и посета породицама. У наредном периоду покушаће да организацију региструју на територији САД, Канаде и Русије како би обезбедили још већи новчани прилив и формирали квалитетније организоване српске заједнице на тим просторима које би циљано радиле на унапред утврђеним програмима.

Ова узорита организација присутна је и тамо где има проблема да буде присутна држава Србија – на целој територији јужне српске покрајне Косово и Метохија После неколико индивидуалних посета њихових чланова увидели су колико је живот нашег народа на Косову и Метохији тежак, зато су од фебруара 2008. године почели са спровођењем акција помоћи српским породицама на КиМ. Све акције на Космету реализују уз несебичну и неизмерну помоћ протинице *Светлане Стевић*, њене организације «*Мајка девет Југовића*» и Рашко-призренске епархије СПЦ. Током посета породицама у заједничком договору разматрају шта им је најнеопходније у домаћинству како би макар на одређен временски период смањили своје нагомилане животне бриге и проблеме. Потресне приче које напосто не остављају никог равнодушним покушавају да у својим скромним извештајима након посета пренесеу њиховим

члановима и донаторима, у којима се врло често неизмерна туга, радост, понос константно преплићу са хиљаду других мисли и осећања.

Свака њихова акција под називом "Нема предаје" која укључује помоћ српским породицама из косметских енклава има неколико фаза. Прво одређују суму коју планирају да понесу на Космет. Затим се контактирају њихови пријатељи из Хуманитарне Организације "Мајка девет Југовића". Они одреде неколицину породица за које сматрају да би им помоћ била неопходна, и које нико до тад није обишао или помогао. Завршни део наше акције одрађују чланови ХО "Мајка девет Југовића" који купљене ствари у року од недељу дана доставе свакој од породица.

На територији Рашке области њихова организација је помогла укупно 12 породица које имају по више од петоро деце. Рад на терену се састоји у обиласку породица, контакту и планирању потребне помоћи. Помоћ се углавном састоји у куповини хране, беле технике и ствари које су потребне за свакодневну егзистенцију. Помоћ вишечланим породицама не би била могућа да није донатора који су покретачка снага СЗС организације. Њихови донатори, Срби који живе у иностранству нису заборавили Србију, нису заборавили своје село, град и варош, још у њима живи слика некадашњег топлог дома који је био пун дечијег осмеха чему свако и они теже.

Све ове године се труде да буду присутни у свим дијеловима Републике Српске где су породице са петоро и више деце у тешкој социјалној ситуацији. На почетку су, о деци која немају најосновније, читали у медијима- након чега су ишли на адресу да сами направе извештај донаторима и после тога носили планирану помоћ. После су им друге организације, новинари и пријатељи скретали пажњу на најугроженије па су помоћу Центара за социјални рад долазили до података како најбоље помоћи породицама. А сада се неке породице и саме јаве са одређеним молбама.

Најчешће помажу храном и одећом. Имају кориснике који су једноставно у таквој ситуацији да им могу само храну периодично обезбеђивати јер држава једноставно нема такву социјалну карту која би покрила самохране родитеље са пуно деце, а без запослења. На неке њихове породице су скретали пажњу и влади Републике Српске, па су сад трајно збринуте и хвала Богу не требају више њихову помоћ. Покушавају да се повежу са другим хуманитарним организацијама на овом простору, па да буду још делотворнији при њиховим акцијама помоћи деци Републике Српске.

У иностранству седиште организације „Срби за Србе“ тренутно је у Бечу који је незаобилазан у историји српског расејања. Према званичним подацима у Бечу живи преко 140

