

# Primjena metoda višekriterijskog odlučivanja i teorije glasovanja u upravljanju odnosima s klijentima u neprofitnim organizacijama

---

**Marija, Lendl**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:577425>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-15**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Marija Lendl**

**Primjena metoda višekriterijskog odlučivanja  
i teorije glasovanja u upravljanju odnosima s  
klijentima u neprofitnim organizacijama**

**DIPLOMSKI RAD**

**Varaždin, 2020.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Marija Lendl**

**Matični broj: 00161158049**

**Studij: DS Ekonomika poduzetništva**

**Primjena metoda višekriterijskog odlučivanja i teorije glasovanja  
u upravljanju odnosima s klijentima u neprofitnim organizacijama**

**DIPLOMSKI RAD**

**Mentor:**

Doc.dr.sc. Nikola Kadoić

**Varaždin, rujan 2020.**

*Marija Lendl*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

U ovom diplomskom radu prezentirana je teorijska pozadina izabranih metoda za višekriterijsko odlučivanje i metoda iz teorije glasovanja. Uz navedeno, objašnjene su osnove neprofitnog sektora te područja upravljanja odnosima s klijentima uz naglašavanje specifičnosti te navođenje i opisivanje primjera. Za praktičan dio rada korištene su i obrađene informacije, neprofitne organizacije, Socijalne samoposluge "Kruh Sv. Antuna" Varaždin. Navedena neprofitna organizacija detaljno je opisana i analizirana kako bi se prikazalo djelovanje organizacije. Za što bolju analizu spomenute neprofitne organizacije, proveden je intervju s adekvatnim osobama, odnosno osobama koje kroz razgovor mogu pružiti bližu sliku o radu i djelovanju organizacije. Također, proveden je intervju i s volonterima Socijalne samoposluge kako bi se mogla prikazati i druga strana djelovanja organizacije. Tijekom intervjua analizirani su postojeći ili novonastali problemi koje bi bilo potrebno riješiti, odnosno za koje bi se trebale donijeti odgovarajuće i prihvatljive odluke s obzirom na problem, a koji je u radu proveden kroz analizu mogućih odluka na jednoj od sljedećih razina - strateškoj, taktičkoj ili operativnoj. Za rješavanje identificiranih problema korištene su metode iz teorije glasovanja i višekriterijskog odlučivanja. U sklopu primjene navedenih metoda provedeno je grupno odlučivanje te analiza osjetljivosti. Primjena spomenutih metoda za rješavanje identificiranih problema u navedenoj neprofitnoj organizaciji implementirana je pomoću ICT-a. Nakon provedbe metoda, analizirana su dobivena rješenja kojima bi se riješili identificirani problemi u organizaciji; te je napravljen akcijski plan implementacije izabranih alternativa kao i provedena analiza složenosti primjene metoda od strane sudionika u procesu odlučivanja u Socijalnoj samoposluzi "Kruh Sv. Antuna" Varaždin, kao neprofitnoj organizaciji.

**Ključne riječi:** odlučivanje; upravljanje odnosima s klijentima; neprofitne organizacije; višekriterijsko odlučivanje; teorija glasovanja

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Cilj i svrha rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. Višekriterijsko odlučivanje.....	3
2.1. Vrste odluka.....	4
2.2. Pojam višekriterijskog odlučivanja .....	6
2.2.1. <i>PrOACT</i> pristup odlučivanju .....	8
2.2.2. Metode za višekriterijsko odlučivanje .....	9
2.3. Analitički hijerarhijski proces .....	11
2.4. Metoda <i>ELECTRE</i> .....	14
3. Teorija glasovanja .....	16
3.1. Pojam teorije glasovanja.....	16
3.2. Osnovi aspekti teorije glasovanja.....	18
3.3. Vrste sustava glasovanja .....	19
3.3.1. Pluralno glasovanje.....	20
3.3.2. Odobrenje kao sustav glasovanja .....	20
3.3.3. <i>Runoff</i> glasovanje .....	21
3.3.4. <i>Borda</i> glasovanje .....	21
3.3.5. Sustav glasovanja <i>Hare</i> .....	22
3.3.6. Sustav glasovanja <i>Kemeny</i> .....	23
3.4. Kriteriji za usporedbu metoda glasovanja .....	23
3.5. Paradoksi metoda glasovanja.....	24
3.5.1. <i>Condorcetov</i> paradoks .....	25
3.5.2. Neuspjesi monotonosti.....	25
3.5.3. Varijabilni paradoksi stanovništva .....	26
3.5.4. Paradoks višestrukih izbora .....	29
4. Upravljanje odnosima s klijentima u neprofitnom sektoru.....	31
4.1. Područje CRM-a .....	31
4.1.1. CRM poslovna strategija .....	33
4.1.2. Sustavi CRM strategije .....	38
4.1.3. Modeli upravljanja odnosom s ključnim klijentima .....	40
4.2. Karakteristike neprofitnog sektora.....	42
4.2.1. Pojam neprofitnih organizacija .....	42
4.2.2. Modeli uloga neprofitnih organizacija .....	43

4.2.3. Vrste neprofitnih organizacija.....	45
4.2.4. Funkcije menadžmenta neprofitnih organizacija.....	46
4.2.4.1. Planiranje.....	46
4.2.4.2. Organiziranje.....	47
4.2.4.3. Upravljanje ljudskim potencijalima.....	48
4.2.4.4. Vođenje.....	49
4.2.4.5. Kontrola .....	49
4.2.5. Izvori financiranja neprofitnih organizacija.....	50
4.2.6. Novi oblici neprofitnih organizacija .....	51
4.2.6.1. Socijalne samoposluge .....	51
4.2.6.2. Zaklade i filantropije .....	52
4.2.6.3. Zadruga .....	53
5. Pregled primjene višekriterijskih metoda i teorije glasovanja u području CRM-a i u neprofitnom sektoru.....	54
5.1. Primjena analitičkog hijerarhijskog procesa u planiranju aktivnosti i projekata usluga računskog centra .....	54
5.2. Primjena metode ELECTRE za određivanje dominirajuće inačice CRM sustava u sektoru zaštite na radu.....	56
5.3. Glasovanje osoba s intelektualnim teškoćama u kontekstu temeljnih ljudskih vrijednosti	58
6. Primjena izabranih metoda višekriterijskog odlučivanja i izabranih metoda iz teorije glasanja za rješenje problema u organizaciji – Socijalnoj samoposluzi .....	61
6.1. Opis Socijalne samoposluge.....	61
6.2. Odluke koje se donose u organizaciji na operativnoj, taktičkoj i strateškoj razini.....	65
6.2.1. Odluke na operativnoj razini.....	65
6.2.2. Odluke na taktičkoj razini .....	66
6.2.3. Odluke na strateškoj razini.....	67
6.3. Rješavanje problema unutar organizacije pomoću metode glasovanja te metode višekriterijskog odlučivanja .....	68
6.3.1. Problemi u poslovanju Socijalne samoposluge „Kruh Sv. Antuna“ Varaždin .....	68
6.3.2. Problem prikupljanja donacija i namirnica te dijeljenje istih korisnicima Socijalne samoposluge u doba COVID-19 .....	70
6.3.3. Rješavanje problema prikupljanja donacija i namirnica te dijeljenje istih korisnicima Socijalne samoposluge u doba COVID-19 pomoću AHP metode .....	71
6.3.3.1. Strukturiranje problema.....	71
6.3.3.1.1. Identificiranje i definiranje problema Socijalne samoposluge „Kruh Sv. Antuna“ Varaždin	71
6.3.3.1.2. Određivanje skupa alternativnih rješenja problema	72
6.3.3.1.3. Definiranje kriterija i podkriterija za vrednovanje alternativa	76
6.3.3.2. Matrica odlučivanja .....	87
6.3.3.3. Provedba AHP metode .....	91
6.3.3.3.1. Uspoređivanje u parovima	92

6.3.3.4. Tablica prioriteta .....	104
6.3.3.5. Analiza osjetljivosti .....	105
6.3.3.5.1. Analiza osjetljivosti 1 .....	106
6.3.3.5.2. Analiza osjetljivosti 2 .....	107
6.3.3.5.3. Analiza osjetljivosti 3 .....	108
6.3.3.5.4. Analiza osjetljivosti 4 .....	109
6.3.3.5.5. Analiza osjetljivosti 5 .....	110
6.3.3.5.6. Analiza osjetljivosti 6 .....	111
6.3.3.5.7. Analiza osjetljivosti 7 .....	112
6.3.3.5.8. Analiza osjetljivosti 8 .....	113
6.3.4. Rješavanje problema prikupljanja donacija i namirnica te dijeljenje istih korisnicima Socijalne samoposluge u doba COVID-19 pomoću Borda metode glasovanja .....	114
7. Zaključak .....	120
7.1. Analiza AHP metode i <i>Borda</i> metode glasovanja .....	120
7.2. Korištenje dobivenih konačnih alternativa u poslovanju Socijalne samoposluge „Kruh Sv. Antun“ Varaždin u doba COVID-19.....	121
Popis literature .....	123
Popis slika .....	130
Popis tablica .....	131
Popis grafikona.....	132



# 1. Uvod

U diplomskom radu obraditi će se metode višekriterijskog odlučivanja te metode glasovanja. Navedenim metodama nadovezat će se djelovanje CRM sustava u neprofitnim organizacijama. Sve zajedno potkrijepit će se primjerom iz prakse, odnosno rješavanjem problema u jednoj od neprofitnih organizacija - Socijalnoj samoposluzi „Kruh Sv. Antuna“ Varaždin.

## 1.1. Cilj i svrha rada

Cilj pisanja diplomskog rada, na temu „Primjena metoda višekriterijskog odlučivanja i teorije glasovanja u upravljanju odnosima s klijentima u neprofitnim organizacijama“, je detaljan prikaz pojedinih metoda višekriterijskog odlučivanja te metoda iz teorije glasovanja. Također, cilj je i vidjeti kako se navedene metode koriste u praksi pa će stoga biti prikazana i primjena u neprofitnom sektoru. Točnije, cilj prikaza primjene je riješiti problem, Socijalne samoposluge „Kruh Sv. Antuna“ Varaždin, koji se pojavio usred pojave virusa COVID-19, a vezan je uz donacije i prikupljanje namirnica te dijeljenje istih korisnicima Socijalne samoposluge. Problem je postojao i od prije, no u trenutnoj situaciji obujam problema se povećao jer se aktivnosti prikupljanja namirnica nisu mogle provoditi uobičajeno. Stoga će se pomoću AHP metode, odnosno analitičko hijerarhijskog procesa, i Borda metode glasovanja pokušati donijeti najbolje rješenje za definirani problem navedene neprofitne organizacije.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Za izradu diplomskog rada korišteni su sekundarni i primarni izvori podataka. Sekundarni izvori podataka, koji su korišteni, jesu stručni članci, knjige, udžbenici te ostala stručna literatura, koja je navedena u popisu literature. Podaci, iz navedene literature, poslužili su za pisanje teorijskog djela diplomskog rada, a nakon provedbe teorijskog djela slijedi primjena teorije u praksi pa tako i korištenje primarnih izvora podataka u koje se ubrajaju podaci koji su prikupljeni u razgovoru s adekvatnim osobama Socijalne samoposluge „Kruh Sv. Antun“ Varaždin te su isti korišteni za rješavanje problema prikupljanja donacija i namirnica te dijeljenje istih korisnicima Socijalne samoposluge.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad sastoji se od dva dijela te sedam poglavlja, uključujući uvod, kao prvo poglavlje, i zaključak. Prvi dio rada objašnjava teorijski dio, a drugi dio odnosi se na primjenu teorije u praksi. Kroz drugo poglavlje, objašnjava se pojam višekriterijskog odlučivanja, vrste odluka te PrOACT pristup, navedene su i metode višekriterijskog odlučivanja, a pobliže su opisane metoda ELECTRE te metoda AHP (Analitički hijerarhijski proces). Nakon navedenoga, kroz treće poglavlje, slijedi teorija glasovanja gdje će se objasniti osnovni aspekti teorije, biti će navedene vrste metoda te kriteriji za usporedbu istih. Također, unutar trećeg poglavlja, navedeni su i objašnjeni paradoksi metoda glasovanja.

Nakon drugog i trećeg poglavlja, slijedi poglavlje koje je vezano uz CRM, odnosno uz upravljanje odnosima s klijentima u neprofitnom sektoru. Dakle, kroz četvrto poglavlje objašnjeno je područje CRM-a te su navedene i objašnjene strategije CRM-a. Uz strategije, objašnjeni su modeli upravljanja odnosima s ključnim klijentima te su pobrojane karakteristike neprofitnog sektora i objašnjeni izvori financiranja neprofitnih organizacija. Također, pobrojani su i objašnjeni novi oblici neprofitnih organizacija – Socijalne samoposluge, zaklade i filantropije te zadruge. Petim poglavljem napravljen je pregled primjene višekriterijskih metoda i teorije glasovanja u području CRM-a u neprofitnom sektoru. Najprije je prikazana primjena analitičkog hijerarhijskog procesa (AHP metoda), nakon nje prikazana je primjena metode ELECTRE te metoda glasovanja korištena kod osoba s intelektualnim teškoćama, u kontekstu temeljnih ljudskih vrijednosti.

Preposljednjim poglavljem napravljena je primjena metode višekriterijskog odlučivanja – AHP metoda te metoda iz teorije glasovanja – *Borda* metoda glasovanja. Primjena je izvršena kroz definirani problem neprofitne organizacije, Socijalne samoposluge „Kruh Sv. Antuna“ Varaždin. Definirani problem veže se uz prikupljanje donacija i namirnica te dijeljenje istih korisnicima Socijalne samoposluge te je detaljno opisan kroz šesto poglavlje ovog diplomskog rada, također kroz to poglavlje navedene su i odluke koje izabrana neprofitna organizacija donosi na strateškoj, taktičkoj i operativnoj razini poslovanja.

Na samom kraju rada nalazi se zaključak cjelokupnog diplomskog rada gdje je još jednom sažeto prikazan teorijski dio diplomskog rada te su donijeti zaključci o provedenim metodama, AHP metodi i Borda metodi glasovanja, kojima se pokušao riješiti definirani problem Socijalne samoposluge „Kruh Sv. Antun“ Varaždin.

## 2. Višekriterijsko odlučivanje

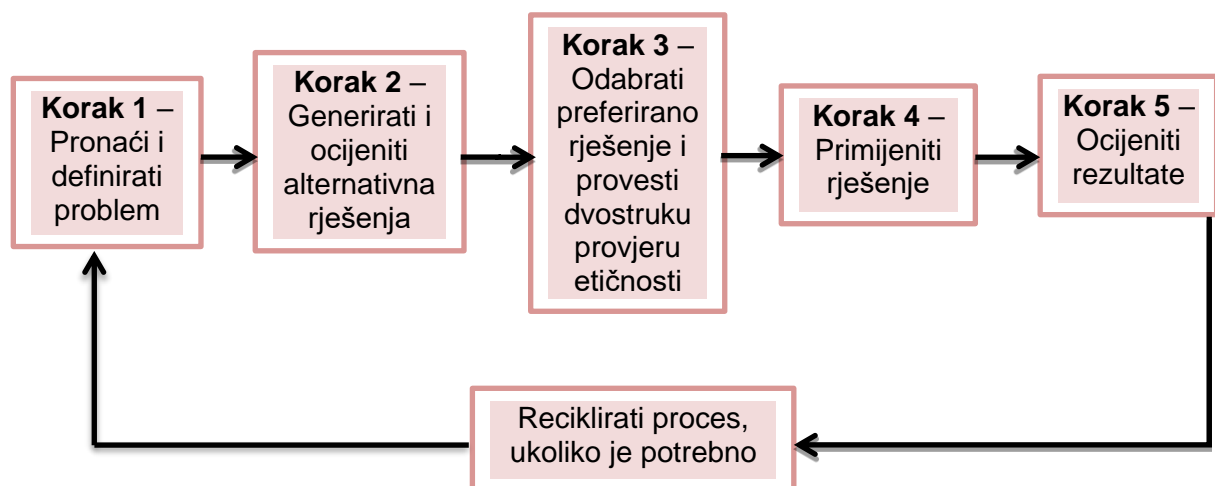
Pojam odlučivanje definira se kao dinamični, složeni, sekvencijalni proces koji dovodi do razmišljanja i promišljanja [1], a ujedno ima svoj tijek trajanja te u konačnici dovodi do odabira jednog, od nekoliko ponuđenih mogućnosti, izbora [2]. Odabrani izbor dovodi do zadovoljenja potreba, odnosno do ostvarenja cilja pojedinca koji sudjeluje u procesu odlučivanja [3]. Odlučivanje je pojam koji se upotrebljava u velikoj mjeri, na različitim područjima rada, ali i života. Pa tako odlučivanje može biti na području osobnog života, u obitelji, ali i na području organizacije u kojoj pojedinac radi [2].

Dakle, odlučivanje je vrlo bitan proces koji se provodi kroz različite aktivnosti te pomoću kojeg pojedinac ostvaruje svoje ciljeve, bilo da se radi o ciljevima koje je potrebno ostvariti na putu osobnog života ili pak o onima s kojima se pojedinac susreće na putu poslovnog života, rada.

Odlučivanje se provodi kroz određene faze, odnosno korake. Iako se prema različitim autorima brojka tih faza, u procesu odlučivanja, kreće od četiri pa sve do sedam koraka, prema Sikavici i sur. [4] koraci su sljedeći:

- pronaći i definirati problem
- generirati i ocijeniti alternativna rješenja
- odabrati preferirano rješenje i provesti dvostruku provjeru etičnosti
- primijeniti rješenje
- ocijeniti rezultate.

Nakon posljednjeg, petog koraka, proces se ponavlja, ukoliko je to potrebno. Navedeni koraci u odlučivanju prikazani su i na slici 1.



Slika 1 Koraci, faze, u procesu odlučivanja (vlastita izrada autora prema [4])

## 2.1. Vrste odluka

Za većinu autora odlučivanje je temelj upravljanja [5]. Da bi se proces odlučivanja, ali i upravljanja provodio uspješno, potrebno je donositi odluke koje dovode do ostvarenja cilja pojedinca. Odluke se definiraju kao izbor između više alternativa [5] ili kao izbor jedne ili više mogućnosti nastojeći u tome da se izabere optimalan izbor [6]. Ukoliko se u definiranju odluke želi biti potpuno jasan i precizan, onda će se odluku definirati kao rezultat procesa izbora između više mogućnosti rješenja problema, takvom definicijom naglašava se sve ono što je bitno za odluku, a to je da ona predstavlja rezultat nekog procesa odlučivanja, dok riječ „izbor“ predstavlja proces izabiranja između više inačica [2].

Većina odluka koje se donesu znaju biti rezultat trenutne emotivne situacije pojedinca koji donosi odluku. Donositelj odluke bi se u procesu donošenja trebao čuvati od toga da odluka ne bude donesena kao rezultat njegova emotivnoga stanja, raspoloženja ili pak sklonosti. Njegovo emotivno stanje, raspoloženje, sklonost ili nesklonost imati će različite posljedice na različite odluke. Kako bi se donesenom odlukom djelotvorno riješio problem, ona mora biti nedvosmisljena, precizna, realna, jasna te donesena na vrijeme [2].

Postoje različite vrste odluka. Pa tako se razlikuju programirane i neprogramirane vrste odluka. Programirane odluke su odluke koje su vrlo strukturirane, dok su neprogramirane odluke nestrukturirane, nove i važne odluke [7]. Programirane odluke koriste se za rješavanje rutinskih problema u situacijama koje se često ponavljaju. Pošto se ove odluke koriste u ponavljajućim situacijama, koraci za provođenje istih su poznati zbog postojanja ranijih iskustava. S druge strane, u situacijama koje nisu česte i koje se ne ponavljaju, odnosno javljaju se po prvi put primjenjuju se neprogramirane odluke. U procesu provođenja neprogramiranih odluka nisu poznati postupci i modeli za donošenje istih jer je svaka situacija koja se odvija posebna i potrebno ih je rješavati individualno [8]. Osim spomenutih, postoji još mnogo podjela odluka pa je tako jedna od većine njih, podjela na rutinske i nerutinske odluke, adaptivne i inovativne odluke. Rutinske odluke su one koje se donose po uobičajenim postojećim pravilima pa ih se može povezati s programiranim odlukama. One se svakodnevno ponavljaju jer spadaju u sastavni dio posla na radnim mjestima. Nerutinske odluke su one koje se donose u različitim situacijama [5]. Adaptivne odluke su one koje se više bave rješavanjem problema, umjesto s rješavanjem samog zadatka [5], a inovativne odluke donose velike promjene u aktivnostima te su usmjerene na promjenu ciljeva, svrhe, ali i politike poduzeća [9]. Također, odluke se dijele na institucijske, organizacijske i operativne. Menadžment najviše razine donosi institucijske odluke, koje se tiču poslovne strategije poduzeća kao i odnosa poduzeća s okolinom. Srednji menadžment, bavi se organizacijskim odlukama koje se odnose na problematiku diferencijacije u poduzeću te integraciju između dijelova poduzeća. I

posljednje, ali ne manje bitne, operativne odluke su odluke koje donosi menadžment na najnižoj razini, a vezane su uz svakodnevne aktivnosti koje se provode u poduzeću [10].