хиљада држављана Републике Србије, а процене говоре да је број наших сународника у Аустрији и двоструко већи када се узме у обзир колико је Срба узело аустријско држављанство током протеклих деценија. Сама чињеница да је српски језик данас, поред немачког, најзаступљенији у Бечу сведочи о огромном потенцијалу који наш народ има на овом простору. За непуних годину дана успели су да региструју организацију под двојезичним називом "Humanitäre Organisation Serben für Serben - Хуманитарна Организација Срби за Србе" и пренесу све кључне циљеве у нови Статут, добију статус добротворне организације што подразумева ослобађање од свих врста пореза, отворе рачун на име организације и испуне све пратеће законске обавезе, склопе пословне уговоре са разним предузећима који ће им омогућити већи број донација и да изграде контакте са, по српску заједницу у Аустрији, најважнијим институцијама. Њихова последња акција помоћи српском народу на Косову и Метохији окупила је осим Срба и неколико Аустријских уметника на челу са издавачем једног познатог економског листа у Аустрији, и као заједница имају све институционалне могућности за организовање и рад, не само у хуманитарном смислу, већ и у домену очувања националног идентитета и вредности као што су култура, језик и вера. Наш народ је прилично анемичан и јако је тешко мотивисати велики број људи да се активно укључе у рад који служи у идеалне сврхе, а не у личне или политичке интересе. Зато се труде да граде добре односе пре свега са Српском православном црквом у Аустрији и организацијама окупљеним око ње, а све у циљу повезивања и организовања Срба у расејању.

Рекло би се све се може кад се хоће и жели радити, а да се при томе чува част и образ и душа рода за чије потомство се ради. Све је код организације Срби за Србе кристално јасно. Све је на суду јавности којој су доступне релевантне информације. Уз то одржавајући везу са донаторима обавјештавају их о свакој уложеној пари или центу путем редовних месечних извештаја.

Што се тиче волонтера, њихова организација је по броју људи који активно волонтерски раде у њој још увек мала, али врло оперативна и ефикасна, уз чињеницу да им се све више младих волонтера и донатора широм света прикључује. Маса новца коју прикупе на годишњој бази се континуално повећава што их свакако охрабрује и подстиче да наставе са даљим радом. Уз добар план, поделу рада по континентима и регионима и професионализацију саме организације надају се да ће у периоду пред нама бити у могућности да прошире социјални програм помоћи људима са петоро и више деце. Намера им је да повећају друштвени утицај кроз директно улагање у младе и образовне студенте, средњошколце, проналазаче, спортисте, будуће официре и наравно нове лидере СЗС-а.

Да се разумемо, ова организација није ту да суштински мења српско друштво. Ова организација и пре свега идеја "Срби за Србе" треба да отвори могућности људима како у Србији, широм Балкана, тако и у Европи и свету да се организују и у сарадњи са организацијом (или самостално) помогну другима оплемењујући тако себе и своје погледе на свет. Такође, оваквих организација треба да се формира на стотине, али да се све воде поштено, транспарентно и како Бог заповеда. У том и таквом раду се може родити та нада да српско друштво буде квалитетније, или да макар ми имамо став да се ствари мењају на боље. До тада, борићемо се са ветрењачама. Уз Божију помоћ изграђујемо ово све у велику причу једног дана.

Хуманитарна организација "Срби за Србе" прикупила је преко 100.000 евра од почетка 2012. године и помогла више од 100 вишечланих социјално-угрожених породица на целокупном простору Балкана, саопштила је данас та организација.

У том пројекту учествовали су сви делови организације из земаља широм света - у Србији, Републици Српској Аустрији, Швајцарској и Сједињеним Америчким Државама, као и представништва у Канади, Аустралији, Русији, уз велики број појединачних донатора из Немачке, Француске, Холандије, Шпаније и других држава.

Паралелно са прикупљањем средстава током 2012. године, Хуманитарна организација "Срби за Србе" помогла је више од 100 вишечланих социјално-угрожених породица на целокупном простору Балкана.

Уручена хуманитарна помоћ подразумевала је набавку кревета за децу, веш машина, шпорета, фрижидера и другог основног покућства, набавку трактора и других машина неопходних за пољопривреду, набавку стоке за узгој, изградњу пластеника, штала и помоћних објеката, и другог.

Као највећи пројекат у 2012. години који је организација успешно спровела је изградња куће шесточланој породици Баловић код Новог Пазара у вредности од 16.000 евра.

Транспарентност и добровољност рада у организацији СРБИ ЗА СРБЕ је оно на чему инсистирамо и за шта се залажемо! Чињеница да сваки прикупљени евро (долар) презентујемо јавно на сајту је веома битна ради стицања поверења у наш рад. Поред тога, уплатнице сваке уручене помоћи скенирамо и постављамо на сајт и у архиву, коју можете у сваком тренутку прелистати. **Месечни извештаји** и увид у **стање новца** на рачуну су свакодневно доступни свим нашим члановима, донаторима, пријатељима и виртуелним посетиоцима.