Naziv odluka u većini podjela se ponavlja, stoga ono što je ključno za razlikovanje odluka po vrstama jest utvrđivanje kriterija po kojima se razlikuju odluke. Pa je tako moguće razlikovati sljedeće odluke – s obzirom na njihovu važnost ili značenje, s obzirom na subjekte odlučivanja te s obzirom na razinu odlučivanja koja donosi pojedine vrste odluka [2]. Navedene vrste odluka prikazane su u tablici 1.

U tablici 1. vidljivo je kako se prema kriteriju važnosti odluke mogu podijeliti na strateške, taktičke i operativne odluke. Prema kriteriju subjekta odluke se dijele na odluke koje donosi organ upravljanja, zatim odluke koje donosi menadžment te izvršne odluke. Prema posljednjem kriteriju, razini odlučivanja, odluke mogu biti podijeljene na odluke koje se donose na najvišoj razini menadžmenta, na one koje se donose na srednjoj razini te odluke koje se donose na najnižoj razini menadžmenta [2]. U nastavku će biti objašnjene podvrste vrsta odluka prema određenim kriterijima, u prvu vrstu prema kriteriju važnosti odluka ubrajaju se tri podvrste. Prve, strateške odluke, su najvažnije za poduzeće jer se njima određuje strategija poduzeća isto kao i ciljevi poduzeća u budućnosti. Kako su ovo najvažnije odluke u poduzeću, njih donose najviši organi upravljanja u poduzeću, odnosno najviši menadžment poduzeća. Također, strateške odluke služe kao okvir unutar kojeg se moraju kretati [10], slijedeće, taktičke odluke predstavljaju one odluke koje provodi srednji menadžment te putem kojih se realiziraju strateške odluke. A operativne odluke donosi najniža razina menadžmenta te se putem njih realiziraju taktičke odluke. Iako su ove odluke najčešće za najnižu razinu menadžmenta u nekim situacijama njih može donositi i viši menadžment. Operativne odluke koriste se za rješavanje rutinskih problema u situacijama koje se ponavljaju [2]. Kao što je već rečeno, s obzirom na drugi kriterij odluke se dijele na tri podvrste – odluke organa upravljanja, odluke menadžmenta te izvršne odluke. Odluke organa upravljanja podrazumijevaju odluke koje donosi vlasnik poduzeća ili skupština dioničara. Odluke menadžmenta ubrajaju odluke uprave, predsjednika uprave, direktora poduzeća te odluke svih razina menadžmenta. Dok izvršne odluke podrazumijevaju odluke svih zaposlenih na njihovim radnim mjestima. U navedene vrste odluka mogu se ubrajati i još dodatne tri vrste odluka, a to su individualne, skupne i kolektivne odluke, jer osnovne vrste odluka unutar kriterija vezanog za subjekte odlučivanja, njih mogu donositi - jedna osoba (individualne), više pojedinaca (skupne) te osobe koje se nalaze u najvišim organima (kolektivnim). S obzirom na posljednji kriterij, odluke se također dijele u tri vrste, što se vidi iz tablice 1 [2].

Tablica 1 Vrste odluka (Izvor: izrada autora prema [2])

Vrste odluka	
S obzirom na važnost, odnosno značenje odluka	Strateške odluke
	Taktičke odluke
	Operativne odluke
S obzirom na subjekte odlučivanja	Odluke organa upravljanja
	Odluke menadžmenta
	Izvršne odluke
S obzirom na razinu odlučivanja koja donosi pojedine vrste odluka	Odluke najviše razine menadžmenta
	Odluke srednje razine menadžmenta
	Odluke najniže razine menadžmenta

Dakle, kako je već i spomenuto, svaka razina menadžmenta okvirno ima propisano koje vrste odluka donosi, no ipak kako je cjelokupno poduzeće povezano, tako su povezane i razine menadžmenta, a time i odluke koje se donose unutar odgovarajuće razine menadžmenta. Najviša razina menadžmenta donosi strateške odluke, taktičke odluke ubrajaju se u domenu srednje razine menadžmenta, dok operativne odluke spadaju u domenu najniže razine menadžmenta. No, bez obzira na navedeno, u većini organizacija menadžeri svih razina donose sve odluke, zbog povezanosti aktivnosti na jednoj razini s ostalim razinama menadžmenta u poduzeću [10].

## 2.2. Pojam višekriterijskog odlučivanja

Proces odlučivanja može se primjenjivati u različitim situacijama u kojima se neki pojedinac, ili grupa njih, nađe. Isto tako, i višekriterijsko odlučivanje bavi se različitim problemima iz različitih područja aktivnosti, a u kojima je potrebno razmatrati niz različitih kriterija, kako bi se izabrao onaj kriterij koji je najrelevantniji [11]. Višekriterijsko odlučivanje u svoj proces uključuje metodologije koje pomoću definiranih algoritama dolaze do računski najpovoljnijeg rješenja, a ono zavisi od ulaznih parametara koje određuje donositelj ili donositelji odluke. Dakle, višekriterijsko odlučivanje predstavlja oblik odlučivanja u kojem se bira između više alternativa, koje sadrže veći broj obilježja, odnosno kriterija [12]. Kriteriji predstavljaju attribute kojima se opisuju alternative te je njihova svrha da daju informacije u kolikoj mjeri se pojedinom alternativom ostvaruje određeni cilj. Omogućuju usporedbu

alternativa, ne smiju se ponavljati i ne smije ih biti previše. Izbor kriterija je subjektivan i on ovisi o samom donositelju odluke [4].

Kriteriji se mogu podijeliti na dva načina, a to je prema tipu te prema vrsti kriterija. Prema tipu, kriteriji mogu biti:

- Kriteriji troška (min) – cilj ovog kriterija je što manja vrijednost, pr. troškovi
- Kriteriji koristi (max) – cilj ovog kriterija je što veća vrijednost, pr. prihodi [4],

a prema vrsti, kriteriji se dijele na:

- Kvalitativni kriteriji - kriteriji alternativa čije se vrijednosti ne mogu izraziti numerički. Kako bi se mogla raditi usporedba po ovoj vrsti kriterija, mora se napraviti rangiranje po intenzitetu vrijednosti pojedinih kriterija. Rangiranje kvalitativnih kriterija ovisi o donositelju odluke koji radi rangiranje.
- Kvantitativni kriteriji - kriteriji alternativa čije se vrijednosti mogu precizno izmjeriti ili definirati numerički (npr. cijena, veličina, količina, brzina i dr.). Navedeni kriteriji mogu se definirati pomoću specifične mjerne jedinice. Mjerne jedinice za pojedini kriterij mogu sadržavati više različitih skala pa se cijena može mjeriti u kunama, eurima, dolarima ili nekoj drugoj valuti, veličina u metrima, centimetrima, milimetrima i dr.. Prije usporedbe mjerne jedinice kvalitativnih kriterija potrebno je linearnim funkcijama postaviti u istu skalu, ukoliko tako nisu definirane [4].

Važnu karakteristiku, opisanog odlučivanja, predstavljaju unaprijed određene alternative te potreba za određivanjem najbolje alternative na temelju više kriterija. Konačna odluka, odnosno izbor najbolje alternative, donosi se na temelju usporedbe alternativa po svim kriterijima istovremeno i ona može imati za ishod sljedeće – izbor najbolje alternative, rang ili poredak alternative te izbor skupa najboljih alternativa [11].

Za usporedbu alternativa koristi se matrica odlučivanja koja služi kao matrični prikaz atributa i njihovih alternativa. Matrica odlučivanja prikazuje sve potrebne podatke za pojedinu odluku te na taj način omogućava lakšu usporedbu alternativa s obzirom na pojedini cilj. Kada se formira matrica vrijednosti, donositelj odluke prisiljen je definirati sve alternative, ciljeve i posljedice na početku odluke [12]. Takvo formiranje matrice vrijednosti je dobro zato jer se na taj način slučajno ne zanemaruju ili ne uočavaju karakteristike koje su manje važne, a mogu imati veliki utjecaj na konačnu odluku. U tablici 2 prikazan je primjer matrice plaćanja, gdje je A skup alternativa  $\{a_1, a_2, \dots, a_n\}$ , a svaka alternativa sadrži k atributa kojima je opisana, atributi se koriste kao kriteriji  $f_1, f_2, \dots, f_k$  [12].

Tablica 2 Primjer matrice odlučivanja (Izvor: vlastita izrada autora prema [12])

Kriterij	$f_1$	$f_2$	...	$f_k$
Težine	$w_1$	$w_2$	...	$w_k$
$a_1$	$f_1(a_1)$	$f_2(a_1)$	...	$f_k(a_1)$
...	...		...	
...	...		...	
$a_n$	$f_1(a_n)$	$f_2(a_n)$	...	$f_k(a_n)$

### 2.2.1. *PrOACT* pristup odlučivanju

*PrOACT* pristup ili proaktivni pristup odlučivanju predstavlja sustavni pristup rješavanja problema te donošenja odluka u osam koraka. Navedeni pristup razvili su najpoznatiji teoretičari i praktičari na području poslovnog odlučivanja John S. Hammond, Ralph L. Keeney i Howard Raiffa. Pristup složene probleme ne čini jednostavnima, ali omogućuje "podijeli pa vladaj" pristup. Takvim načinom cjeloviti problem se sustavno rješava i donositelju odluke uvelike olakšava proces odlučivanja. *PrOACT* pristup ne govori pojedincu što nego kako odlučiti [4].

Proaktivni pristup odlučivanju sastoji se od osam elemenata, koji su podijeljeni u dvije skupine. Skupine proaktivnog pristupa odlučivanju jesu:

- Osnovni elementi
  - Problem
  - Ciljevi
  - Alternative
  - Posljedice
  - Zamjene
- Elementi koji pomažu kod donošenja odluka u promjenjivu okruženju
  - Nesigurnost
  - Rizik
  - Povezane odluke [13].

Prvi osnovni element, problem, je zadatak, odnosno pitanje, koje čeka rješenje. Svaki problem koji se dobro postavi, vrijedi više od dobrog rješenja s loše postavljenim problemom [14]. O problemu, u procesu odlučivanja, govori se kada trenutno stanje sustava nije zadovoljavajuće te kada postoje barem dvije alternative da bi se takvo stanje korigiralo, u pozitivnom smislu, odnosno u smislu poboljšanja [4]. U fazi definiranja problema, prvi korak je identifikacija uzroka nastalog problema, a nakon toga proučiti kontekst u kojem se problem pojavljuje [13]. Ostali elementi pristupa postoje kako bi se problem riješio. Nakon prvog



osnovnog elementa, problema, slijede ciljevi. Ciljevi predstavljaju ono što se želi postići, željeno stanje nakon donesene odluke. Alternative služe kao mogući izbori kako bi se zadani ciljevi postigli [14]. Bilo bi poželjno kad bi se ciljevi kvantificirali u smislu vrijednosti nekog od pokazatelja. Ukoliko postoje neki složeniji ciljevi, oni se mogu raščlaniti na podciljeve iz kojih se može stvoriti cijela hijerarhijska struktura. Alternative se još nazivaju i inačice, opcije ili varijante. One predstavljaju moguće izbore u procesu odlučivanja, između kojih donositelji odluka moraju izabrati jedan. Donositelj odluka može birati između više ponuđenih alternativa ili pak može pristupiti razvoju novih alternativa [4]. Prije evaluacije potrebno je ustanoviti posljedice svake alternative. Na temelju ustanovljenih posljedica može se uočiti koja od alternativa najbolje odgovara donositelju odluke. Dakle, one predstavljaju fazu vrednovanja alternativa. To je najčešće kvantitativni ili kvalitativni iskaz vrijednosti alternativa u terminima postavljenih ciljeva [13]. Posljednji osnovni element *PrOACT* pristupa jesu zamjene. One predstavljaju iskazivanje vrijednosti nekog kriterija u terminima drugog kriterija. Uz zamjene veže se i metoda ekvivalentnih zamjena, a osim na njima zamjene se temelje i na konceptima potpune i praktične dominacije te irelevantnom atributu. Potpuna dominacija je situacija u kojoj jedna alternativa nije lošija ni po jednom kriteriju od druge alternative, dok se po najmanje jednom kriteriju ostvaruje bolja vrijednost te se tada dominirana alternativa može eliminirati iz procesa odlučivanja. S druge strane praktična dominacija dozvoljava da se na malom setu atributa, a da nisu previše važni, dominira alternativa koja ima bolju vrijednost, no u najvećem broju kriterija, koji su jako važni, ostvaruje lošiju vrijednost od dominirajuće alternative [4].

Nesigurnost, rizik i povezane odluke su elementi koji pomažu kod donošenja odluka u promjenjivu okruženju, odnosno u turbulentnoj okolini. Navedeni elementi koriste se u donošenju bitnijih odluka, a ne u donošenju svih odluka [14].

## **2.2.2. Metode za višekriterijsko odlučivanje**

Metode za višekriterijsko odlučivanje mogu se podijeliti prema različitim kriterijima. Najpoznatija podjela je prema informacijama koje donositelj odluke ima [4]:

- Donositelj odluke ne posjeduje informacije
  - Metode dominacije
  - Maksimin metoda
  - Maksimaks metoda
- Donositelj odluke ima informacije o atributima
  - Konjunktivna metoda
  - Disjunktivna metoda
  - Leksikografska metoda

- Eliminacija po aspektu
- Metoda permutacije
- Metoda linearne asignacije
- Zbrajanje ponderiranih vrijednosti
- Hijerarhijsko zbrajanje težina
- *ELECTRE*
- *TOPSIS*
- *PROMETHEE*
- Hijerarhijske zamjene
- Donositelj odluke im informacije o inačicama
  - AHP
  - *LINMAP*
  - Interaktivna *SAW* metoda
  - Multidimenzionalne ljestvice s idealnom točkom [4].

Prva podjela metoda, ne zahtjeva postojanje informacija o atributima, poput redoslijeda njihovih važnosti ili odnosa njihovih važnosti izraženih u težinama, pa je to ujedno i skupina koja predstavlja najjednostavnije metode višekriterijskog odlučivanja. Ove jednostavne metode koriste se u fazi odlučivanja gdje donositelj odluke izabire konačan broj alternativa nad kojima se vrši postupak odlučivanja [4]. Da bi se primjenjivale konjunktivne i disjunktivne metode potrebno je imati neke osnovne informacije, dovoljna je početna tablica odlučivanja sa podacima [11].

Nešto složenije metode su leksikografska metoda, eliminacija po aspektute metoda permutacije. Njih se može koristiti kada se alternative mogu rangirati prema svakom kriteriju koji su poredani prema važnosti. Odluke koje se temelje na ovim metodama zadovoljavajuće su bez kriterija za procjenu njihove optimalnosti. Metode koje slijede nakon ovih složenijih metoda zahtijevaju kvalitetnije informacije. Njihove kriterijske vrijednosti izražavaju se pomoću intervalnih ljestvica i koriste informacije o prioritetima i težinama kriterija. U zadnju skupinu, najsloženijih metoda, donositelj odluke daje procjenu omjera važnosti alternativa u parovima. Najzastupljenija metoda, između najsloženijih je AHP metoda, dok su ostale metode koje se najčešće koriste u višekriterijskom odlučivanju *ELECTRE*, *TOPSIS*, *PROMETHEE* te zbrajanje ponderiranih vrijednosti [4].

AHP metoda ili analitički hijerarhijski proces je najpopularnija i najviše korištena metoda za višekriterijsko odlučivanje. Analitički hijerarhijski proces predstavlja teoriju mjerenja kroz parne usporedbe, a oslanja se na prosudbe stručnjaka koji odlučuju o važnosti prioriteta [15]. Metoda *ELECTRE* spada u nekompenzacijske metode, odnosno nedostaci kod nekih kriterija u ovoj metodi ne mogu se kompenzirati s prednostima iz drugih kriterija. Za korištenje metode *ELECTRE* potrebna je tablica odlučivanja, težine kriterija te

normalizacija [4]. U skupinu metoda gdje se primjenjuje idealno rješenje spada metoda *TOPSIS*. Najbolja alternativa kod ove metode je ona koja ima najmanju udaljenost od idealne alternative i najveću udaljenost od alternative koja nije idealna. Metoda zahtjeva transformaciju podataka za opisne attribute, normalizaciju i zadane težine kriterija [11]. *PROMETHEE* metoda je metoda koja se primjenjuje za probleme odlučivanja ukoliko se uključuje unutar skupa inačica koje su opisane s više atributa. Cilj *PROMETHEE* metode je rangiranje alternativa te odabir najprihvatljivije [11]. Metoda zbrajanja ponderiranih vrijednosti javlja se u različitim varijantama, no zbroj ponderiranih vrijednosti atributa primjenjuje se kao kriterij. Kako bi se metoda provela najprije je potrebno izraditi stablo odlučivanja na način da se cjelovita vrijednost koja se pridružuje alternativama rastavi na što manje dijelove tako da bi s prikazala ukupna vrijednost svake alternative, nakon toga slijedi funkcija vrijednosti, odnosno dodjeljivanje parametara 0 i 1, zavisi o tome koliko donositelj odluke daje prednosti svakoj od alternativa [4].

### 2.3. Analitički hijerarhijski proces

Dva su moguća načina da bi pojedinac, donositelj odluke, naučio o bilo čemu (predmetu, situaciji, ideji ili osjećaju). Prvi način je pojedinac ispita u sebi i prouči različita svojstva, sintetizira ono što je proučio te iz toga stvara zaključke na temelju kojih donosi odluke. Drugi način je da pojedinac prouči neki entitet koji se pojavio u odnosu na neke druge slične cjeline, te ih povezuje i međusobno uspoređuje i tako dođe do zaključka [15].

AHP metoda ili analitički hijerarhijski proces je najpopularnija i najviše korištena metoda u višekriterijskom odlučivanju. Njezin autor je T. L. Saaty, a temelji se na raščlanjivanju složenog problema u hijerarhijsku strukturu koja sadrži određene elemente – ciljeve, kriterije, podkriterije i alternative. Unutar hijerarhijske strukture ciljevi se nalaze na vrhu, nakon njih su kriteriji koji se mogu raščlaniti na podkriterije i posljednje u hijerarhiji su alternative [4]. U provođenju metode bitan je matematički model koji koristi aproksimativni postupak pomoću kojeg se računaju težine elemenata koje se nalaze na istoj razini hijerarhijske strukture. Temelj AHP metode je uspoređivanje alternative u parovima uz korištenje Saatyjeve skale. Kod uspoređivanja alternativa treba se voditi računa o sljedećim aksiomima:

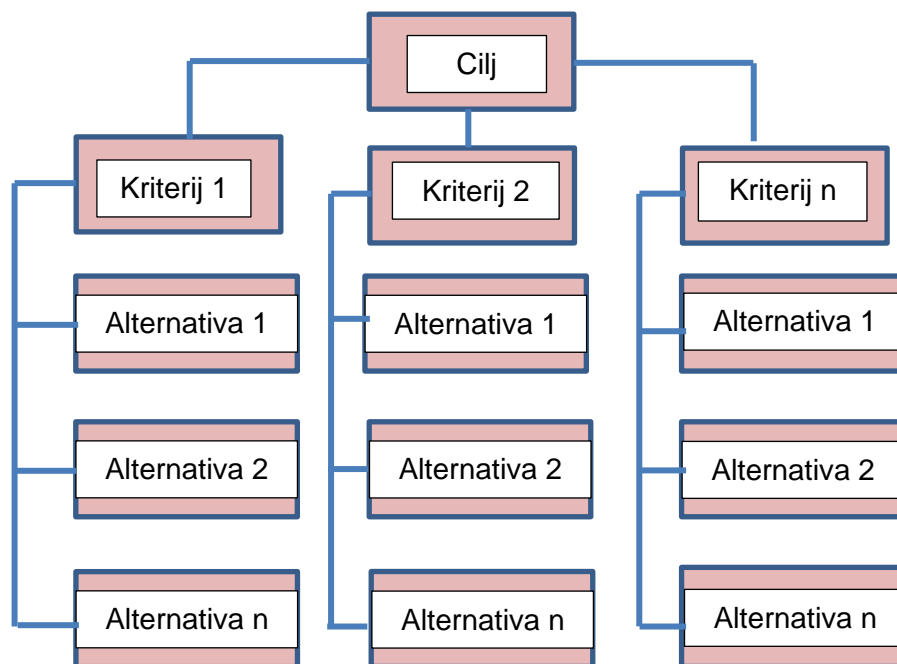
- Aksiom recipročnosti – ukoliko je element  $A$   $n$  puta važniji od elementa  $B$ , onda je element  $B$   $1/n$  puta važniji od elementa  $A$
- Aksiom homogenosti – ovaj aksiom govori kako usporedba ima smisla jedino ako su elementi usporedivi
- Aksiom zavisnosti – dopušta usporedbu među grupom elemenata jedne razine u odnosu na element više razine

- Aksiom očekivanja – ako se dogodi bilo kakva promjena u strukturi hijerarhije potrebno je ponovo računanje prioriteta [4], [11].

Korištenjem AHP metode, donositelj odluke susreće se s određenim prednostima metode, ali i s nedostacima koji se javljaju prilikom korištenja metode. Prednosti s kojima se donositelj odluke susreće jesu sljedeće – metoda omogućuje direktno korištenje kvantitativnih i kvalitativnih podataka, kroz proces odlučivanja donositelj odluke uključen je u sve faze odlučivanja, metoda je povoljna za grupno odlučivanje te rezultati analitičkog hijerarhijskog procesa sadržavaju rang ljestvicu alternativa kao i informacije o težinskim koeficijentima što omogućuje kvalitetnu analizu osjetljivosti. No kako sve ima svoje prednosti, uz njih postoje i nedostaci koji se kod ove metode ističu kroz nedovoljno veliku ljestvicu za uspoređivanje elemenata, postizanje prihvatljivog omjera konzistencije u nekim slučajevima može biti teško te aksiomi na kojima se metoda temelji ne dopuštaju neusporedivost alternativa [4]. Bez obzira na nedostatke koji se javljaju AHP metoda je i dalje najpopularnija i najviše korištena metoda u višekriterijskom odlučivanju.

Kako bi se donijela najpovoljnija odluka, pomoću AHP metode, potrebno je proći kroz određene korake [15]–[17]:

1. Definirati problem i odrediti vrstu traženog znanja
2. Strukturirati hijerarhiju odluka (razviti hijerarhijski model problema odlučivanja)



Slika 2 AHP model s ciljem, kriterijima i alternativama (Izvor: izrada autora prema [15])

3. Za svaki čvor hijerarhijske strukture pomoću Saatyevе skale u parovima se međusobno uspoređuju elementi tog čvora koji se nalaze ispod njega i računaju se njihove lokalne težine.

Tablica 3 Saatyeva skala relativne važnosti (Izvor: vlastita izrada autora prema [15])

Intenzitet važnosti	Definicija	Objašnjenje
1	Jako važno	Dva kriterija ili alternative jednako pridonose cilju.
3	Umjereno važno	Na temelju iskustva i procjena daje se umjerena prednost jednom kriteriju ili alternativu u odnosu na drugu
5	Strogo važno	Na temelju iskustva i procjena strogo se favorizira jedan kriterij ili alternativa u odnosu na drugu
7	Vrlo stroga, dokazana važnost	Jedan kriterij ili alternativa se favorizira u odnosu na drugi; njegova dominacija dokazuje se u praksi
9	Ekstremna važnost	Dokazi na temelju kojih se favorizira jedan kriterij ili alternativa u odnosu na drugi potvrđeni su s najvećom vrijednošću
2,4,6,8	Međuvrijednosti	

4. Iz procjena relativnih važnosti elemenata odgovarajuće razine hijerarhijske strukture izračunaju se lokalne težine kriterija i podkriterija te prioriteta alternativa. Ukupni prioritet pojedine alternative se dobije da se zbroje njeni lokalni prioriteta ponderirani s težinama elemenata više razine
5. Provodi se analiza osjetljivosti tj. analizira se kako promjena važnosti nekih kriterija utječe na konačan izbor alternative [15].

Također, postoji i postupak za računanje težina kriterija te prioriteta alternativa [18]:

- Najprije se formira matrica omjera prioriteta, odnosno težina. U toj matrici, u  $i$ -tom redu i  $j$ -tom stupcu nalazi se vrijednost procijenjenog omjera prioriteta alternative  $A_i$  i alternative  $A_j$ .
- Drugi korak podrazumijeva izračun sume stupca te na temelju toga izračunati novu normaliziranu matricu (svaki element prethodne matrice podijeli sa sumom stupca kojem pripada).
- Posljednji korak uključuje izračun prioriteta (težina) kao prosječni element pojedinih redova, čiji zbroj iznosi 1 [18].

Nadogradnja metode AHP jest metoda ANP (engl. *Analytic network process*), analitički mrežni proces. Ta metoda uzima više informacija u obzir prilikom modeliranja problema odlučivanja: zavisnosti i povratne veze među elementima problemske strukture [19]–[22]. No, ta metoda je stoga puno kompleksnija [23] i rjeđe se koristi od metode AHP [24]. Stoga su kreirane mnoge nadogradnje te metode od kojih su poznate različite *DEMATEL-ANP* integracije [25] ili nove metode kao što je *SNAP* [26]. Jedan od nedostataka metode ANP je težina primjene u slučaju kada alternative nisu poznate [27]–[29].

## 2.4. Metoda *ELECTRE*

Kao što je već rečeno u radu, metoda *ELECTRE* spada u nekompenzacijske metode, odnosno nedostaci kod nekih kriterija u ovoj metodi ne mogu se kompenzirati s prednostima iz drugih kriterija. Metoda je razvijena 1965. godine u Europskoj konzultantskoj tvrtki SEMA. Kreirana je kako bi pomogla kod odabira najbolje akcije iz određenog skupa akcija [30]. Ovo je nešto drugačija metoda koja ima različite inačice koje se primjenjuju na različite probleme odlučivanja. Za korištenje metode *ELECTRE* potrebna je tablica odlučivanja, težine kriterija te normalizacija. Temelj metode je modeliranje odnosa između dviju alternativa u skupu, odnosno o dominaciji jedne alternative nad drugom [6], [4]. Kako bi se metoda provela potrebni su određeni koraci [4]:

1. Izračunati normalizaciju tablice odlučivanja
2. Računanje težina normalizirane tablice odlučivanja

3. Odrediti skupove suglasnosti i nesuglasnosti
4. Izračunati matricu suglasnosti
5. Izračunati matricu nesuglasnosti
6. Uspostaviti *outranking* relaciju
7. Eliminiranje dominiranih alternativa.

Najbolja alternativa je ona koja je najbliže idealnom rješenju [4]. Prednosti metode *ELECTRE* su mogućnost rada s kvalitativnim i kvantitativnim kriterijima, dok se kao glavni nedostatak javlja nemogućnost primjene u uvjetima u kojima donositelj odluke ne preferira određene kriterije već su mu svi kriteriji jednako važni pri donošenju odluke [31].

Metoda *ELECTRE* primjenjiva je u sljedećih pet situacija. Prva je kada donositelj odluke želi donijeti odluku pomoću barem tri kriterija, no procedura sastavljanja je više prilagođena za one modele odluka koji uključuju pet ili više kriterija. Druga situacija je kad se inačice evaluiraju barem po jednom kriteriju po ordinalnoj ili intervalnoj skali, no te stvari nisu prikladne za usporedbu razlika. Situacija koja je nakon ove je situacija u kojoj postoji znatna razlika među kriterijima, a koja je vezana uz prirodu evaluacije pa to otežava stavljanje svih kriterija na jednu smislenu skalu. Predzadnja situacija u kojoj je primjenjiva metoda *ELECTRE* je situacija u kojoj naknada gubitka na danom kriteriju s dobitkom na drugom kriteriju nije prihvatljiva za donositelja odluke pa takve situacije zahtijevaju upotrebu nekompensacijske procedure ocjenjivanja inačica. Posljednja situacija u kojoj je primjenjiva navedena metoda je situacija gdje najmanje jedan kriterij vrijedi navedeno – male razlike u evaluaciji nisu toliko značajne u određivanju preferencija, ali nakupljanje više takvih malih razlika može biti veoma značajno [30].

### 3. Teorija glasovanja

Kada se raspravlja o tome je li ispravnije „glasati“, odnosno glasanje ili pak „glasovati“, odnosno glasovanje, na strani glasovanja je jezična klima, no to nije nužno i ispravnije [32]. Prema Aniću [33], ne pravi se razlika između riječi glasanje i glasovanje, štoviše one su istoznačnice koje znače dati svoj glas za koga ili što na izborima ili kod procesa odlučivanja. Kao povratni glagol „glasati se“ objašnjava se kao ispuštanje zvukova životinjskoga podrijetla (ptica se glasa) ili pak rjeđe ispuštanje zvukova od strane predmeta (zvono se glasa). Neki smatraju da je puno ispravnije glasovati, no iz „glasovanja“ se ne može ništa stvoriti, točnije iz riječi „glasanja“ može nastati, glasač, glasački listi, glasačka kutija i sl., ono je produktivnije. Svakako može biti ispravno i jedno i drugo, no oni koji misle da je ispravnije „glasovanje“ nikako ne smiju to tvrditi u smislu izbacivanja riječi „glasanje“ [32].

Glasanje, uz pregovaranje, pripada najvažnijem načinu kolektivnog postizanja odluke. Ono se može postaviti u širokom rasponu konteksta, neki od načina jesu – politički izbori, odlučivanje u višim tijelima, također, glasanje se pojavljuje i kod različitih natjecanja (pjevanje, plesanje, klizanje i dr.), pomoću glasanja se donose i presude na sudovima. Posljedicama raznog konteksta u kojima se javlja glasovanje dolazi do različitog značenja glasovanja. U neformalnom kontekstu glasovanje je ono koje u sebi sadrži više glasova. Dakle, postupak glasovanja može se upotrebljavati u više konteksta. Također, pobjednik procesa glasovanja može biti pojedinac – koji će zauzeti neko mjesto u uredu ili pak grupa osoba. Pobjednik, odnosno konačno donesena odluka ne mora biti samo osoba, ljudi, već to mogu biti i pravila ili odluke koje se donose, odnosno za koje se glasuje. U procesu glasovanja može postojati nekoliko različitih postavki u kojima se pribjegava glasovanju, a najneočekivanije od svega je to da za isto glasovanje za koje se čini da služe istoj svrsi može postojati više načina, vrsta izvođenja [34].

#### 3.1. Pojam teorije glasovanja

Jean-Charles de Borda je 1770. godine održao predavanje u Francuskoj kraljevskoj akademiji znanosti gdje je isticao kako sustav glasovanja može dovesti do vrlo nevjerojatne alternative, odnosno onaj koji je bio poražen od svih ostalih natjecatelja bio je poražen dvostrukim glasovanjem većine glasača, odnosno pobjednikovi glasovi bili su dvostruko veći od onog tko je izgubio [35]. Takvo promatranje i prijedlog za sustav glasovanja naziva se Borda count te je ono privuklo veliku pažnju u pred revolucijskoj Francuskoj te neposredno nakon toga, stoga je Jean-Charles de Borda predložio da se pobjednici biraju na temelju



njihovih pozicija u ljestvici biračkih preferencija. Svaki čin dao bi jednu alternativu kao fiksni broj bodova, kako bi najniži rang dao bodove zatim slijedeći najniži rang dodjeljuje  $a + b$  bodova pa slijedeći najniži  $a+2b$  bodova i tako dalje. Bodovi koji su dodijeljeni svakoj alternativu tada se zbrajaju te je alternativa s najvećim rezultatom proglašena kao pobjednik. Bitno svojstvo ovog sustava je da razlika bodova između bilo koja dva uzastopna ranga bude jednaka  $b$ . U praksi se koriste vrijednosti  $a= 0$  i  $b=1$ . Prvi kritičar *Borda Counta* bio je suvremenik Marquis de Condorcet koji je zagovarao sustav temeljen na usporedbi u parovima. Condorcet je pokazao da *Borda count* ne može izabrati kandidata koji bi pobijedio običnom visinom glasova. Time je stvorena napetost između dvije vrste pojmova o pobjedi, jedan naglašava pozicije koje alternative zauzimaju u rang listi birača – što je prosjek viši to je bolje. Takav pogled naziva se pozicioniran. A druga vrsta naglašava pobjedu alternativa od strane parova – što je više alternativa to su veće šanse da potonji, posljednji, postaje konačni pobjednik [34].

Kroz godine pojavila su se još dva važna imena koja je bitno spomenuti u sklopu teorije glasovanja. Najprije je to bio CL Dodgson, učitelj matematike iz Oxforda koji je napisao nekoliko letaka o glasačkim sustavima ponovnog „izmišljanja“ *Borda Counta* [36]. Drugo ime koje je spomenuto je EJ Nanson, koji je radio na višeslojnoj metodi uklanjanja za usklađivanje pojmova pobjedničkih pozicija i pozicija u paru. Njegov doprinos uslijedio je nakon dužeg razdoblja tijekom kojeg nije bilo većih sukoba o teoriji postupka glasovanja [37].

Teorija glasovanja uvijek zahtijeva da svaki birač ima interno dosljedne preferencije, no to ne zahtijeva da se s njima slože svi birači koji možda imaju drugačije preferencije. Točnije dok bi birači zajedno možda morali prihvatiti i pristati na ishod, oni se ne moraju dogovoriti oko skupa preferencija koje se tiču kandidata za održavanje izbora. Pa je tako teorija glasovanja posebno dizajnirana za rješavanje slučajeva u kojima je više donositelja odluka (glasača) koji imaju veoma izražene različite sklonosti u vezi relevantnih opcija (kandidata). S metodom glasovanja može se povezati metoda uparenih usporedbi, koja je također dizajnirana za donošenje odluka u situacijama kada postoje sukobi ili određene vrste nedosljednosti među danim ulazima. Pa se tako teorija uparenih usporedbi izravno bavi razvojem rangiranja (npr. najbolje do najgoreg) skupa predmeta na temelju rezultata skupa usporedbi koje uključuju parove tih predmeta, a pri čemu „bolji“ predmet nije nužno odabran preko „lošijeg“ predmeta u bilo kojoj usporedbi [38].

Samoj teoriji pristupa se iz tri perspektive [34]:

- određivanje poželjnih i nepoželjnih svojstva koja posjeduju različiti sustavi
- proučavanje međusobne kompatibilnosti, odnosno nespojivosti svojstava
- karakteriziranje u smislu različitih kombinacija cilja i stanja [34].

Prvi pristup teorije glasovanja svoju motivaciju izvodi iz činjenice da se sistem glasovanja ne odvija u vakuumu, odnosno u nekoj izolaciji, ali se odvija u okruženju u kojem povijesne i

kulturne značajke diktiraju skup realističnih sustava unutar kojih se mora izvršiti izbor. S obzirom na to važno je znati svojstva sistema – poželjna i nepoželjna, a koja se smatraju realnima. Takav pristup je informativan i koristan te je jednak klasifikaciji objekata u teoriji mjerenja. Drugi pristup teorije glasovanja je napredniji u apstrahiranju konkretnih glasačkih sustava i bavljenju odnosima. Taj pristup poznat je po svojim uglavnom negativnim rezultatima, koji pokazuju nespojivost različitih željenih sustava. Treći aksiomatičan pristup karakterizira sustav uz pomoć potrebnih svojstava dovoljnih za utvrđivanje osnovnih ciljeva i metrike udaljenosti za svaki glasački sustav [34].

Rezultati u teoriji glasovanja postignuti su pod standardnom pretpostavkom koju glasači posjeduju u potpunim preferencijalnim odnosima nad alternativama i nad traženjem optimalnih načina udruživanja sklonosti skupa najboljih alternativa. Pošto su mnogi rezultati nespojivi i ovise o takvim pretpostavkama, za njih je dobro je potražiti vjerodostojne alternative. Standardna pretpostavka može biti ili previše zahtjevna ili previše skromna. Previše zahtjevna je onda kada birači ne moraju imati rangiranje nad svim alternativama, a previše skromna pretpostavka je onda kada birači mogu imati veće, bolje mišljenje, o alternativama, od pukog rangiranja [34].

## **3.2. Osnovi aspekti teorije glasovanja**

S obzirom na konačan broj alternativni nekog problema bilo koja karakteristika jednog od slijedeća dva ciljeva – odabir pobjednika ili razvijanje rangiranja, za sve praktične svrhe može se pretvoriti u sličnu karakteristiku druge. Pa zbog ovakve praktične ekvivalentnosti ne razlikuju se teorijska svojstva metoda namijenjenih za razvoj cjelovitih ljestvica, ali ni onih dizajniranih samo za odabir jednog ili više pobjednika. Dobivanje biračkih sklonosti birača i nekoliko poželjnih svojstava za njihovo pretvaranje preferencije prema rangu alternativa postavljeni su mnogi, osmišljeni, različiti načini glasovanja i specifikacija analiza metode glasovanja kada je  $a > 3$  stvorio je značajne probleme koji općenito nemaju očigledna ili trivijalna rješenja. Suština teorije glasovanja je upravo rješavanje takvih problema [39].

Prvi aspekt teorije glasovanja tiče se vjerojatnosti promjene trenutnih metoda glasanja. Ljudi koji su najviše izravno uključeni, zainteresirani su za osvajanje izbora, pri tome da ne mijenjaju načine glasovanja. Stoga može biti malo motivacije u takvim odlučivanjima prema ponašanju ljudi koji su na vlasti, svojim ponašanjem oni mogu doprinijeti mijenjanju načina glasanja, tako da se postojeći sustav promjeni u novi, ponekad i složeniji od postojećeg. Takvi sustavi glasovanja temelje se na razlozima poput pokušaja poboljšanja opće poštenosti i razboritosti. Promjene koje nastaju takvim glasovanjem i izborom konačne alternative mogu utjecati na ishode u budućnosti, no prema nekim istraživanjima i računanjima ustanovljeno je da upotrebom teorija glasovanja može doći do

značajne razlike računanju rezultata kod donošenja odluka. Dakle, metode glasovanja najčešće daju najbolje rezultate kada je  $a > 3$ , no to ne znači da ne treba dolaziti do nikakvih promjena. Bit je u tome da s promjenama dolazi do različitih argumenata koji mogu predstavljati i prednosti i nedostatke određene metode, što može dovesti do uvođenja ili ne uvođenja promjena u neku metodu. Kroz teorijski dio metode glasovanja su uspostavile već dovoljno relevantnih argumenata i odgovarajućih nedostataka pa je samim time potrebno veoma malo napora za pripremu specifičnih protuargumenata za bilo koju posebnu predloženu promjenu te za bilo koji sustav glasovanja [38].

Razlozi za glasanje u prvom redu su povezani s željom da se postigne ono što je u određenom smislu pravedna odluka utemeljena na preferencijama birača. Pa bi zato trebala postojati neka motivacija za ispitivanje relativne snage i relativnih mana bilo kojeg načina glasanja koje se koristi u bilo kojoj glasačkoj situaciji pa ako se ustanovi da je neki drugi sustav glasovanja prikladniji i da su promjene za taj prikladniji sustav glasovanja praktične potrebno je mijenjati predmetni način glasanja. S obzirom na to izbor načina glasanja za bilo koju situaciju sad može ovisiti o inherentnim snagama i manama relevantnih mogućih metoda, a ne o povijesnim ograničenjima koja se tiču sposobnosti prikupljanja i obrađivanja biračkih sklonosti. Kako bi izbor glasačkog sustava bio značajan mora postojati više od dvije mogućnosti pri čemu stroga većina glasača ne preferira ni jednu drugu mogućnost. Pravi procesi odlučivanja sigurno uključuju slučajeve u kojima ima više od dvije smislene alternative na odabir, no kada to nije slučaj može se predložiti pretvaranje glasa koji uključuje alternative u skup  $a - 1$  par glasova. Pobjednik svakog para glasova, prema pravilu većine, ostao bi održiv, dok bi gubitnik bio eliminiran. Takav prijedlog povezan je s dvije mane, prvo, tako nešto može biti teško implementirati u situacijama poput velikih izbora, a relativno laka implementacija je u situacijama kada odbori donose nove zakone ili promjene na stare zakone. Također, teorija glasanja pokazuje da je dnevni red, kojim se takve parne usporedbe uspoređuju, napravljen tako da snažno utječe na rezultat. No ipak, postoji i poseban slučaj kada se ova karakteristika ne smatra kao glavni propust – to je u situaciji kada se stroga većina glasača složi oko određenog dnevnog reda, tada se sasvim razumno može odrediti koji dnevni red određuje pobjednika [34], [38], [40].

### 3.3. Vrste sustava glasovanja

Bez obzira na veliki broj metoda glasovanja, u radu je izabrano sedam metoda, koje će biti i opisane. Najčešće metode sustava glasovanja jesu [38]:

- pluralitet – biranje onoga koji dobije najviše glasova
- odobrenje kao sustav glasovanja
- *Runoff* glasovanje

- *Borda* sustav glasanja– svakom kandidatu dodjeljuje se po bod za njegovog protivnika, izabran je onaj kandidat koji dobije najviše bodova
- sustav glasanja *Hare*
- sustav glasanja *Kemeny*
- druge metode glasanja [38].

Za lakše razumijevanje, pretpostavi se da postoji 100 birača i tri moguće alternative (A, B i C). Metodom pluralnosti alternativni A dodjeljuje se 35 glasova birača, alternativni B dodjeljuje se 40 glasova, a alternativni C dodjeljuje se 25 glasova birača. Prema tome ovom metodom biralo bi se između alternative A i B, gdje se alternativni A pridodaje 25 glasova alternative C, koja je ispala, što u konačnici ispada da 60 birača preferira alternativu A, a 40 birača preferira alternativu B pa bi s obzirom na to pobjednik bila alternativa A. Borda metodom alternativni A dodijelilo bi se 95 bodova (2 boda za svaki A 35 s prvog mjesta plus 1 bod za svaki A 25 s drugog mjesta), alternativa B dobila bi 100 bodova (2 boda za svaki B 40 te plus 1 bod za svaki B 20), a alternativa C dobila bi 105 bodova (2 boda za prvih C 25 i plus 1 bod za C 55), takvim dodjeljivanjem bodova alternativama, alternativa C odnosi pobjedu s 105 bodova [38], [40].