ЗАКЉУЧАК

Непрофитне организације се данас суочавају са низом социјалних, економских, организационих и других промена. Активности и програми прожети маркетингом нису постали само централно питање за непрофитну организацију, већ и услов и неопходност за опстанак већине организација. Са појавом све бројније конкуренције, маркетинг и маркетинг стратегија морају бити узети у обзир да би осигурали успех, па чак и опстанак непрофитних организација. Потребне потрошача су најважније и треба се усредсредити на њих. Ако узмемо у обзир све ово закључујемо да постоје четири основна циља која непрофитна организација настоји да задовољи :

- први циљ - ослушкивање потреба циљних група (и корисника и донатора)
- други циљ је откривање недостатака услуга које обезбеђујемо, односно пружамо нашим корисницима како би их унапредили
- трећи циљ представља испорука јединствених услуга
- и као четврти циљ потребно је пронаћи начин на који би комуницирали како са корисницима тако и са осталим интересним групама

Маркетинг стратегија је рационално реаговање предузећа на збивања на домаћем и међународном тржишту. Стратегијске одлуке су повезане са датим или очекиваним променама у средини. Маркетинг стратегија се дефинише полазећи од маркетинга као пословне концепције чији су елементи потребе, интегралност напора да се оне задовоље и сатисфакција носилаца потреба уз остваривање циљева пословања. Стратешко планирање базира се на заједници, и укључује различите кораке и фразе. Цео процес је осмишљен тако да се испуне заједнички циљеви.

Непрофитна организација која је заинтересована за захтеве и потребе циљних група треба да при конципирању програма своје делатности пролази кроз уобичајене етапе у маркетинг процесу. Прва етапа је истраживање тржишта да би се установиле потребе и захтеви циљних група или публике.

У профитним организацијама менаџери увек настоје да свој маркетинг микс, односно комбинацију производа или услуге, цене, дистрибуције и промоције, оптимизирају на начин који ће допринети остваривању њихових профитних циљева. У непрофитним организацијама

критеријуми су другачији и много шире схваћени за маркетинг микс, који укључује производ, цену, дистрибуцију, промоцију, људе, процесе и физичке елементе.

Данас непрофитне организације делују под утицајем брзих промена и великог притиска. Без обазривог праћења тих промена, креирања стратегија сходно њима, имплементације истих, прилагођавања промена, постоји велики ризик да се те непрофитне организације изгубе у окружењу, тако да ће маркетинг непрофитних организација временом све више добијати на значају.

Процес долажења до новчаних и других средстава за рад непрофитне организације, извођење пројекта или неке друге активности представља добро организован процес који подразумева низ добро испланираних метода и процедура. У суштини се ради о прикупљају средства за остваривање одређених идеја и промена у друштву од стране појединаца; они у своје име, или чешће у име и за рачун неке организације, кроз организовану активност, методе и процедуре, прибављају средства која им неко поклони или уступи на други начин без накнаде. Значајан извор финансирања непрофитних организација могу бити и приходи од властите делатности, мада у пракси постоји више облика јавног финансирања од стране државе.

Удружење "Хуманитарна организација Срби за Србе" је хуманитарна, непрофитна, чији су основни циљеви и задаци залагање за побољшањем услова за живот и рад социјално угрожених српских породица у матици и земљама окружења. Организација делује на глобалном плану и има представнике широм света, до сада су прикупили преко 100.000 евра од почетка 2012. године и помогла више од 100 вишечланих социјално-угрожених породица на целокупном простору Балкана.