### 3.3.1. Pluralno glasanje

Kod ovog sustava glasanja napraviti će se pretpostavka da je za određene izbore jedna alternativa proglašena pobjednikom ( $a^1$  - 1). Takav sustav traži od svakog birača da odabere točno jednu alternativu iz skupa raspoloživih alternativa te da glasa za nju. Alternativa koja dobije najviše glasova, pobjeđuje bez obzira na to dobiva li više od polovice osvojenih glasova, odnosno bez obzira na to je li tu alternativu izabrala stroga većina birača. Ukoliko je  $a^1$  - 2 onda glasanje pluraliteta traži od svakog birača da odabere alternativu  $a^i$ , za bilo koji  $a^i$  između 1 i  $a^1$  (uključivo) te dodijeli jedan glas za svaku od  $a^i$  alternativa, takvim dodjeljivanjem glasova, drugim alternativama se ne daje glas. Tada se alternative rangiraju u skladu s brojem pristiglih glasova, s time da alternativa koja ima najviše glasova pobjeđuje. Ukoliko je svaki birač rangirao sve alternative od 1 (najpoželjnije) do najmanje poželjne, tada pluralno glasanje može biti implementirano glasanjem za svaku alternativu u jednoj od prvih alternativa [41].

### 3.3.2. Odobrenje kao sustav glasanja

Odobrenje kao sustav glasanja od svakog glasača traži da odabere podskup (iz bilo koje veličine) iz skupa dostupnih alternativa te da glasa za svaku alternativu u zadanom podskupu. Točnije, svaki glasač, odnosno birač, glasuje „da“ (ukoliko se slaže s odabranom alternativom, daje glas) ili „ne“ (ukoliko se ne slaže s alternativom, ne daje glas) za svaku

alternativu u podskupu. Alternative se dalje raspoređuju prema redoslijedu, odnosno prema broju glasova koji su dobili „da“. Ukoliko postoji jedna alternativa koja je od svih glasača dobila glas „da“, ona se proglašava pobjednikom (tj.  $a_i=1$ ). Ako navedeno nije slučaj, onda pobjeđuje alternativa koja je dobila najviše glasova. Alternative koje su na vrhu, po dobivenim glasovima, proglašene su pobjednicima [38].

### 3.3.3. *Runoff* glasovanje

Ova metoda koristi se kada se želi dobiti samo jedan pobjednik ( $a_i=1$ ) nekog scenarija, odnosno glasanja. U takvim slučajevima glasovanje se provodi u jednom od dva ekvivalentna načina. Svaki birač može tražiti da odabere jednu alternativu iz skupa dostupnih alternativa (kao u pluralnom glasovanju) ili od svakog birača može biti zatraženo da rangira alternative od 1 (najpoželjnije) do najmanje poželjne, gdje je  $a$  broj alternativa koji se razmatra. Ukoliko u prvom provođenju jedna alternativa dobije više od polovice glasova, onda ta alternativa pobjeđuje. Ako ni jedna alternativa ne dobije više od pola glasova, onda se od birača traži da sudjeluju u drugom krugu glasovanja. U drugom krugu glasovanja sudjeluju dvije najbolje alternative iz prvog kruga glasovanja. U tom krugu od birača se traži da odaberu jednu od dvije moguće alternative te glasati za nju. Alternativa koja u ovom slučaju dobije najviše glasova, proglašava se pobjednikom [38].

### 3.3.4. *Borda* glasovanje

Metoda Borda glasovanje traži od svakog glasača da ocijeni alternative od 1 (kao najbolje) do najmanje preferirane alternative, gdje je  $a$  broj razmatranih alternativa. Svaka od alternativa dobiva  $-1$  bod za svakog birača koji rangira tu alternativu kao prvu, alternativa dobiva  $-2$  boda za svako drugo mjesto u rangu i tako dalje (prima 1 boda za svako sljedeće rang mjesto te nema bodova za posljednje rangiranu alternativu). Točnije, svaka alternativa dobiva po jedan bod za svaku konkurentnu alternativu koja se nalazi ispod na listi svakog glasača prema popisu preferencija. Takvim načinom alternative su rangirane prema redoslijedu, odnosno prema broju bodova koje dobivaju. Ukoliko je  $a_i=1$  onda alternativa dobiva najviše bodova te nosi pobjedu. Ako je  $a_i>2$ , tada su alternative na vrhu proglašene pobjednicima (prema najvećem broju bodova) [34], [38].

Umjesto birača to mogu biti i kriteriji, jer neke alternative ( $N$ ) koje se biraju ne moraju nužno biti izabrane prema biračima već prema nekim svojstvima, kriterijima i sl. tome. Ukoliko se na svaki od kriterija pomisli kao na birača i ukoliko je  $r_{ik}$  rang alternativa  $i$  prema kriteriju  $k$ , prema *Borda* metodi glasovanja alternativu  $i$  dobivamo na sljedeći način  $b_i = \sum_k (N - r_{ik})$ . Ova metoda je primjer pozicijskog načina glasovanja koji dodjeljuje  $P_j$  i ukazuje na kandidata (alternativu) koji je rangiran ( $j=1, \dots, N$ ), a zatim određuje rangiranje kandidata

prema ukupnom broju bodova koji je dodijeljen svakom od njih. Dokazano je da je *Borda* metoda glasovanja optimalan način pozicioniranja u odnosu na nekoliko standarda, kao minimiziranje broja i vrsta paradoksa glasa [42].

### 3.3.5. Sustav glasovanja *Hare*

*Hare* glasovanje zamišljeno je tako da se izravno bavi izborima gdje je  $a_i > 2$ . No, ova metoda može se koristiti i kada je  $a_i = 1$ . Dakle, za bilo koju vrijednost  $a_i$ , birač rangira alternative od 1 do  $a_i$ . Ovdje je pretpostavka da je  $a_i = 1$ , ukoliko je jedna alternativa na prvom mjestu i za nju je glasalo više od polovice birača, ona pobjeđuje. Alternativa koja dobije najmanje glasova briše se i za nju više, u drugom krugu, nije moguće glasati. Takvim postupkom birači na izbor imaju  $a_i - 1$  alternativa pa se sada u novim ljestvicama alternative ponovo rangiraju prema preferenciji glasova, dakle ukoliko neka od alternativa ima podršku više od polovice glasača, takva alternativa pobjeđuje. Ukoliko se to ne dogodi, odnosno ukoliko ne postoji alternativa koja ima podršku više od polovice glasača, onda se opet ponavlja postupak brisanja neke od alternativa, točnije one alternative koja ima najmanju podršku glasača (najmanji broj glasova). Postupak drugog brisanja alternativa rezultira time da glasači dobivaju na izbor  $a_i - 2$  alternativa. Takav proces se nastavlja sve dok jedna alternativa ne dobije većinu glasova (više od polovice glasača), kako bi onda ta alternativa bila izabrana. U krajnjem slučaju, proces brisanja alternativa mogao bi se nastaviti sve do trenutka kada ne ostanu dvije alternative pa bi se u tom slučaju utvrdilo jednostavno većinsko pravilo i time ustanovilo koja alternativa odnosi pobjedu. Potrebno je imati na umu da ukoliko je  $a_i = 3$  i  $a_i = 1$  onda je ova metoda glasovanja identična *Runoff* metodi glasovanja [41].

Ukoliko je  $a_i = 1$  te neka određena alternativa dobiva više od polovice glasova svih glasača, onda nema druge alternative koja bi mogla dobiti više glasova od ove koja je dobiva više od pola. Slično je i kad je  $a_i = 2$ , tada određena alternativa poprima više od trećine osvojenih glasova za prvo mjesto pa tako u najboljem slučaju druga alternativa može dobiti više, odnosno što više glasova za prvo mjesto, a posljednji slučaj bi bio da neka treća alternativa ima najbolju tvrdnju od svih alternativa da se odabere od strane birača. Ista logika je i kad je  $a_i = 3$ , radi se izbor bilo koje alternative koja dobije više od 25% prvog mjesta glasova. Općenito, ako ima glasača, postoji bilo koja alternativa koja poprima  $q$  ( $v, a_i$ ) ili više glasova za prvo mjesto, gdje je  $q(x, y) = \lfloor x/(y+1) \rfloor + 1$ , gdje  $\lfloor x \rfloor$  označava najveći cijeli broj manji od ili jednak  $x$ . Također *Hare* metoda temelji se na premisi da jednom odabrana alternativa ima svoje pristalice kojima je potrebno smanjiti glasačku moć te njihovo govorenje na neki prikladni nivo. Ukoliko je za odabir potreban  $q$  glas, *Hare* metoda tvrdi da pristalice su iskoristili  $q$  glasova, koji su vrijedni glasačke moći, za odabrane alternative. Navedena pretpostavka provodi se na sljedeći način – svaki birač počinje s početnom glasačkom moći

1,0. Ako se određena alternativa, recimo alternativa  $i$ , prima  $q'_i > q_i$  ( $v, a$ ) tada je (1) odabrana alternativa, (2) bira se alternativa iz pojedinačnih ljestvica svih birača i (3) glasačka moć onih glasača koji su prvo ocijenili tu alternativu, smanjuje se (tj. ponderiraju) za faktor  $1 - q_i/v_i$  [38].

### 3.3.6. Sustav glasovanja *Kemeny*

Ovim glasovanjem traži se od svakog birača da rangira alternative od 1 pa na dalje. Navedenim pristupom definira se metrika mogućeg rangiranja (odnosno preko permutacija od  $\{1, \dots, a\}$ ) i pronalazjenja konsenzusnog ranga koji minimizira zbroj udaljenosti između konsenzusnog poretka i svake rang liste birača. Pa  $p=(p_1, \dots, p_a)$  i  $q=(q_1, \dots, q_a)$  mogu biti bilo koje dvije permutacije  $\{1, \dots, a\}$ , tj. za sve relevantne  $i, j$ ,  $p_i \in \{1, \dots, a\}$  i  $p_i \neq p_j$  ako je  $i \neq j$ , isti uvjeti vrijedi i za  $q$ . Prema tome  $p$  i  $q$  može se promatrati kao dva (ne nužno različita) birača rang liste uključene alternative. Za sve relevantne  $i$  i  $j$  vrijedi:

$$d'_{ij}(p, q) = \begin{cases} 0; & \text{ako je } i=1 \text{ ili je } i \neq j \text{ te je alternativa } i \text{ rangirana ispred alternative } j, \text{ i po } p \text{ i } q \text{ ili} \\ & \text{je alternativa } i \text{ rangirana iza alternative } j, \text{ i po } p \text{ i } q \text{ (tj., } p \text{ i } q \text{ slažu se i} \\ & \text{uspoređivanju s } i \text{ i } j) \\ 1; & \text{s druge strane, } p \text{ i } q \text{ ne slažu se pri uspoređivanju s } i \text{ i } j, \text{ pa je potrebno} \\ & \text{definirati funkciju } d \text{ na parovima rangiranja, koja glasi} \\ & d(p, k) = \sum_{i=1}^{a-1} \sum_{j=i+1}^a d'_{ij}(p, q). \end{cases}$$

Ukoliko su glasačeve preferencije takve da postoji samo jedan rang, prema ovoj metodi alternativa se bira prema redu, odnosno prema jedinstvenoj rang listi konsenzusa. Ako postoji višestruki konsenzusni poredak, tada se prema *Kemeny* metodi glasovanja svaku alternativu općenito svrstava na najbliže prvo mjesto na kojem se ta alternativa pojavljuje u bilo kojoj od rang listi. Pa stoga ovdje glasovanje može rezultirati metodološkim vezama, no ukoliko postoji alternativa za *Condorcet* pobjedu, tada će ova metoda glasovanje ocijeniti takvu alternativu staviti na prvo mjesto [34], [38].

## 3.4. Kriteriji za usporedbu metoda glasovanja

Kako su predstavljene različite metode glasovanja, odnosno donošenja grupne odluke jasna činjenica je da se pomoću tih metoda može identificirati različite pobjednike s obzirom na istu zbirku glasačkih listića. Time se postavljaju slijedeća pitanja:

- Kako usporediti različite načine glasovanja?

- Može li se tvrditi da su neke metode glasovanja bolje od drugih? [41].

Stoga postoji nekoliko različitih kriterija pomoću kojih se može usporediti jesu li neke metode bolje od nekih drugih metoda glasovanja. Kriteriji koji služe za usporedbu odabranih metoda glasovanja jesu slijedeći [41]:

- pragmatična pitanja – kod ovog kriterija postavljaju se slijedeća pitanja: „Je li postupak jednostavan za korištenje?“ te „Je li zakonito koristiti određeni način glasovanja za nacionalne i lokalne izbore?“. Važnost jednostavne upotrebe metode nikad ne treba podcjenjivati pa tako bez obzira na brojne nedostatke metoda pluralnosti je daleko najprimjenjivija metoda glasovanja, razlog tome je vjerojatno taj što je to najjednostavnija metoda u postupku glasovanja i za upotrebu i za razumijevanje [43].
- razmatranja u ponašanju –pomoću navedenog kriterija razmatra se da li doista različiti postupci dovode do različitih izvora u praksi [44].
- podaci koji se traže od birača – ovdje se postavlja pitanje o glasačkim listićima, odnosno „Koju vrstu informacija prenose glasački listići?“. *Borda* glasovanje, kao metoda rangiranja, zahtijeva od birača usporedbu svih kandidata pa je često korisno zatražiti od birača da izvijeste o intenzitetima svojih preferencija nad samim kandidatima. Tu se javlja i kompromis – ograničavanje onoga što glasači mogu izraziti svojim mišljenjem o kandidatima često čini postupak puno lakšim za korištenje i razumijevanje [45].
- rezultati aksiomatične karakterizacije i paradoksi glasa – u teoriji glasovanja većina rada usredotočena je na uspoređivanje i suprotstavljanje postupka kod glasovanja u smislu apstraktnih načela koja zadovoljavaju. Cilj je karakterizirati različite postupke glasovanja u smislu normativnih načela donošenja grupe odluka [41].

### 3.5. Paradoksi metoda glasovanja

Paradoks je iskaz koji je suprotan uobičajenom mišljenju ili nekom očekivanju. Smatra se da su paradoksalne tvrdnje one koje u pravilno izvedene i prividno nepobitne u zaključcima te dovode do rezultata koji se isključuju pa su tako međusobno proturječni [46].

U sklopu ovog poglavlja biti će pobliže objašnjena tri paradoksa metoda glasovanja. Paradoksi metoda glasovanja su slijedeći:

- *Condorcetov* paradoks
- Neuspjesi monotonosti
- Varijabilni paradoksi stanovništva
- Paradoks višestrukih izbora [41].



### 3.5.1. Condorcetov paradoks

Česta pretpostavka koja se javlja je da redosljed racionalnog preferenciranja mora biti prijelazan. Ukoliko redosljed birača nije prijelazan, primjerice omogućuje cikluse (npr. redosljed  $A, B, C \rightarrow A > B > C > A$ , gdje  $X > Y$ , a sredstva  $X$  se strogo preferiraju) tada ne postoji alternativa za koju se može reći da ju birač stvarno podržava, odnosno za svaku alternativu postoji druga alternativa koju birač strogo podražava. Birači koji imaju ciklički redosljed preferencija, imaju nedosljedna mišljenja o kandidatima i takva mišljenja trebalo bi metodom glasovanja zanemariti [41].

Radi lakšeg shvaćanja ovog paradoksa poslužiti će sljedeći primjer. Javlja se situacija s tri glasača i tri kandidata koja rangira glasače na sljedeći način –  $A B C, B C A$  i  $C B A$ . Pritom je potrebno imati na umu da [47]:

- Kandidat A pobjeđuje kandidata B na izborima „jedan na jedan“: dva glasača odabiru rang A u odnosu na B, a u usporedbi s jednim glasačem ranga B u odnosu na A.
- Kandidat B pobjeđuje kandidata C na izborima „jedan na jedan“: dva glasača odabiru rang B u odnosu na C, a u usporedbi s jednim glasačem ranga C u odnosu na B.
- Kandidat C pobjeđuje kandidata A na izborima „jedan na jedan“: dva glasača odabiru rang C u odnosu na A, a u usporedbi s jednim glasačem ranga A u odnosu na C.

Točnije, postoji većinski ciklus  $A >_M B >_M C >_M A$ , prema kojem nema pobjednika *Condorceta*. Dakle, ovaj paradoks pokazuje da možda neće uvijek biti pobjednika na izborima, no jedan od prirodnih uvjeta za metodu glasovanja prema ovom paradoksu je da ukoliko postoji *Condorcet* pobjednik, onda bi taj kandidat trebao biti izabran [47].

### 3.5.2. Neuspjesi monotonosti

Metode glasovanja su monotone pod uvjetom da je dobivanje veće potpore glasača uvijek bolje za kandidata. Različiti su načini za postizanje veće potpore pa tako pomicanje na ljestvici ne bi trebalo utjecati na šansu kandidata da pobijedi na izborima. U tom smislu pravilo pluralnosti je monotono jer što više glasača rangira nekog kandidata na prvo mjesto, veće su šanse da taj kandidat pobjedi. No postoje i one metode glasovanja koje ne zadovoljavaju ovo pravilo monotonosti. Najpoznatiji primjer metode, koji ne zadovoljava ovaj prirodni uvjet, je pluralnost s otjecanjem (*Plurality with Runoff*) [48]–[50]. Na sljedećem primjeru vidjeti će se ne zadovoljavanje navedenog uvjeta. Dva su scenarija, u prvom je kandidat A je pobjednik prema metodi *Plurality with Runoff*, a u drugom scenariju je kandidat C pobjednik prema metodi *Plurality with Runoff*. Navedeni scenariji prikazani su i u tablici 4. Jedina razlika među njima je rangiranje četvrte skupine birača [41].

Tablica 4 Prikaz scenarija metode *Plurality with Runoff* (Izvor: vlastita izrada autora prema [41])

Glasači	Scenarij 1	Scenarij 2
6	A B C	A B C
5	C A B	C A B
4	B C A	B C A
2	<b>B A C</b>	<b>A B C</b>
Scenarij 1	Kandidat A je pobjednik prema metodi <i>Plurality with Runoff</i> .	
Scenarij 2	Kandidat C je pobjednik prema metodi <i>Plurality with Runoff</i> .	

Prema scenariju 1, kandidat A i B obojica imaju ocjenu 6 dok kandidat C ima ocjenu 5, prema ovoj metodi. Pretpostavkom da birači ne mijenjaju svoju ljestvicu, odnosno rang, 5 birača koji rangiraju kandidata C svoju potporu daju kandidatu A, dajući mu ukupno 11 glasova za pobjedu u osvajanju izbora. No, u scenariju 2 čak i nakon prelaska na ljestvici četvrte skupine, kandidat A ne pobjeđuje ove izbore. Pokušavajući dati veću potporu pobjedniku izbora u scenariju 1, umjesto učvršćivanja pobjede posljednja grupa najmanje preferiranih kandidata osvaja izbore. Problem se pojavljuje jer se u scenariju 2 kandidati A i B razmjenjuju u rangiranju posljednje skupine. Što znači da se kandidatu A bodovi povećavaju za 2, a kandidatu B se rezultat smanjuje za 2. Posljedica toga je da kandidati A i C prolaze na izborima prema pluralnosti, a ne kandidati A i B. Stoga kandidat C pobjeđuje na izborima s 9 birača koji ga rangiraju iznad A u usporedbi s 8 birača koji rangiraju A u odnosu na C [41].

Ostale metode, uz *Plurality with Runoff*, koje ne zadovoljavaju uvjete monotonosti ili metode koje ih krše jesu slijedeće - *Coombsovo pravilo*, metoda *Hare*, *Dodgsonova metoda* i *Nansonova metoda* [51].

### 3.5.3. Varijabilni paradoksi stanovništva

Varijabilni paradoksi stanovništva promatraju se kao:

- paradoks bez pojavljivanja
- paradoks više okruga.

Paradoks bez pojavljivanja smatra da je jedan on načina da kandidat dobije veću podršku tako da ga na izborima podrži više birača. Smatra se da su metode koje ne zadovoljavaju verzije monotonosti osjetljive upravo na taj paradoks koji nije prikazan [52]. Pretpostavka je da postoje 3 kandidata i 11 birača sa slijedećim rang listama [41]:

Glasači	Rang
4	A B C
3	B C A
1	C A B
3	C B A

Kandidat C je pobjednik prema metodi *Plurality with Runoff*.

U prvom krugu kandidati A i C su oboje zauzeli prvo mjesto od strane 4 birača, dok je kandidat B prvorangiran od strane samo troje glasača. Stoga kandidati A i C prelaze u idući krug izbora. U novom krugu birači iz drugog stupca prenose glasove kandidatu C pa je kandidat C pobjednik u odnosu na kandidata A s rezultatom 7-4. Sada je pretpostavka da se 2 glasača iz prve skupine ne pojavljuju na izborima, stoga postoje 3 kandidata i 9 birača:

Glasači	Rang
4	A B C
3	B C A
1	C A B
3	C B A

Kandidat B je pobjednik prema metodi *Plurality with Runoff*.

Na ovim izborima, kandidat A ima najnižu ocjenu pluraliteta u prvom krugu, tako da kandidati B i C prelaze u novi krug izbora. Glasovi prve skupine prenose se kandidatu B pa je on ujedno i pobjednik nad C, s rezultatom od 5-4. Od dva glasača koji se nisu pojavili na ovim izborima, plasirali su kandidata B iznad C te oni preferiraju ishod drugih izbora u kojima nisu sudjelovali [41].

Drugi paradoks je paradoks više okruga. Pretpostavka je da je stanovništvo podijeljeno u okruge. Ukoliko kandidat pobjedi u svakom okrugu očekivano je da će taj kandidat pobijediti na izborima nad cijelom populacijom birača (pod pretpostavkom da dva okruga dijele skup birača na odvojene skupove). Ova pretpostavka sigurna je kod metode pluralnosti – ako kandidata prvo rangira većina birača u svakom od okruga, tada će tog kandidata sigurno rangirati i većina u cjelokupnom stanovništvu. No to pravilo ne vrijedi za sve metode glasovanja [52]. Primjer koji će biti prikazan u nastavku pomoći će za bolje shvaćanje objašnjenog paradoksa. On ilustrira paradoks za pravilo *Coombsa* [41]:

	Glasači	Rang
	3	A B C
	3	B C A
Okrug 1	3	C A B

	1	C B A
Okrug 2	2	A B C
	3	B A C

Okrug 1: Kandidat B je pobjednik prema *Coombs* pravilu.

Okrug 2: Kandidat B je pobjednik prema *Coombs* pravilu.

U prvom okrugu ima ukupno 10 birača. Nitko od kandidata nije na prvom mjestu sa 6 ili više glasova pa je stoga kandidat A koji je rangiran na posljednjem mjestu s 4 glasa (u usporedbi s 3 glasača koja su rangirana prema kandidatima C i B) eliminiran. U drugom krugu kandidat B pobjeđuje na izborima sa 6 glasača, koji kandidata B rangiraju iznad C, dok kandidat C dobiva 4 glasa. U drugom okrugu ima ukupno 5 glasača, kandidat B je rangiran kao prvi prema strogoj većini glasača [41]. S obzirom na ishode u prvom i drugom krugu kandidat B pobjeđuje na izborima. Osim dijeljenjem stanovništva na dva okruga, može biti i sljedeći slučaj kada se kombiniraju dva okruga pa to izgleda ovako [41]:

	Glasači	Rang
	5	A B C
	3	B C A
Okrug 1+2	3	C A B
	1	C B A
	3	B A C

Kandidat A je pobjednik prema *Coombs* pravilu.

U kombiniranim okruzima ima ukupno 15 glasača. Ni jedan od kandidata nije na prvom mjestu s 8 ili više glasova. Kandidat C nalazi se na posljednjem mjestu prema glasovima pa je eliminiran u prvom krugu. U drugom krugu, kandidat A je za jedan glas bolji od kandidata B (8 glasova dobiva kandidat A, a kandidat B dobiva 7 glasova) pa je kandidat A proglašen pobjednikom. Bez obzira što je kandidat B, u prvom slučaju, pobijedio u oba okruga, kandidat A pobjeđuje u cjelokupnim izborima kad se oba okruga kombiniraju, odnosno spoje [41].

Ostale metode glasovanja koje su uključene u paradoks okruga jesu – *Plurality with Runoff*, metoda *Hare* i metoda većine. Navedene metode osjetljive su i na paradoks koji se ne pojavljuje. *Condorcet* način glasanja također je osjetljiv i na paradoks bez pojavljivanja i na paradoks okruga - što će biti prikazano u nastavku [53]. Pretpostavka je da je *V* način glasovanja koji bira pobjednika *Condorceta* (ukoliko takav postoji) te taj način nije podložan paradoksu više okruga. Što znači da je kandidat X pobjednik prema *V* u oba okruga, ali tada X, prema *V*, mora biti pobjednik i u kombiniranim okruzima [41]. Kroz sljedeći primjer ponovo su zadana dva okruga:

	Glasači	Rang
	2	A B C
Okrug 1	2	B C A
	2	C A B
	1	A B C
Okrug 2	2	B A C

U okrugu 2 kandidat B je *Condorcet* pobjednik pa mora biti i jedini pobjednik prema V. U okrugu 1 nema *Condorcet* pobjednika. Ukoliko je kandidat B među pobjednicima prema V, tada kako ne bi bio osjetljiv na paradoks više okruga, mora biti i među pobjednicima u kombiniranim okruzima. Točnije, budući da je kandidat B jedini pobjednik u okrugu 2, on mora biti i jedini pobjednik u kombiniranim okruzima. Međutim kada se javljaju okruzi koji su kombinirani u njima je kandidat A pobjednik pa mora biti jedinstveni pobjednik prema V. To je kontradiktorno, stoga kandidat B ne može biti među pobjednicima prema V, u prvom okrugu. Sličan argument ukazuje i na to da kandidati A i C mogu biti među pobjednicima u okrugu 1, prema V, zamjenom kandidata A i B u prvom slučaju i kandidata B i C u drugom slučaju, u rang listi birača unutar drugog okruga. Budući da V mora svakom profilu dodijeliti jednog pobjednika, ovdje se javlja kontradikcija pa je V osjetljiv na paradoks više okruga [41].

### 3.5.4. Paradoks višestrukih izbora

Kod ovog paradoksa birači sudjeluju na referendumu gdje se izravno pita o različitim prijedlozima. Dakle birači moraju odabrati ili da (D) ili ne (N) za svaki prijedlog. Postoji 13 birača koji daju 3 glasa za 3 prijedloga, stoga glasači mogu dati jedan od osam mogućih glasova [54]:

Glasači	Prijedlozi
1	YYY
1	YYN
1	YNY
3	YNN
1	NYY
3	NYN
3	NNY
0	NNN.

Kada se glasovi zbroje za svaki prijedlog posebno, ishod je N za svaki prijedlog (N osvaja 7-6 glasova za svaki prijedlog). Stavljajući ove informacije znači da je prijedlog NNN rezultat ovih izbora, no ne postoji podrška ovom ishodu u ovoj populaciji birača. Pa se stoga

postavlja važno pitanje o tome koji ishod održava mišljenje skupine - promatrajući svaki prijedlog zasebno, postoji jasna podrška za N na svakom prijedlogu, no ne postoji potpora cijelom paketu N za sve prijedloge [54].

Dakle, ovaj paradoks ne naglašava samo probleme sakupljanja glasova, već udara u srž društvenog izbora - što znači te kako ga otkriti. Paradoks pokazuje da može doći do sukoba između dva različita značenja društvenog izbora [54]

## **4. Upravljanje odnosima s klijentima u neprofitnom sektoru**

Razvoj upravljanja odnosima s klijentima javlja se još početkom 1990.-tih godina. Početne rasprave oko upravljanja odnosima s klijentima, odnosno CRM-a bile su usmjerene na konceptualne osnove CRM-a, a nakon toga pristupilo se istraživanju komponenta CRM-a te analiziranju pozicija klijenata unutar istog, posebice u smislu lojalnosti i zadovoljstva kupaca, odnosno klijenata. Osim klijenta koji surađuju s nekom organizacijom, veoma su bitni i zaposlenici koje vode organizaciju te pomažu svojim klijentima oko mogućih nedostataka koji se javljaju tijekom zajedničke suradnje. Odnosi s klijentima, ali i upravljanje istima široko su prihvaćeni kao dio misije svake organizacije pa tako i onih organizacija koje su neprofitne [55].

Rad i djelovanje neprofitne organizacije temelji se na načelu neprofitnosti što znači da se ona ne osniva sa svrhom stjecanja dobiti, no ipak može obavljati gospodarske djelatnosti. Za razliku od profitnih organizacija, neprofitne u najvećoj mjeri ostvaruju prihode putem natječaja i donacija iz državnog proračuna, jedinica lokalne i regionalne samouprave i EU fondova te drugih donacija. Osim donacija, dio neprofitnih organizacija ostvaruje svoje prihode time što obavlja svoju gospodarsku djelatnost jer prihodi ostvareni redovnom djelatnošću nisu dovoljni za ostvarivanje ciljeva koje si neprofitne organizacije zadaju, ali i onih koje imaju utvrđene statutom. S obzirom da neprofitne organizacije obavljaju svoju gospodarsku djelatnost s ciljem povećanja ukupnih prihoda u konačnici im to ne ostavlja prostor za poslovanje s gubitkom [56].

### **4.1. Područje CRM-a**

Upravljanje odnosima s klijentima, odnosno CRM, je pojam koji je izveden iz novog, holističkog, pristupa unutar marketinga. Koncept se izvodi iz Marketinga odnosa, a ima za cilj izgradnju međusobno zadovoljavajućih dugoročnih odnosa s ključnim partnerima, odnosno klijentima, dobavljačima, distributerima te s drugim marketinškim partnerima kako bi zadržali i održavali svoje poslovanje. Prema konceptu marketing odnosa s klijentima uz interni marketing, integrirani i društveno odgovoran marketing čini novi holistički pristup tvrtke prema njenim partnerima, odnosno klijentima [57]. Dakle, pristup istraživanju CRM-a temelji se na tome da klijenti organizacije budu zadovoljni te samim time i lojalni korisnici, odnosno klijenti proizvoda ili usluga neke od organizacije. Da bi navedeno bilo moguće, potrebno je i veliku pažnju posvetiti svojim zaposlenicima bez kojih ne bi bilo lojalnih i zadovoljnih

klijenata. Isticanjem zaposlenika kao bitne osnove za implementaciju CRM-a započinje razdoblje u kojem se javlja upravljanje znanjem u funkciji upravljanja odnosima s klijentima. Razdoblje počinje s tri vrste znanja koje imaju veoma značajnu ulogu u odnosu, poslovanju, između organizacije i klijenta [58]. Prema Gebertu i sur. [58], vrste znanja koje se javljaju jesu slijedeća:

- znanja o klijentima, njihove želje i potrebe
- znanje za klijente
- znanje klijenata o proizvodima i uslugama [58].

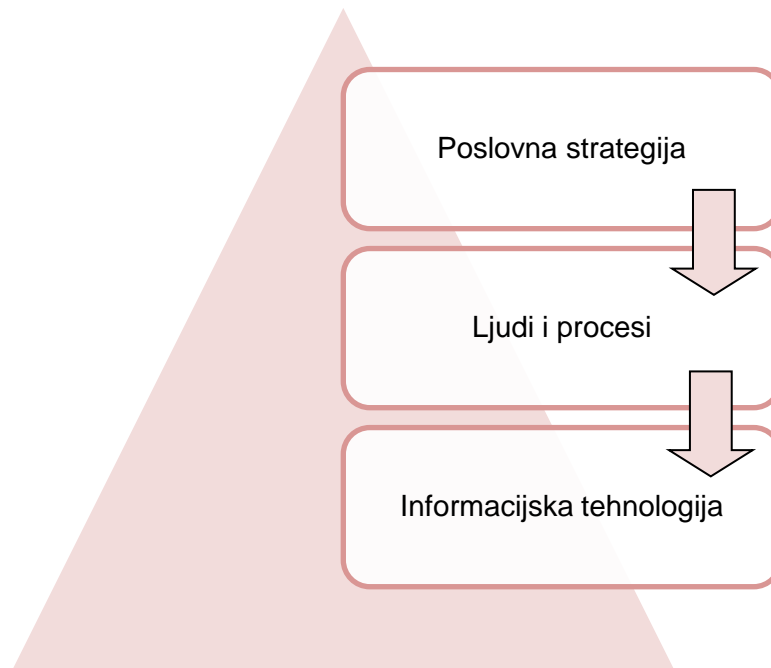
Implementacija CRM-a može biti i kroz marketing, prodaju i uslugu, a sve u cilju postizanja ciljeva organizacije. CRM obilježavaju tri sastavnice – strategija, marketing i informatička tehnologija, a njihov neometan rad, odnosno međusobnu interakciju, omogućuje menadžment pomoću planiranja, organiziranja, kontroliranja i vođenja čime se dolazi do postizanja ciljeva organizacije, a najvažniji od njih je – zadovoljan klijent uz što manje troškove [59].

Dakle, CRM je najbitnija poslovna strategija tvrtke koja je osmišljena i koja se koristi radi da bi se smanjili troškovi, povećala profitabilnost poduzeća i zadovoljstvo kupaca te da bi se povećala odanost kupaca i zalaganje. Pomoću CRM-a se objedinjuju podaci iz svih izvora podataka unutar organizacije, ali i oni podaci koji su izvan same organizacije. Na taj način dobiva se jedan cjeloviti pogled na svakog kupca u stvarnom vremenu. Takav pogled organizaciji omogućuje brže donošenje odluka ciljanim marketingom za strategiju natjecateljskog pozicioniranja na tržištu. Različitim pristupima unutar organizacije pomoću CRM-a, ova strategija prerasla je u filozofiju u kojoj se u središtu nalazi kupac, odnosno klijent same organizacije. CRM pomaže organizaciji da dobiva više informacija o potrebama i ponašanju kupaca, a s ciljem jačanja odnosa s istima. Za većinu poslovnog uspjeha organizacije zaslužni su kupci, odnosno dobri odnosi s istima. Za takvu uspješnu inicijativu potrebna su tri ključna elementa: poslovna strategija, ljudi, odnosno zaposlenici i procesi te tehnologija. Navedeni elementi čine CRM piramidu koja je prikazana na slici 3. Svaki od navedenih elemenata mora zaživjeti, inače dolazi do raspada CRM strukture te nemogućnosti ispunjavanja ciljeva organizacije. Strategija CRM-a je najprikladnija pomoć organizacijama da koriste ljude, procese i tehnologiju kako bi dobile uvide u vrijednosti i ponašanje kupaca. Takva spoznaja omogućuje bolju službu za korisnike, povećava učinkovitost Call centra, pojednostavljuje prodajne i marketinške procese, poboljšava profiliranje i ciljanje kupaca te smanjuje troškove i povećava lojalnost [60], [61].

CRM nije samo softver, on predstavlja integriranu prodajnu, marketinšku i uslužnu strategiju koja zahtijeva koordiniranu akciju svih odjela kompanije. Pomoću CRM piramide, na slici 3, prikazuje se kako je organizacija najprije dužna odrediti odgovarajuću poslovnu strategiju kreiranja dugoročnih, održivih i profitabilnih odnosa s klijentima, potom prilagoditi



poslovne procese organizacije, a po potrebi prilagoditi i organizacijsku kulturu u svrhu stvaranja klijentu potpuno fokusiranog okruženja. Nakon ispunjenja navedenih uvjeta dolazi do pronalaženja odgovarajućih softverskih alata za implementaciju CRM strategije organizacije. Tako CRM tehnologija predstavlja kritični faktor poslovnih procesa koji omogućava pretvaranje CRM strategije u konkretne poslovne rezultate, no također bez CRM tehnologije strategija ne bi bila provediva na efikasan i isplativ način. Dakle, da bi CRM inicijativa bila uspješna potrebno je redom provesti „postupak“ prema CRM piramidi, kako je i opisano [61].



Slika 3 CRM piramida (Izvor: vlastita izrada autora prema [61])

#### 4.1.1. CRM poslovna strategija

Potreba za CRM strategijom leži u činjenici da organizacije tijekom svojeg rasta i razvoja često svoj fokus poslovanja odmiču od klijenata, a koncentriraju se samo na svoje unutarnje procese, proizvode i usluge. Takvom strategijom organizacija se vraća na klijente, odnosno na ispunjenje njihovih želja i potreba. Ovdje je bitno napomenuti da se CRM strategija razlikuje od klasične marketinške strategije temeljene na tradicionalnim marketinškim alatima gdje se pristup temelji na ostvarenju što većeg tržišnog udjela kroz pristup velikom broju potencijalnih klijenata putem masovnih medija (TV, radio, tiskovine i dr.). Takvo poslovanje rezultira činjenicom da se kroz fokus na povećanje broja dosegnutih klijenata i vođenje bitke za tržišnim udiom s konkurentima, povrati na uložena sredstva smanjuju po svakom dodatnom dosegnutom klijentu [62]. Razlika između strategije usmjerene na tržišni udio i CRM strategije usmjerene na udio potrošača prikazane su u tablici 4. U tablici se jasno vide razlike te se vidi kako je poduzećima koja koriste strategiju

tržišnog udjela bitno prodati proizvod ili uslugu kupcu, a poduzećima koje koriste strategiju udjela potrošača je najbitnije surađivati s kupcima i na taj način im prodati nešto, no svakako ostati u kontaktu s kupcima i provoditi post prodajne aktivnosti kako bi poduzeće u svakom trenutku znalo koja je sljedeća želja ili potreba njihovih kupaca. Na takav način poduzeće bolje i efikasnije posluje.

Tablica 5 Usporedba strategija usmjerenih na tržišni udio i na udio potrošača (Izvor: vlastita izrada autora prema [63])

Strategija „tržišnog udjela“	Strategija „udjela potrošača“
Menadžeri linije proizvoda ili marke proizvoda vođeni su idejom da jedan proizvod (ili marku proizvoda) u određenome vremenu treba prodati što je moguće više puta, odnosno što većem broju kupaca.	Menadžeri zaduženi za određenog kupca vođeni su idejom da u određenom vremenu prodaju što je moguće više proizvoda jednome kupcu.
Proizvod se diferencira od konkurentskih proizvoda.	Kupci se diferenciraju jedni od drugih.
Prodavati kupcima.	Suradnja s kupcima.
Osigurati kontinuirani „dotok“ novih kupaca.	Osigurati kontinuirani „dotok“ novih poslova od postojećih kupaca.
Uporaba masovnih medija kako bi se izgradila marka i kupci upoznali s proizvodima.	Uporaba interaktivne komunikacije kako bi se otkrile individualne potrebe i pojedinačno komuniciralo sa svakim kupcem.

CRM podrazumijeva praćenje ponašanja individualnih potrošača kroz vrijeme i korištenje toga znanja o potrošačima kako bi se ponuda organizacije njima prilagodila. Kod odabira CRM strategije organizacije odabiru jednu od moguće dvije poslovne strategije – prva poslovna strategija je ofenzivna koja se odnosi na orijentaciju povećanja tržišta i tržišnog udjela, a druga je defenzivna poslovna strategija koja se odnosi na izgradnju barijera i djelovanja na povećanje ponovne kupnje [64]. Ovisno o poslovnoj strategiji koju organizacija odabere, moraju ponuditi potrošačima brojne pogodnosti [61]:

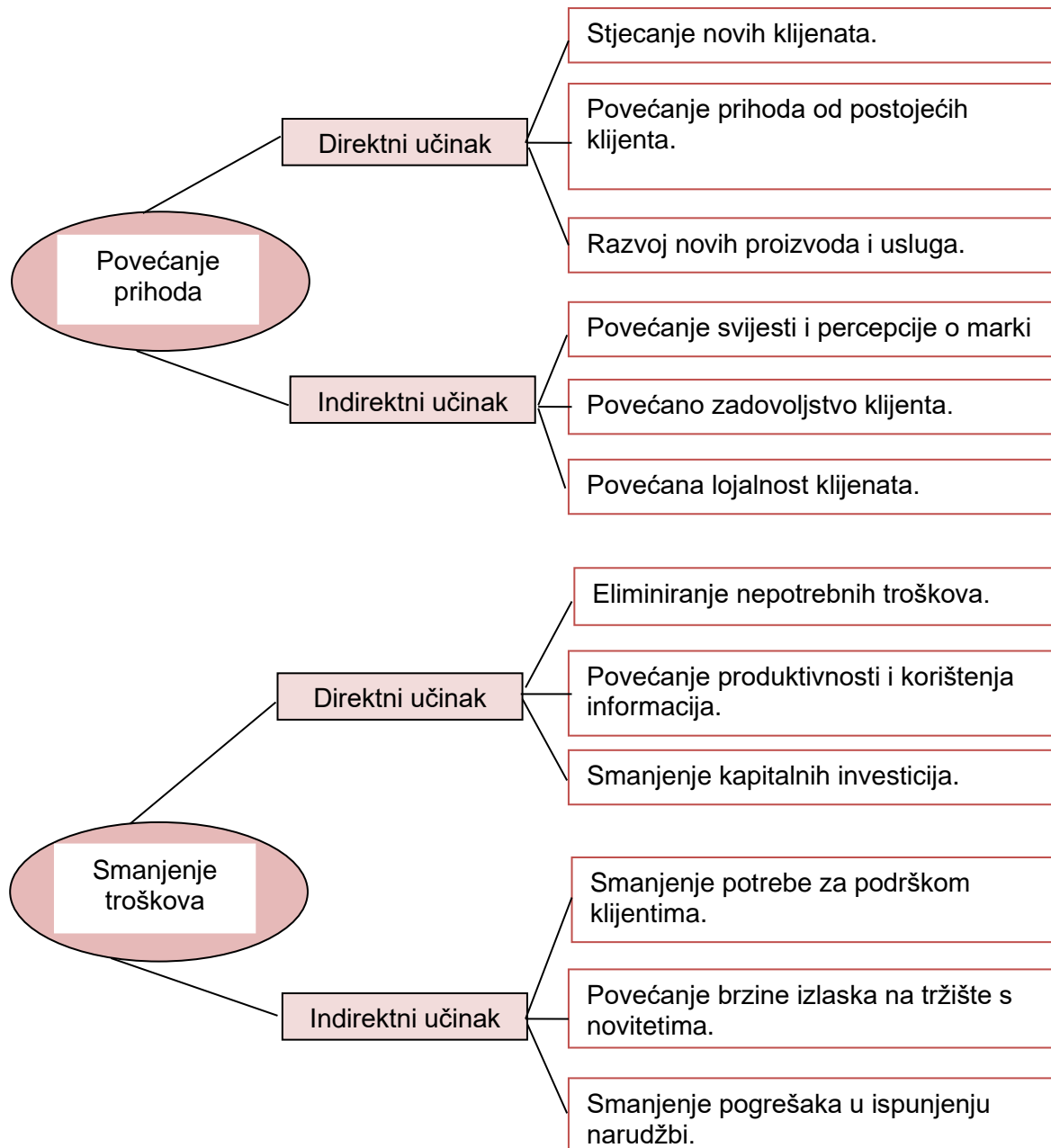
- integritet – pojavljuje se kada poduzeća ispunjavaju očekivanja potrošača, odnosno svojih klijenata i na taj način grade integritet i vjerodostojnost
- vrijednost – stvara se kada potrošači vjeruju da primaju dobru vrijednost za novac

- pouzdano ispunjenje narudžbi – potrošači uvijek računaju na isporuku u obećanom roku te na proaktivnu uslugu
- efikasna uporaba vremena – potrošači vjeruju da poduzeće poštuje njihovo vrijeme koje imaju na raspolaganju
- lakoća interakcije – potrošači kontakt mogu ostvariti kroz preferirani oblik interakcije (osobno, telefonom, e-mailom i dr.), a ne moraju neko poduzeće posjećivati više puta ukoliko žele ostvariti neki ishod
- lakoća donošenja odluka – da bi donošenje odluke bilo što lakše, potrošači dobivaju sve informacije potrebne za brzu i kvalitetnu odluku o kupnji i korištenju proizvoda ili usluga poduzeća [61].