ЛИТЕРАТУРА

1. Радмила Живковић, Понашање потрошача, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011.
2. Зоран Петровић, Финансијско извештавање, електронско издање, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011.
3. Милан Миљевић, Методологија научног рада, електронско издање, Универзитет у Источном Сарајеву, Филозофски факултет, Пале, 2007.
4. Бранислав Митић, Маркетинг непрофитних организација, Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент, Бања Лука, 2012.
5. Винка Филиповић, Стратешки маркетинг, Београд, ФОН, 2010.
6. Винка Филиповић, Управљање промоцијом у непрофитним организацијама, Пословна политика, Београд, година 30, фебруар 2001.
7. Винка Филиповић, Милица Костић, Маркетинг менаџмент, ФОН, Београд, 2001.
8. Дубравка Велат, Управљање финансијама у НВО, Грађанске иницијативе за Мрежу, Београд, 2005.
9. Борис Тихи, Улога маркетинга у непрофитним организацијама, часопис Маркетинг, година 32, број 3-4, Београд, јесен-зима 2001.
10. Мирко Кулић, Финансијски менаџмент, Мегатренд универзитет, Београд, 2003
11. Момчило Милисављевић, Стратегијски маркетинг, Економски факултет, Београд, 2006
12. Момчило Милисављевић, Нова позиција надградње, часопис Директор, Пословни систем – Грмеч – Привредни преглед, Београд, година 27, број 2, 1995.
13. Сатарић, М. Ранђић, М. и Сатарић, В., Менаџмент у НВО пракси, Инпрес, Београд, 2009
14. Peter F. Drucker, Managing for the Future, Turmon Talley Books/Dutton, New York, 1992
15. Весна Жупан, Цена у непрофитним организацијама, часопис Маркетинг, Београд 1997.
16. Гаљина Огњанов, Интегрисане маркетиншке комуникације, Економски факултет, Београд, 2009
17. Alan R Andreasen, Philip R Kotler, Strategic Marketing for Non-Profit Organizations, Northwestern University, Prentice Hall, 2007.
18. Perry, V. , Strategije marketinga za NVO- e, Sarajevo International Rescue Committee, Bosna I Hercegovina. 2001.
19. Сирчо, А. (супервиз.), Приручник за невладине организације у Босни и Херцеговини, Развојни програм Уједињеним нација, Уред у Босни и Херцеговини, Сарајево, 2006
20. Barry J. McLeish, Successful Marketing Strategic for Nonprofit Organizations, John Wiley & Sons, INC, USA, 2010.

21. Непрофитни сектор, билтен Центра за развој непрофитног сектора, Београд, 2000.
22. Жарко Пауновић, Невладине, непрофитне организације, Југословенски преглед, 1997.
23. Adrian Sargeant, Marketing Management for Nonprofit Organizations, Oxford University Press, New York, 2009.
24. Котлер Ф., Келер К., Маркетинг менаџмент, Дата статус, Београд, 2006.

Интернет :

1. <http://nonprofitmarketingguide.com/freemembers/2012NonprofitCommunicationsTrendsReport.pdf>
2. <http://www.fpn.bg.ac.rs/wp-content/uploads/%C5%BDarko-Paunovi%C4%87-Neprofitne-organizacije-%E2%80%93-prilog-pojmovnom-razja%C5%A1njenju.pdf>
3. <http://akter.co.rs/26-ekonomija/9131-neprofitne-organizacije-posluju-u-plusu.html>
4. http://www.bcif.org/docs/izv/BCIF_Godisnji_izvestaj_2007.pdf
5. http://www.yucom.org.rs/upload/vestgalerija_38_5/1204290522_GS0_analiza_kapaciteta_pro_concept.pdf
6. http://www.academia.edu/2201058/маркетинг_непрофитних_организација_примјер_рез_зеница
7. http://www.srbizasrbe.net/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=26
8. <http://www.srbizasrbe.net/download/dijaspورا-clanak.pdf>
9. <http://www.scribd.com/doc/94425849/73483245-Marketing-u-Neprofitnim-Organizacijama>
10. <http://www.dijaspورا.nu/cirilica/dobrotvorstvo/index.php?strana=srbizasrbe>
11. <http://www.blic.rs/Vesti/Drustvo/355908/Srbi-za-Srbe-sirom-sveta-prikupili-100000-evra-pomoci>
12. http://www.ulus-art.org/index.php?option=com_content&view=article&id=576:poreski-tretman-donatorstva-i-sponzorstva&catid=57:obavestjenja-za-clanone-&Itemid=42
13. http://www.fondacijadivac.org/Ana-i-Vlade-Divac/111/Istorija.shtml/nav_start=
14. <http://www.blic.rs/Vesti/Hronika/184299/Katarina-Rebraca-prevarila-106000-gradjana>
15. http://sr.wikipedia.org/sr/%D0%A1%D0%92%D0%9E%D0%A2_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0
16. : http://www.mingl.org/netakcija/kako_do_novca.php
17. <http://www.fonforum.org>