Kako bi implementacija strategije upravljanja odnosima s potrošačima bila uspješna poduzeće bi trebalo voditi računa o četiri temeljna područja koja moraju biti povezana. Temeljna područja o kojima poduzeća moraju voditi računa jesu slijedeća – identifikacija ključnih kupaca, diferencijacija (razlikovanje) kupaca, interakcija s kupcima i prilagodba određenoga djela poslovanja kupcu. Identifikacija ključnih kupaca je najbitnija i ključna faza i okosnica čitavoga procesa. Poduzeća moraju biti spremna prepoznati kupca svaki put kad on na bilo koji način kontaktira s njima, ukoliko poduzeća nisu to spremna trebala bi što više poraditi na tome kako bi postala spremna. Diferencijacija kupaca podrazumijeva razlikovanje s aspekta vrijednosti i specifičnih potreba, znanja i iskustva koje imaju za poduzeće. Različite razine potrošača za poduzeće predstavljaju različite razine vrijednosti kao i različite razine potreba i očekivanja koja potrošači imaju prema poduzeću. Samo iskrena, pravilno usmjerena i pravovremena interakcija s kupcima može dati uvid u stvarne potrošačeve potrebe i biti ključna za održavanje dugoročnog odnosa između poduzeća i potrošača. I posljednje, ali ne manje bitno, temeljno područje prilagodba određenoga djela poslovanja kupcu je ključna faza bez koje prethodna tri područja ne znače ništa, već samo njihova povezanost dovodi do željenih rezultata poduzeća [65].

Prednosti i pogodnosti koje se javljaju u poslovanju organizacija od implementacije CRM strategije promatraju se s aspekta učinka na efektivnost i efikasnost poslovanja točnije na povećanje prihoda i smanjenje troškova. I povećanje prihoda i smanjenje troškova imaju direktan i indirektan učinak na poslovanje organizacije. Navedeno je prikazano na slici 4. Takvim prednostima organizacije, odnosno poduzeća unaprjeđuju svoje poslovanje. Osim pogodnosti i prednosti koje su navedene na slici 4, poduzeća koja primjenjuju CRM ostvaruju brojne mogućnosti kako bi unaprijedili svoje poslovanje te ga prilagodili svojim kupcima. Mogućnosti koje se javljaju u poslovanju poduzeća jesu slijedeće – nagrađivanje potrošača personaliziranim popustima ili nekim drugim pogodnostima, proaktivna ponuda proizvoda i

usluga koje odgovaraju potrebama potrošača, prilagodba marketinškoga troška prema potrošaču na temelju životne vrijednosti, analiziranje obrazaca ponašanja potrošača kako bi se predvidjela njihova sljedeća vjerojatna kupnja, sprečavanje odlaženja kupca konkurenciji ponudivši im poticaje temeljene na individualnim preferencijama, omogućavanje bolje komunikacije između poduzeća i potrošača, omogućavanje razvoja novih proizvoda i usluga koje će zadovoljiti potrebe tržišta, prvenstveno njihovih potrošača i mnoge druge mogućnosti koje se javljaju [61].



Slika 4 Prednosti, pogodnosti od implementacije CRM strategije (Izvor: vlastita izrada autora prema [61])

Većina današnjih poduzeća grupira, razlikuje, prepoznaje i prati potrošače no mali broj poduzeća doista poznaje svoje potrošače. Stoga se u poduzeću može javiti problem jer nisu u stanju prilagoditi se individualnim potrebama, željama, znanju i iskustvu potrošača i na taj način im pružiti individualnu ponudu. Prije implementacije CRM strategije u poslovanje dobro je provjeriti, utvrditi i objediniti postojeću količinu podataka o potrošačima, a koja već postoji u bazama poduzeća, odnosno unutar poduzeća. Dobra CRM strategija, ali i njezina implementacija počiva na izgradnji dobre baze podataka koja se analitičkim tehnikama koristi kako bi se na bolji način odredila ciljna skupina. Kad poduzeće odluči implementirati CRM strategiju, od samog početka uspostavljanja mora uključiti potrošače jer se radi njih i uvodi navedena strategija pa da ne bi došlo do neočekivanih i neželjenih rezultata [63].

Kod uzajamno korisnog odnosa između potrošača i poduzeća važnu ulogu ima CRM jer pomoću njega poduzeća dolaze do potrebnih podataka o potrošačima, koji su im dalje korisni za poslovanje te za zadovoljenje potrošačevih želja i potreba. Zato je osnovni cilj poduzeća izgraditi što bolju cjelovitu sliku o potrošaču kako bi se osigurao što bolji proizvod ili usluga. S obzirom na važnost strategije upravljanja odnosima s potrošačima, razlikuju se tri temeljna koncepta – koncept pozivnih centara, koncept kontaktnih centara te koncept kontaktnoga centra u sustavu za upravljanje odnosima s potrošačima [62], [66].

Prvi koncept, koncept pozivnih centara, je posebna organizacijska jedinica koja radi 24sata dnevno, sedam dana u tjednu te 365 dana u godini, a u sklopu koje agenti, odnosno zaposlenici odgovaraju na telefonske pozive potrošača te im pružaju brze informacije koje mogu utjecati na odluku o kupnji nekog proizvoda ili korištenja neke usluge. Osim navedenog zadatka, također primaju i prigovore, pritužbe i reklamacije. Koncept kontaktnih centara nastao je evolucijom i transformacijom iz pozivnih centara, a uslijed pojave interneta i mobilnih uređaja, ali i pojavom karakterističnih novih oblika komunikacije – poput elektroničke pošte, SMS, MMS i dr.. Razlog zbog kojeg pozivni centar postaje kontaktni centar je povećanje zadovoljstva potrošača zbog unapređenja kvalitete usluge. Osnovne funkcije kvalitetnog kontaktnog centra su slijedeće: pružanje marketinških informacija i davanje odgovora na upite potrošača, prijam zahtjeva za pružanje usluga, prijam prijave o problemima, žalbi i reklamacije potrošača te uvid u narudžbe potrošača. Ideja koncepta kontaktnog centra u sustavu za upravljanje odnosima s potrošačima je da postane sastavnim dijelom svih aktivnosti poduzeća te da ga shvaćaju, ali i prihvaćaju svi zaposlenici u odjelima. Cilj ovog koncepta je težiti prema trajnome kontaktu koji za sobom povlači trajni, partnerski te dvosmjerni odnos. Bit je da kontakt centar postane mjesto za uspostavljenje trajnih, ali i kvalitetnih odnosa s potrošačima. U sklopu CRM-a, kontakt centar mora biti povezan s raznim segmentima organizacijskog ustroja, internetskim aplikacijama, aplikacijama poslovne inteligencije te s bazama podataka o potrošačima poduzeća [66].

Kod implementacije CRM strategije važno je informirati zaposlenike koji će u budućnosti koristiti sustav, također bitno ih je upoznati sa svim pozitivnim, ali i negativnim stranama i educirati ih za pravilno korištenje baze, tehnike CRM-a te prije svega toga, a i najbitnije od svega komunicirati s potrošačima. Važno je da se sve zaposlenike s pojedinih odjela poduzeća upozna sa svime kako bi postojala zajednička uključenost koja će u konačnici dovesti do željeno cilja. Također, kako je već rečeno, nikako se ne smije zaboraviti misliti na potrošače poduzeća, jer zbog njih se i uvodi implementacija CRM strategije u poslovanje [62].

#### **4.1.2. Sustavi CRM strategije**

Cilj svakog poduzeća je da njihovi kupci, potrošači budu zadovoljni te da sve njihove želje i potrebe budu ispunjene, stoga upravljanje odnosima s potrošačima ima veliku ulogu u tome jer podrazumijeva dugoročnu strategiju u kojoj svaki kontakt s potrošačem doprinosi ostvarenju toga cilja. Takav način poslovanja ne može se usvojiti bez informatičke tehnologije i podrške pa se javljaju i različiti sustavi CRM strategije [62].

Podjela CRM-a odnosi se na tri osnovna podsustava – operativni, kolaborativni i analitički CRM. Svaki podsustav CRM-a ima cilj i svrhu, koji su u nastavku i prikazani. Operativni CRM je zadužen za svakodnevnu operativnu komunikaciju s potrošačima, a cilj mu je poboljšati postprodajne aktivnosti, aktivnosti marketinga i različite uslužne djelatnosti s potrošačima, korištenjem različitih komunikacijskih usluga i isporuke proizvoda ili usluga različitim prodajnim kanalima. Operativni CRM povezuje komponente poslovnih informacijskih sustava te objedinjuje procese i rezultate prikupljanja te integracije podataka koji su potrebni za kasniju obradu i analizu.

Kolaborativni ili komunikacijski CRM predstavlja interakciju s potrošačima i pomaže u prikupljanju podataka. Podrazumijeva kanale poput fizičkih poslovnica, telefonskih kontakata, e-mailova, web-a, kontaktnih centara i dr.. Posljednji analitički CRM odgovoran je za obradu podataka i naziva ga se „mozgom“ cijelog sustava zaduženog za analizu prikupljenih podataka iz operativnog CRM-a, također podrazumijeva generiranje adekvatnih odluka i strategija na temelju rezultata analize istih [67], [61], [68], [64].

Operativni CRM prikazuje jedinstven izvor informacija o potrošačima koji pospješuje prodajne, marketinške i uslužne procese putem različitih kanala kontakata i interakcije s potrošačima. Sastavni dio operativnog CRM-a je „front office“ koji predstavlja dio informacijskog sustava koji objedinjuje značajke koje su izložene potrošačima povezujući ih s ostalim dijelovima CRM-a [68]. Kako bi strategija „front office-a“ bila uspješna ona mora biti povezana sa svim izvorima podataka o kupcima, potrošačima u informacijskome, ali i u poslovnom sustavu što predstavlja zadaću CRM-a s ciljem stvaranja pretpostavki za kontrolu

odnosa s potrošačima iz baze podataka poduzeća. Operativni CRM ne ostvaruje kontakte s potrošačima samo onda kada se javi neki problem ili pritužba, već kontakt s potrošačima postoji i kroz aktivnosti vezane za komunikaciju poduzeća usmjerenu potrošačima [63]. Kolaborativni ili komunikacijski CRM najviše je izložen potrošaču gdje mu je zadatak upravljanje komunikacijom s potrošačima pomoću različitih komunikacijskih kanala, ali i omogućavanje interakcije između potrošača i poduzeća, organizacije.

Komunikacijski CRM sadrži dvije temeljne komponente – podsustav za upravljanje opskrbnim lancem i kontakt centar koji automatizira kontakte s potrošačima te nudi neke dodatne mogućnosti. Prva temeljna komponenta, podsustav za upravljanje opskrbnim lancem, ima za cilj ostvariti komunikaciju i upravljati poslovnim partnerima i dobavljačima. Druga komponenta, kontakt centar koji automatizira kontakte te nudi dodatne mogućnosti, odnosno nudi funkcionalnosti koje su povezane s brigom o potrošačima, uporabom prodajnih aplikacija, različitim servisima za potrošače [61], [68], [67].

Analitički CRM predstavlja *back office* cjelokupnog CRM rješenja, osnovicu za predviđanje i analizu koja se donosi unutar organizacije te predstavlja važan čimbenik u donošenju odluka. Ovaj CRM predstavlja proces prikupljanja te analiziranja informacija o potrošačima kako bi se povećala vrijednost potrošača za poduzeće, odnosno organizaciju. Za realizaciju CRM strategije i pružanje podrške različitim poslovnim procesima bitni su slijedeći podaci – najprofitabilniji kupci, njihova zarada, što i kada kupuju, koliko prosječno troše na svoju kupnju, kada je potrebno pokrenuti novu marketinšku kampanju kako bi se poduzeće još više približilo kupcima te kako ne bi izgubilo iste [64], [68], [67]. Kompleksni dio čitavog CRM sustava je analitički CRM koji obuhvaća slijedeće aspekte [63]:

- identifikacija potrošača
- analiza podataka i „rudarenje“ istima
- segmentacija i selekcija
- zadržavanje i „cross-sell“ analiza
- učinkovitost marketinških aktivnosti i izvještavanje [63].

Iako se može činiti da objašnjeni podsustavi djeluju svaki za sebe, to nije tako. Za uspješnu implementaciju CRM strategije podrazumijeva se implementacija i korištenje svih podsustava zajedno i jednako. Bez zajedničke i jednake upotrebe implementacija CRM strategije neće biti uspješna [62].

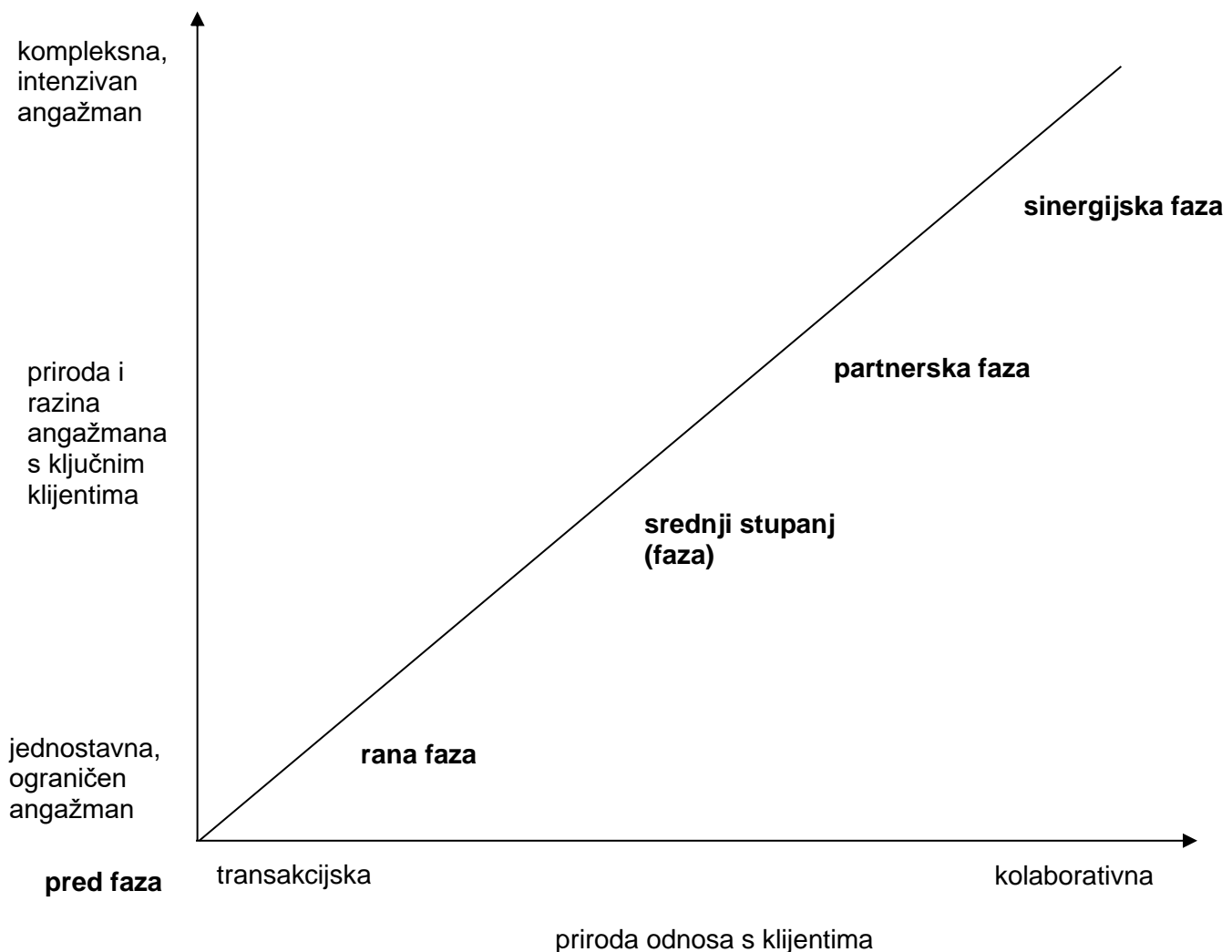
### 4.1.3. Modeli upravljanja odnosom s ključnim klijentima

Javljanjem velike konkurencije između poduzeća, klijentovi zahtjevi rastu iz dana u dan, a poduzeća se radi dugoročne suradnje moraju prilagođavati takvim zahtjevima i njihovim potrebama. U takvom pristupu, ključnim klijentima, poduzeće se mora voditi s ciljem povećanja isporučene vrijednosti. Povećanje isporučene vrijednosti provodi se kroz isporuku dodatnih pogodnosti klijentima ili pak smanjenjem investicije klijenata kroz smanjenje cijene proizvoda ili nižih troškova korištenja tih proizvoda [61]. Poduzeća svojim klijentima pogodnosti mogu pružiti kroz poboljšanje performansi poslovanja, povećanje prodaje, smanjenje operativnih troškova te smanjenje potreba za operativnim kapitalom i smanjenje rizika. Dok se s druge strane smanjenje investicije klijenata postiže kroz smanjenje nabavnih cijena te cijena instalacije, distribucije i postavljanja, smanjenje troškova održavanja te kroz smanjenje financijskog troška [69].

Kroz godine razvoja počinje i razvoj različitih modela CRM-a, odnosno modela za upravljanje odnosima s klijentima. Modeli su razvijani na osnovi teoretskih i praktičnih istraživanja iz kojih su proizašli rezultati koji su primjenjivi na subjektima gospodarske djelatnosti [70]. Modeli upravljanja odnosom s ključnim kupcima (*Key account Management*) provode se kroz pet faza, koje su prikazane i na slici 5 – pred faza modela upravljanja odnosom s ključnim kupcima, rana faza, srednji stupanj upravljanja odnosima, partnersko upravljanje odnosima s ključnim kupcima te sinergijsko upravljanje odnosima s ključnim kupcima. Prvi model vezan uz pred fazu upravljanja odnosima s ključnim kupcima je prema Malcomu McDonaldu i Bethu Rogersu te se odnosi na stanje kada prodajno poduzeće još uvijek ne uspostavi transakcijske odnose s poduzećem klijentom, već tek pokušava uspostaviti početnu poslovnu suradnju s potencijalnim kupcem. Nakon uspostavljene suradnje između prodajnog poduzeća i tvrtke klijenta većina poduzeća prelazi na ranu fazu upravljanja odnosom s ključnim kupcima. U ranoj fazi upravljanja odnosima s ključnim kupcima gdje dolazi do međusobnog poslovanja tvrtki, značajna je komunikacija i interakcija koju za poduzeće obavljaju menadžeri prodajne tvrtke i tvrtke klijenta. S vremenom prodajna tvrtka dolazi do faze u kojoj postaje preferirani dobavljač za neku kategoriju proizvoda i udio u međusobnom poslovanju postaje značajan i za prodajno poduzeće i za tvrtku klijenta, takva faza naziva se srednja faza upravljanja odnosom s ključnim kupcima. Postoje i poduzeća koja nikad ne prelaze navedenu fazu, a oni koji prođu srednju fazu upravljanja odnosima s ključnim klijentima moraju biti spremni na alokaciju dodatnih resursa te na prijelaz prema održavanju kontakata s više razina unutar klijentove organizacije. Četvrta faza je partnerska faza upravljanja odnosima s ključnim kupcima za koju je karakterističan odnos u kojem sve potrebe za proizvodima i uslugama koje nudi prodajno poduzeće, tvrtka klijent zadovoljava poslovanjem s tim poduzećem. Kako bi obje tvrtke postigle što veću kvalitetu



svojih proizvoda i usluga , ali i ostvarile dodatne uštede troškova, zajedničkim snagama pokušavaju unaprijediti poslovne procese i vrijednosni lanac. I u posljednjoj fazi, sinergijskoj fazi upravljanja odnosima s ključnim kupcima suradnja koja postoji između partnerskih tvrtki je toliko intenzivna da se može reći kako su granice između tvrtki gotovo potpuno nestale. Do takvog odnosa dolazi zbog stalne integracije resursa i timskog rada zaposlenika partnerskih poduzeća. Ovdje prodajno poduzeće djeluje kao neka vrsta dodatnog resursa tvrtki klijenta pa njihova suradnja poprima oblik virtualne organizacije u kojoj tvrtka klijent ima ulogu matičnog poduzeća koji donosi odluke o resursima, strategiji i prioritetima poslovanja [61], [69], [70].



Slika 5 Modeli upravljanja odnosima s ključnim kupcima (Izvor: vlastita izrada autora prema [71])

## 4.2. Karakteristike neprofitnog sektora

Neprofitne organizacije u mnogo se obilježja razlikuju od profitnih organizacija, koje bi bilo dobro poznavati jer njihove razlike imaju značajan utjecaj na ustroj računovodstava te na ciljeve financijskog izvještavanja. Ciljevi neprofitnih organizacija nisu usmjereni na ostvarivanje profita te na povećanje uloženog vlasničkog kapitala, kao što su ciljevi profitnih organizacija. Djelovanje neprofitnih organizacija dovodi do zadovoljenja općih interesa i zajedničkih potreba šire zajednice isporukom dobara i usluga. Odnosi neprofitnih organizacija i krajnjih korisnika dobara i usluga obavlja se bez neposredne tržišne veze. Dakle, neprofitne organizacije u pravilu se ne financiraju prodajom proizvoda i usluga na tržištu, već se financiraju iz drugih izvora, najčešće sredstvima iz raznih subvencija, donacija, doprinosa, članarina i dr. [72].

### 4.2.1. Pojam neprofitnih organizacija

Kada se govori o neprofitnim organizacijama i o definiciji istih sve više se govori kako su neprofitne organizacije one kojima glavni cilj nije ostvarivanje profita, već imaju nekomercijalan karakter u kojem se ističe njihova usmjerenost na neekonomske, odnosno na netržišne vrijednosti. S time se, kao što je već rečeno, postavlja društveni okvir kao primarni i interes neprofitnih organizacija [73]. Znanstveno istraživanje područja neprofitnog sektora ima svoje začetke 1970-tih godina, kada se javlja mali broj radova te isti mali broj istraživača. Veći i važniji znanstveni doprinosi javljaju se krajem 1970-tih, a početkom 1980-tih godina, dok je značajan interes istraživača dostigao 1990-tih godina gdje dolazi do značajnijih sazrijevanja područja, širenja interesa te do produbljivanja područja istraživanja [74]. Navedene godine predstavljaju razvojne faze neprofitnog sektora, koje su radi lakše preglednosti prikazane i u tablici 6.

Tablica 6 Razvojne faze neprofitnog sektora (Izvor: vlastita izrada autora prema [74])

Razdoblje	Značajke razdoblja
do 1970-tih godina	Začetci novog znanstvenog područja, mali broj radova i istraživača
1970. - 1980.	Organiziranje područja, prvi značajni znanstveni radovi
1970-tih, 1980-tih i 1990-tih	Daljnji razvoj područja, rastući broj znanstvenih radova i istraživača područja
od 1990-tih do danas	Značajnije sazrijevanje područja, širenje interesa i produbljivanje područja

U posljednjih dvadeset godina u Republici Hrvatskoj bilježi se značajan pomak u prevladavanju pojednostavljenog shvaćanja društva kroz djelovanje slijedećih sektora – javnog/državnog i privatnog/profitnog sektora. Kroz navedeno se dovoljno prostora ostavlja razvoju i jačanju civilnog društva gdje neprofitne organizacije postaju važne u društvenim promjenama, ali i ekonomski subjekti koji su djelotvorni i koji sve uspješnije postižu svoje poslovne ciljeve i usvajaju tržišna pravila [73]. Misija neprofitnih organizacija orijentirana je prema služenju javnosti, pri čemu moraju odlučiti koliko će široko odrediti svoju interesno utjecajnu sferu odnosno koliko je velika i raznovrsna javnost kojoj neprofitne organizacije „služe“ [75]. Kako bi takve organizacije mogle poslovati i služiti svojoj javnosti, one imaju određene slijedeće temeljne funkcije – preuzimaju javne zadaće u ime vlade, osiguravaju javna dobra i usluge za koje postoji potreba, ali ne ispunjenje u javnom ili privatnom sektoru te oblikuju javnu politiku [76].

Kada se neprofitne organizacije sagleda iz perspektive razmjene sredstava, odnosno resursa, javlja se uključenost brojnih sudionika, odnosno brojnih interesno-utjecajnih skupina. Bitan element djelovanja neprofitnih organizacija čini područje financiranja gdje se javlja uloga osiguravanja sredstava i donacija koja je važna za održiv rad i aktivnosti. Stoga suštinu područja neprofitnih organizacija čini odnos darivanja gdje se s jedne strane javlja donator koji osigurava sredstava (daruje svoje vrijeme, osigurava sredstva ili pribavlja robu s kojima se financiraju aktivnosti neprofitnih organizacija), a s druge strane postoje odluke onih koji su zaduženi za utvrđivanje misije, operacijske ciljeve i odabir onih aktivnosti koje primaoci određuju kao financijsku podršku [73].

Dakle, neprofitna organizacija može se opisati kao organizacija koja je organizirana tako da ima neki pravni oblik, prema ustrojstvu je privatna i nevladina, ima neprofitnu raspodjelu, samostalno upravlja te uključuje volonterski rad [77].

#### **4.2.2. Modeli uloga neprofitnih organizacija**

Modeli različitih uloga koji se javljaju kod neprofitnih organizacija jesu ekonomski model i volonterski model. Navedeni modeli mogu se promatrati kroz različite dimenzije – pretpostavke, unutarnjom organizacijom, misijom, prioritetima i aktivnošću, akvizicijom i korištenjem resursa te vrijednostima. Ekonomski model polazi od pretpostavke da su organizacije slične, strukturirane, koriste tehnike privatnog sektora te su usmjerene na ostvarivanje učinkovitosti. S druge strane volonterski model zastupa viđenje da je svaka organizacija jedinstvena, manje formalna, srednje vremenski određena, da koristi tehnike participacije te se temelji na vrijednostima diskusije [78]. Modeli su s različitim dimenzijama prikazani kroz tablicu 7. Tako je kroz tablicu, gdje su različite dimenzije prikazane kroz prvi stupac, prikazano kako koja pretpostavka utječe na svaki od modela, isto je objašnjeno i u tekstu prije.

Neprofitne organizacije osnovane su radi ispunjenja određene misije i samo ako je ostvarena zadana misija neprofitne organizacije mogu biti uspješne, odnosno tako mogu služiti građanima i društvenoj zajednici. Ključno određenje neprofitnih organizacija jesu volonteri po čemu se neprofitne organizacije razlikuju od ostalih organizacija. Bitno je takva organizacija bude uspješna te da uspješno upravlja svojim resursima, odnosno da uspješno vodi svoje volontere koji vode i drže poslovanje, tj. djelovanje neprofitne organizacije [73].

Dakle, izazovi i potrebe s kojima se neprofitne organizacije suočavaju su veliki, no ono što neprofitne organizacije rade i žele napraviti za društvo je nešto veoma značajno, no resursi s kojima su organizacije suočene su veoma ograničeni. U ograničene resurse neprofitnih organizacija spadaju financijski, materijalni, a ponekad i ljudski resursi. Takva ograničenost ponekad može veoma otežati realizaciju postojećih ciljeva [79].

Tablica 7 Modeli uloga neprofitnih organizacija (Izvor: vlastita izrada autora prema [78])

	<b>Ekonomski model</b>	<b>Volonterski model</b>
<b>Pretpostavke</b>	sve organizacije su slične	svaka organizacija je jedinstvena
<b>Unutarnja organizacija</b>	strukturirana hijerarhijska organizacija, članstvo kroz dužnosti	malo ili nimalo formalne strukture, članstvo kroz participaciju
<b>Misija, prioriteti i aktivnosti</b>	misija je usmjerena budućnosti, određena je upravom i članovima	misija ima kraće ili srednje vremensko određenje
<b>Akvizicija i korištenje resursa</b>	tehnike privatnog sektora: marketing, natjecanje, prikupljanje sredstva resursi se koriste za: dugoročne ciljeve, organizacijsku održivost	tehnike participacije: međusobna podrška, oslanjanje na volonterizam, društveno utemeljeno angažiranje resursi se koriste za: kratkoročne ciljeve, poboljšanje kvalitete života članova
<b>Vrijednosti</b>	učinkovitost	diskusija, demokratski proces

Osim navedenih resursa, postoje još neki resursi neprofitnih organizacija, a neki od njih jesu – različiti fondovi, volonteri, zaposleni, misija i dokumentacija, čime se zadovoljavaju

potrebe volontera, donatora, klijenata i korisnika kroz oblike pomoći, davanja, primanja i kupovine određenih usluga [73]. Nefitne organizacije koje žele postići važne ciljeve, dobro upravljati resursima koje posjeduju te ostvariti stvarnu dobrobit društvu trebaju privući resurse potrebne da organizacija bude što učinkovitija. Ključni resursi važni za razumijevanje djelovanja nefitnih organizacija jesu -klijenti, odnosno potrošači te treća strana, odnosno osnivači, ljudski resursi (osoblje, članovi uprave i volonteri) i javnost (pozornost medija i javnosti). Učinkovite nefitne organizacije uspješno usklađuju djelovanja svih raspoloživih resursa, za što je važan menadžment nefitne organizacije i odgovorni ljudi koju određuju smjer kretanja svih aktivnosti [80].

### 4.2.3. Vrste nefitnih organizacija

Nefitne organizacije imaju vrlo široki spektar djelovanja te se prema tome veoma razlikuju. Stoga se nefitne organizacije klasificira na više načina, prema različitim autorima, od kojih se prema prvom načinu nefitne organizacije mogu podijeliti s obzirom na vlasništvo i područje rada. Podjela, nefitnih organizacija, prema kriteriju vlasništva je slijedeća – vladine i nevladine nefitne organizacije, gdje se vladine nefitne organizacije dijele na – savezne, državne i lokalne. S obzirom na drugi kriterij, kriterij područja rada, nefitne organizacije dijele se na – kulturne, obrazovne, religijske, zdravstvene, dobrotvorne, zaštitne i socijalne nefitne organizacije [81].

Druga klasifikacija nefitnih organizacija govori kako se nefitne organizacije razlikuju prema intenzitetu strukturiranja (formalne i neformalne), odnosu pojedinca (primarne i sekundarne) te prema kriteriju ciljeva osnivanja (profitne i nefitne) [82]. Također, Salamon i Anheier [83] nefitni sektor dijele prema sedam temeljnih područja:

- kultura i rekreacija
- obrazovanje i istraživanje
- zdravstvo
- okoliš
- socijalne službe
- razvoj i stanovanje
- pravo i zagovaranje.

Navedena podjela najbolje prikazuje raznovrsnost nefitnih organizacija gdje se vide objedinjena područja koja se dijele na javni i civilni sektor [83]. Osim navedenih klasifikacija postoje još puno klasifikacija, no sve se one svode na istu klasifikaciju, odnosno podjelu te sve vode prema istom. Uz klasifikacije javljaju se i tipovi različitih modela nefitnih organizacija:

- nefitna organizacija (*not for profit organization*)

- organizacija koja ne zarađuje (*not for gain organization*)
- privatna volonterska organizacija (*private voluntary organization*)
- nevladina organizacija oslobođena od strane vlade (*governmental organized non governmental organizations*)
- kvazi-autonomne nevladine organizacije (*quasi autonomous non governmental organizations*)
- nevladine organizacije utemeljene od strane poslovnih organizacija (*business organized non governmental organizations*)
- nevladine organizacije utemeljene od strane fondacija (*funder organized non governmental organizations*)
- političke nevladine organizacije (*political non governmental organizations*) [84].

#### **4.2.4. Funkcije menadžmenta neprofitnih organizacija**

Bez obzira što su neprofitne organizacije one koje ne rade kako bi ostvarile profit, za njih je također važan menadžment kako bi njihovo poslovanje funkcioniralo, bilo uspješno i kvalitetno. Kako i u profitnim organizacijama tako i u neprofitnim organizacijama, dobar menadžment osigurava razvoj cjelokupne organizacije te unapređuje poslovanje razvijanjem znanja, vještina i kompetencija svih zaposlenih unutar organizacije. Menadžment neprofitnih organizacija podrazumijeva upravljanje neprofitnim organizacijama u javnom, ali i u civilnom sektoru. Proces provođenja menadžmenta odvija se istom logikom i u profitnim, ali i u neprofitnim organizacijama, s razlikom da će svaka organizacija zasebno unijeti neke specifičnosti koje će odrediti originalan i jedinstven način vođenja određene organizacije [73].

Analiza menadžmenta neprofitnih organizacija polazi od šireg određenja područja menadžmenta kao znanstvene discipline ističući pojedine funkcije menadžmenta, gdje se menadžment definira kao postizanje ciljeva organizacije na učinkovit i efikasan način kroz planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Iste funkcije menadžmenta odvijaju se u neprofitnim organizacijama, kao i u profitnim sljedeći istu logiku, a obavljajući slične zadatke. I jedne i druge organizacije nastaju i djeluju u društvu, imaju slične probleme, ograničenja, nedoumice i prilike. Baš zato je funkcioniranje menadžmenta u neprofitnim i profitnim organizacijama slično, no u nekim određenim područjima ono se razlikuje jer pokriva široki raspon društvenih usluga i aktivnosti te podrazumijeva različite tipove i vrste organizacija [85].

##### **4.2.4.1. Planiranje**

Planiranje kao funkcija menadžmenta određuje što organizacija želi postići i kako će to ostvariti [86]. Planovi i ciljevi daju svrhu i usmjerenje organizaciji, njenim jedinicama i zaposlenicima [87]. Planiranjem se organizacija usmjerava prema budućnosti, ono određuje

izbor misije, ciljeva i akcija za njihovo ostvarivanje [5]. Dakle, planiranjem se određuje gdje se organizacija sada nalazi, gdje će organizacija biti u budućnosti te kako to sve ostvariti. Definiranjem sadašnjeg organizacijskog položaja, budućih ciljeva i strategije temeljna su određena funkcije planiranja. Potpuno ista pravila vrijede i za neprofitne organizacije, neovisno o tome da li pripadaju javnom ili civilnom sektoru, one moraju odrediti svoju budućnost postavljanjem jasnih ciljeva i strategija koje odgovaraju na slijedeća pitanja – „Gdje se nalazimo?“, „Što želimo postići?“ i „Kako to ostvariti?“. Važnost planiranja i za profitne, ali i za neprofitne organizacije je neupitna, jer neovisno o tome koji su primarni ciljevi organizacije ekonomski ili socijalni, planiranje mora biti jasno precizno i efikasno kako bi se ostvareno moglo uspoređivati s planiranim [73]. Postoje četiri glavna razloga zašto je za neprofitne organizacije važno da pristupaju planiranju:

- zbog kreiranja strukture koja vodi aktivnosti u izvršavanju misije
- kako bi alocirale organizacijske resurse na najučinkovitiji način
- kako bi stvorile okvir po kojem organizacijska učinkovitost može biti vrednovana
- zbog postizanja konsenzusa oko organizacijskih ciljeva između osoblja, uprave i vanjskih suradnika [88].

Ključna točka određenja planiranja je analiza okoline stoga se neprofitne organizacije definiraju u odnosu na nju i to u smislu definiranja svoje pozicije, potreba korisnika, ključnih subjekata s kojima surađuju i određenja budućih prilika te razvojnih mogućnosti. Planiranje koje se javlja u neprofitnim organizacijama složenije je i nejasnije u odnosu na organizacije u profitnom sektoru pa većina neprofitnih organizacija odbija pristupiti planiranju, prije svega zato jer je veoma složeno odrediti kriterije i izmjeriti uspjeh [73], [75]. Opravdanja, koja neprofitne organizacije navode za odbijanje planiranja, jesu slijedeća:

- planiranje zahtijeva previše vremena i snage
- preskupo je
- planiranje onemogućava organizacijsku inicijativu [75].

#### **4.2.4.2. Organiziranje**

Funkcija organiziranja važna je jer je u organizacijama potrebno ustanoviti određeni poredak, uređeni sustav koji definira pojedinačno i grupno ponašanje. U kontekstu neprofitnih organizacija funkcija organiziranja ima nešto zahtjevniji zadatak uspostavljanja jasnog organizacijskog poretka jer takve organizacije imaju društvenu svrhu pa se kod njih javljaju poteškoće u mjerenju rezultata i teže pristupaju planiranju. No, bez obzira na ograničenja i prepreke koje se javljaju, menadžment neprofitnih organizacija razumije potrebu profesionalnog pristupa vođenja organizacije pa tako i provođenja funkcije organiziranja [73]. Organiziranje podrazumijeva uspostavljanje hijerarhije i određivanje uloga, mora omogućiti proces komuniciranja i odlučivanja te osigurati kvalitetne odnose između

upravljačkih tijela i zaposlenih što u konačnici dovodi do ispunjenja organizacijskih ciljeva. Tako će se društveni ciljevi neprofitnih organizacija najbolje ispuniti kada će uprava neprofitnih organizacija profesionalno i odgovorno provoditi svoje zadatke i ovlasti u skladu s organizacijskim i društvenim interesima. S obzirom na objašnjeno, upravljačka tijela u neprofitnim organizacijama mogu biti sastavljena na slijedeći način – upravno vijeće, odbori i ravnatelj, upravitelj ili direktor neprofitne organizacije. Najvažnije odgovornosti, upravitelja te ostalih iz organizacije, koje se javljaju za dobro poslovanje neprofitnih organizacija jesu:

- zaduženost za izvršenje misije organizacije
- financijska odgovornost
- osiguranje etičkih standarda
- osiguranje poštovanja i podrške osoblju
- zaduženost za sliku organizacije u javnosti
- zaduženost za volontere [73], [89].

#### **4.2.4.3. Upravljanje ljudskim potencijalima**

Jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta neprofitnih organizacija je funkcija upravljanja ljudskim potencijalima jer se odnosi na najvažniji resurs kojim svaka organizacija raspolaže, a to su upravo zaposlenici. Navedena funkcija u području upravljanja neprofitnim organizacijama ima nešto drugačije značenje jer specifičnosti koje se tiču društvene svrhe neprofitnih organizacija, rada volontera i poteškoće u mjerenju rezultata organizacije utječu i oblikuju djelovanje menadžerske funkcije upravljanja ljudskim potencijalima [73]. Ljudi koji rade u neprofitnim organizacijama privučeni su k njima radi društvene misije neprofitnih organizacija, vrijednostima koje ona zastupa te organizacijskom kulturom. Pa se predanost i motiviranost zaposlenih u takvim organizacijama odnose na nematerijalne aspekte kompenzacija te su primarno su povezani sa svrhom organizacije, doprinosom pojedinca zajednici, društvenom odgovornošću te se prije svega tiču društvenih, a ne ekonomskih vrijednosti. U neprofitnim organizacijama je posebno važno da zaposlenici budu motivirani, bez obzira što motivacija nije novčana, ali i da imaju jasan osjećaj uključenosti, doprinosa i postignuća [73], [90]. Zaposlenici i volonteri koji su u neprofitnim organizacijama, duboko su predani društvenom poslovanju kojim se neprofitne organizacije bave te su inspirirani mogućnošću „da se nešto promijeni“ pa zato nije najveći izazov u svemu tome kako pronaći motivirane ljude, već kako analizirati njihovu energiju da se ostvare organizacijski ciljevi, odnosno zadana misija neprofitnih organizacija [91]. Potrebno je istaknuti važnost ljudi u neprofitnom sektoru kao onih koji doprinose unaprjeđenju društvenih aktivnosti kroz djelovanje neprofitnih organizacija. Potrebno je usmjeravati njihov rad te poticati motiviranost, ali postaviti jasne mehanizme kontrole i definirati pravila društvene



odgovornosti kako bi se osiguralo etično i profesionalno obavljanje društveno važnih, ali i manje važnih aktivnosti [73].

#### **4.2.4.4. Vođenje**

Funkcija vođenja podrazumijeva usmjeravanje svih organizacijskih napora u svrhu postignuća organizacijskih ciljeva. Onaj koji vodi organizaciju pokreće i svoje sljedbenike, odnosno motivira ih za rad jer ima jasnu viziju koju prenosi na sve ostale. Najvažnije osobine jednog vođe organizacije (čovjeka koji vodi neprofitnu organizaciju) jesu – čestitost, odanost, odlučnost, povjerenje i karizma [73]. Postoje tri najbitnije dimenzije koje su važne za ulogu vođe u neprofitnim organizacijama:

- uloga vođe „ti“ mora odgovarati
- uloga koju je vođa preuzeo mora odgovarati zadatku
- uloga mora odgovarati očekivanjima.

Uloga vođe u neprofitnoj organizaciji je da tijekom cijelog organizacijskog procesa razmišlja i djeluje strateški te da razvija mehanizme kojima upravlja trendovima, kao i organizacijskim prilikama i prijetnjama [90]. Primarni zadatak vođe je znati kako najbolje rasporediti resurse unutar i izvan granica organizacije za postignuće svojih društvenih ciljeva, a manje bi trebalo razmišljati o menadžerskim izazovima na organizacijskoj razini [92]. Također vođe bi trebali razmišljati kako iskoristiti tržišne snage za društveno dobro i donesu neprofitnim organizacijama neku korist [93]. Za vođe neprofitnih organizacija važno je da povežu poslovnu praksu i društvenu korist čineći ih uspješnima, a korisnike usluga zadovoljnima ispunjavajući njihove potrebe. Njihovo vodstvo treba biti povezano i s društvenim kapitalom tako da društvo napreduje kroz poduzetničke potencijale neprofitnih organizacija. Potrebno je jačati društveni kapital na način da zapošljavaju i razvijaju članove uprave, prikupljaju pomoć filantropije, razvijaju strateška partnerstva, uključuju se u zagovaranja, naglašavaju društvene odnose, stvaraju zajedničku stratešku viziju i misiju s organizacijom i njenim zaposlenicima [94].

#### **4.2.4.5. Kontrola**

Kontroliranje je menadžerska funkcija koja se odnosi na nadgledanje aktivnosti zaposlenika, održavanje usmjerenosti organizacije prema zacrtanim ciljevima i izvršavanje potrebnih korekcija kada su one potrebne. Funkcija kontrole upućuje na mjerenje organizacijskih rezultata, utvrđivanje mjera uspjeha te osiguranje integriranog sustava praćenja organizacijske uspješnosti [5]. Kod neprofitnih organizacija, ova funkcija ima neke osobitosti i određenu složenost jer se odnosi na mjerenje društvenog utjecaja i društvenih promjena te djeluje u složenoj okolini s različitim zahtjevima i brojnim sudionicima [73]. Definiranje kontrole u neprofitnim organizacijama je određivanje organizacijske uspješnosti,

odnosno učinkovitost istih. Pitanje mjerenja organizacijske učinkovitosti od osobitog je značaja za neprofitne organizacije jer se one opiru mjerenju, odnosno teško je mjeriti njihov učinak te postaviti mjere uspješnosti njihova djelovanja u društvu, za razliku od profitnih organizacija gdje se na osnovi njihovog rezultata može odrediti organizacijska uspješnost. No, neprofitne organizacije mogu biti, i poželjno je da budu, uspješne kao i profitne organizacije, samo je potrebno da se usmjere na inovacije, produktivnost, komunikacije i razvoj, a da bi to mogli potrebna im je pomoć volontera i uprave [95].

#### **4.2.5. Izvori financiranja neprofitnih organizacija**

Unatoč tome što se neprofitne organizacije distanciraju od profita kao od primarnog određenja cilja organizacije, novac predstavlja nužnost koja je organizaciji potrebna kako bi osigurala ispunjenje organizacijske misije. S obzirom na to, iako je društvena misija organizacije središte, polazište te konačan cilj neprofitnih organizacija, bez potrebnih financijskih sredstava kao jednog od temeljnih resursa ne bi bilo moguće ostvariti postavljene organizacijske ciljeve [96]. Osiguravanje, odnosno prikupljanje financijskih sredstava u neprofitnim organizacijama važno je s obzirom na dvije temeljne činjenice:

- novac, odnosno profit nije primaran interes i cilj neprofitnih organizacija
- bez novaca nije moguće ostvariti društvenu svrhu organizacije [97].

Financijski resursi neprofitnih organizacija obično dolaze od državne raspodjele, subvencija, odnosno potpora i donacija, a ne od prodaje proizvoda ili usluga potrošačima. Bez obzira na to što su izvori financiranja kod neprofitnih organizacija različiti u odnosu na profitne organizacije, neprofitnim organizacijama ostaju slične dvojbe i problemi, kao i profitnim, koji se odnose na prikupljanje potrebnih financijskih sredstava, a nužni su za ostvarivanje postavljenih ciljeva organizacije [85]. Da bi neprofitne organizacije osigurale uspjeh i održivost moraju izvršiti važnu zadaću, a to je prikupiti potrebna sredstva. Najbitnije je uspostaviti kvalitetne odnose s pojedincima koji su uključeni u proces financiranja, pri čemu samo prikupljanje sredstva mora imati svrhu. Stoga je potrebno precizno odgovoriti na pitanje – „zašto prikupljamo sredstva?“. Kasnije je potrebno opravdati povjerenje onih koji su nam osigurali financijska sredstva te financijskim izvještajima potvrditi odgovornost [73].

Subjekti koji prikupljaju financijska sredstva te time podupiru svrhu organizacije bez očekivane protuusluge su donatori, dok s druge strane sponzori zauzvrat očekuju neki oblik nematerijalne koristi, kao bolji imidž u javnosti, medijsku pozornost i sl.. Donatori, ali i sponzori važni su neprofitnim organizacijama jer osiguravaju financijska sredstva bez kojih se ne može izvršiti organizacijska misija. Potencijalni donatori mogu biti – pojedinci, poduzeća, trgovci, članovi uprave, fondacije, državne agencije te trgovačke i profesionalne organizacije [89].

Kod prikupljanja sredstva u neprofitnim organizacijama javlja se opasnost da bi donatori, koji daju financijska sredstva, htjeli određivati programe, odnosno projekte koji ne odgovaraju poslovanju organizacije. Pa se naglašava potreba usmjerenosti na vlastite prioritete koji ne dopuštaju da novac određuje misiju neprofitnih organizacija. Time neprofitne organizacije osiguravaju određena financijska sredstva te u isto vrijeme ostaju snažno usredotočene na ispunjenje svoje misije [73], [89]. Stoga, da bi se lakše prikupila potrebna sredstva za ostvarenje organizacijske misije potrebno je sustavno oblikovati fondove za prikupljanje sredstva te izgraditi strategiju učinkovitosti. Dakle, važno je strateški oblikovati fondove. Strategija stvaranja fondova podrazumijeva slijedeće aktivnosti:

- prikupljanje sredstva
- razvijanje prijateljskih odnosa s poslovnim partnerima
- izgradnja partnerskih mreža
- širenje poslovanja organizacije
- uključivanje korisnika usluga u ostvarivanje poslovanja poduzeća [98].

Izvori financiranja razlikuju se kod javnih i civilnih organizacija, javne organizacije imaju osigurani budžet od države što im značajno osigurava financijsku stabilnost, no često se negativno odražava na efikasnost. Dok s druge strane organizacije civilnog društva svojim djelovanjem trebaju privlačiti donatore i sponzore te raditi na povećanju učinkovitosti kako bi opravdali njihovo povjerenje [73].

#### **4.2.6. Novi oblici neprofitnih organizacija**

Budućnost neprofitnih organizacija potrebno je sagledavati kroz primjenu koncepta LLL (*Long Life Learning Process*) te kroz primjenu socijalnih inovacija. Potrebno je stalno učenje i primjena inovacija kako bi se postigla izvrsnost neprofitnih organizacija. U općem smislu prednosti procesa učenja jesu slijedeće:

- učenje povećava kapacitete svih kako bi lakše pridonijeli uspjehu organizacije
- učenje organizacijama omogućuje da budu učinkovitije kroz ispunjavanje svojih ciljeva
- fokusiranje na učenje, planirano i neplanirano, formalno i neformalno, stvara široki raspon rješenja za organizacijska pitanja
- učenje pomaže kod ostvarivanja ravnoteže između dugoročne organizacijske efikasnosti te kratkoročne organizacijske efikasnosti [99].

##### **4.2.6.1. Socijalne samoposluge**

Jedna od pozitivnih socijalnih inovacija u Hrvatskoj su socijalne samoposluge koje značajno djeluju kroz rješavanje slijedećih problema –prvi je smanjenje siromaštva, a idući je

rješavanje prakse bacanja hrane. Prve organizacije javljaju se od 2011. godine, a danas ih ima dvadesetak u većim gradovima – Rijeka, Zagreb, Osijek, Krapina, Vinkovci, Vukovar, Varaždin i dr.. Socijalne samoposluge osnovane su od strane lokalnih samouprava, civilnih društava ili Crkve. Ukazivanje na to da u Hrvatskoj sve više građana treba konkretnu materijalnu pomoć, usred neizvjesnosti i siromaštva koje se javlja sve više, počinje se s otvaranjem socijalnih samoposluga. Socijalne samoposluge kao organizacijski oblici predstavljaju hibridnu strukturu koja ima slijedeća obilježja – neprofitna organizacija, maloprodajni trgovački format, socijalno poduzeće. Na takav način socijalni poduzetnici pokazuju i dokazuju kako se solidarnost može materijalizirati kroz društveni angažman onih koji imaju priliku dati na raspolaganje svoje vrijeme – volonteri, robu – donatori i ostalo – prostor, organizaciju i dr. [73].

Karakter socijalnih samoposluga opisuje se kao socijalna razmjena gdje se kroz djelovanje volontera, trgovačkih lanaca, privatnih donatora i ostalih sudionika prikupljaju najpotrebnije namirnice koje se pružaju socijalno najugroženijima. Takav način djelovanja u zajednicama ima važnu društvenu dimenziju koja govori o brizi za bližnje, ističe važnost solidarnosti, uključenosti i odgovornosti lokalne zajednice. Djelovanjem socijalnih samoposluga postižu se društvene promjene kroz rad volontera i pomoć u osnovnim, za život potrebnim, namirnicama, temeljenim na inicijativi socijalnih poduzetnika koji surađuju sa sektorima koji vrše donacije i na taj način omogućavaju rad takvih udruga [100]. Pokretanjem socijalnih samoposluga stvaraju se pozitivne društvene promjene jer socijalni poduzetnici koji surađuju s volonterima i donatorima pomažu najugroženijima, odnosno najsiromašnijim građanima Republike Hrvatske. Takvim načinom rada pokušavaju suzbiti ili barem smanjiti siromaštvo u društvu u kojem djeluju.

#### **4.2.6.2. Zaklade i filantropije**

Drugi oblici pozitivnih socijalnih inovacija koji djeluje kroz različite oblike neprofitnih organizacija jesu zaklade i filantropija. Zaklade spadaju u specifične oblike djelovanja socijalnih poduzetnika, koje se vežu i uz pojam filantropije. Zaklada, organizacijski oblik neprofitnih organizacija, ima slijedeće elemente:

- osoba filantrop (začetnik koji pokreće darivanje)
- područje djelovanja (definira korisnike za koje je zaklada osnovana)
- upravljanje fondacijom (uređuje i kontrolira djelovanje i provođenje misije Zaklade [73].

Osnivanje i djelovanje zaklada u Hrvatskoj je uređeno „Zakonom o zakladama i fundacijama“. Smatra se da je zaklada imovina namijenjena da sama, odnosno s prihodima što ih stječe, trajno služi ostvarenju neke općekorisne svrhe. Poslove koji su povezani s

osnivanjem i radom zaklade obavlja Ministarstvo uprave [73]. Prema Alfreviću i sur. [101] zaklade su podijeljene na četiri temeljne kategorije:

- zaklade s neovisnim sredstvima iz stalnih fondova
- zaklade sa sredstvima prikupljenim godišnje iz nevladinih izvora
- zaklade ovise o nevladinim sredstvima, ali polažu račune vladi
- zaklade ovisne o vladinim sredstvima [101].

Razvoj zaklada povezan je s tradicijom i kulturom pojedinog društva, a može imati obilježja relevantna za manju zajednicu u kojoj djeluju. Radom zaklade, suradnjom zajednice i jačanjem svijesti o mogućnostima i zauzetosti za opće dobro, moguće je pomaknuti granice koje država ili pojedinci nisu u mogućnosti sagledati ili ih riješiti na neki svoj način [102].

Filantropija se odnosi na ponašanje ili djelovanje u službi pomoći i ljubavi prema bližnjem (čovjekoljublje). Dakle filantropija je kultura dobrovoljnog davanja za opće dobro, podrazumijeva aktivne pojedince i skupine koje u organiziranim i poticajnim okolnostima na različite načine promoviraju i unaprjeđuju rad za opće dobro. Takvo dobrovoljno davanje organizira se kroz darivanje novca ili drugih materijalnih dobara u dobrotvorne svrhe, ali i ulaganjem u zajednicu na promišljen i organiziran način kroz zaklade i druge vrste organizacija. Područje filantropije ima nepregledne mogućnosti unaprjeđenja lokalne zajednice i razvoja pojedinaca i grupa koje za to nemaju priliku [101].

#### **4.2.6.3. Zadruge**

Još jedan od pozitivnih oblika socijalnih inovacija su zadruge. Zadruge osnivaju zadrugari koji imaju za cilj zaštititi i promicati interese svojih članova – zadrugara, a ne ostvariti profit. Uloga zadruga je da posluju kao „produžena ruka“ njezinih članova odnosno pomoćni pogon članova koji sa svojih gospodarskih jedinica prenose određene gospodarske funkcije, poput nabave, prodaje ili prerade, za zadrugu. Osnovna karakteristika zadruga je da članovi kroz poslovanje zadruge ostvaruju svoje zajedničke ekonomske interese, a istovremeno razvijaju i zadovoljavaju svoje društvene interese jačajući lokalnu zajednicu [103].

Udruživanje u zadruge može biti prednost malim poduzetnicima koji tek izlaze na tržište i otvoriti im vrata na tržištu, kako bi nakon nekog vremena mogli proširiti proizvodnju, poboljšati profitabilnost i kvalitetu proizvoda, a da pri tome osiguraju nova radna mjesta, prošire prostor društvene suradnje i daju doprinos uravnoteženijem regionalnom razvoju Hrvatske. Ukupnu gospodarsku efikasnost Hrvatske trebalo bi poboljšati snažniji razvoj zadrugarstava i socijalne ekonomije [103].

## **5. Pregled primjene višekriterijskih metoda i teorije glasovanja u području CRM-a i u neprofitnom sektoru**

Kroz ovo poglavlje biti će prikazani radovi, članci, istraživanja u kojima se primjenjuju višekriterijske metode te teorija glasovanja za donošenje odluke u nekom od područja CRM-a te u neprofitnom sektoru, a na kojima se temelji izrada ovog diplomskog rada. Prikaz će biti izvršen kroz tri pod poglavlja.

### **5.1. Primjena analitičkog hijerarhijskog procesa u planiranju aktivnosti i projekata usluga računskog centra**

U radu je istraživana mogućnost primjene AHP metode, odnosno analitičkog hijerarhijskog procesa, za potrebe odlučivanja o izboru iskoraka koje Sveučilišni računski centar (SRCE) planira u godišnjem planu rada, kako bi si osigurali inovativnost i učinkovitost te primjenu naprednih informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Odabirom i primjenom AHP metode u radu određeni su prioriteti s ciljem donošenja optimalne odluke na temelju usporedbe u parovima. Izbor korištenih kriterija utvrđen je istraživačkom metodom ankete koja je provedena među voditeljima usluga koji sudjeluju u izradi plana rada svojih usluga. Provedenom anketom dolazi se do sljedećih kriterija:

- ispunjenje zahtjeva korisnika - kvantitativni kriterij i njegov je intenzitet jači ako je iskorak usmjeren na ispunjavanje zahtjeva korisnika; najvažniji kriterij koji ima koeficijent 0,507, tj. 50,7% ukupne vrijednosti promatranih četiriju kriterija
- unapređenje usluge - kvalitativni kriterij temeljen na objektivnom sagledavanju doprinosa kvalitete same usluge Srca na koju se iskorak odnosi; drugi je po važnosti kriterij s koeficijentom 0,226, tj. 26,6% ukupne vrijednosti
- raspoloživost kadrovskih resursa - kvantitativni kriterij prema kojem se mjeri koliko je potrebno angažmana kadrovskih resursa za realizaciju iskoraka; treće rangirani kriterij s koeficijentom 0,162, tj. 16,2% ukupne vrijednosti
- raspoloživa financijska sredstva - kvantitativni kriterij koji predstavlja predviđeni trošak za realizaciju iskoraka; četvrti po redu kriterij s koeficijentom 0,105, tj. 10,5% ukupne vrijednosti promatranih četiriju kriterija [104].

Navedeni kriteriji prepoznati su kao zajednički kriteriji koji su važni za planiranje neke usluge. Iz popisa od 88 iskoraka Sveučilišnog računskog centra odabrano je 15 iskoraka, odnosno, u navedenom istraživanju, 15 alternativa:

- Definiranje standarda u području opisivanja poslovnih procesa Srca i vođenja mape poslovnih procesa Srca
- Definiranje i implementacija standarda Srca u području praćenja zadovoljstva korisnika i njihovih potreba preko redovitih ili povremenih anketiranja
- Izrada i održavanje internih prezentacija s ciljem upoznavanja voditelja usluga i projekata te drugih djelatnika Srca s osnovnim elementima upravljanja znanjem i upravljanja kvalitetom te poticanja razumijevanja njihove važnosti
- Definiranje dugoročnog plana razvoja računalne i spremišne infrastrukture Srca
- Nabava i stavljanje u funkciju novih tračnih jedinica LTO6 i pripadajućih magnetskih medija za obnavljanje središnjeg sustava za sigurnosnu pohranu podataka
- Završetak prelaska na novu mrežnu opremu lokalne mreže Srca
- Planiranje, izgradnja i puštanje u rad sustava za udomljavanje i pružanje podrške u uspostavi institucionalnih repozitorija ustanova iz sustava znanosti i visokog obrazovanja u Hrvatskoj
- Uspostava specijaliziranog repozitorija multimedijalnih sadržaja u suradnji s akademijama Sveučilišta u Zagrebu
- Unapređenje sustava Hrčak kroz uvođenje novih funkcionalnosti u skladu s potrebama korisnika te širenje repozitorija na zbornike radova
- Redefiniranje i razvoj nove strukture obrazovnih programa Srca počevši od akademske godine 2014./2015.
- Izrada nastavnog plana i programa te potrebnih materijala za programe osposobljavanja i usavršavanja koji će se izvoditi uporabom tehnologija i alata e-učenja
- Izrada novih tečajeva i radionica u učionicama i on-line tečajeva posebno prilagođenih potrebama korisnika iz akademske zajednice (nastavnike i studente)
- Uspostavljanje sustava ocjenjivanja uspješnosti zaposlenika
- Izrada e-portfolija zaposlenika
- Analiza i izrada prijedloga projekta za implementaciju alata za automatsku identifikaciju i upravljanje konvencionalnom građom [104].

Provedbom istraživanja autorica je došla do zaključka da je moguće napraviti model za rangiranje prijedloga iskoraka, Sveučilišnog računskog centra, pomoću AHP metode. Dobiveno rješenje, predloženi model, sastoji se od dvije razine analize. Prva razina

analize podrazumijeva planiranje iskoraka i aktivnosti usluga, a druga podrazumijeva rangiranje iskoraka na razini sveučilišnog računskog centra [104].

## **5.2. Primjena metode ELECTRE za određenje dominirajuće inačice CRM sustava u sektoru zaštite na radu**

Kroz rad je napravljeno istraživanje postojećih karakteristika CRM-a u sektoru civilne zaštite u Republici Hrvatskoj. Tako je sačinjen skup CRM praksi u jednom djelu od najzastupljenijih, utvrđenih inačica, dok je u drugom djelu sačinjen skup od hipotetskih, ali potpuno izvedivih inačica. Kod malih poduzeća se hipotetske varijante mogu formirati bez osobito velikih troškova, tako je i s poduzećima koja se bave zaštitom na radu. U ovom slučaju one proizlaze iz slijedećih dviju kategorija: tradicionalnog pristupa CRM-u i suvremenog IT pristupa CRM-u [105].

Kod istraživanja određeni su istraživački ciljevi, gdje se prvi odnosi na utvrđivanje samih vrijednosti alternativnih praksi, odnosno stanja dominacije odabranih, učestalih i mogućih praksi CRM-a. Drugi istraživački cilj odnosi se na utvrđivanje postojanja uređene varijante CRM sustava, iz podskupa utvrđenih praksi, a koja je najistaknutija unutar cijelog skupa izvedbe, kako su unutar tog cijelog skupa plasirane standardne utvrđene prakse CRM-a društava za zaštitu na radu. Primjenom AHP metode kreirana je lista kriterija za vrednovanje CRM sustava, a za svaki od navedenih kriterija moguća pripadna „izvrsnost“ vrednuje se s ocjenom 4 te su sve vrijednosti evaluiranih izabranih CRM praksi na skali od 1 do 4. Lista kriterija s težinskim vrijednostima glasi:

1. kriterij – baza podataka o kupcima čija težinska vrijednost iznosi 0,12, odnosno 12% ukupne vrijednosti
  - ima posebno razvijenu CRM bazu (4)
  - koristi se bazom za CRM sustav (3)
  - koristi se bazom podataka kupaca (2)
  - tvrtka nema suvremenu IT bazu kupaca (1)
2. kriterij – CRM e-mail čija težinska vrijednost iznosi 0,03, odnosno 3% ukupne vrijednosti
  - posebno razvijen CRM e-mail (4)
  - tvrtka ima CRM e-mail (3)
  - tvrtka nema CRM e-mail (2)
  - tvrtka uopće nema e-mail (1)
3. kriterij – tel./faks komunikacija čija težinska vrijednost iznosi 0,077, odnosno 7,7% ukupne vrijednosti



- koristi se sofisticiranim t./f. u CRM (4)
  - ne koristi se tel./faksom u CRM (3)
  - koristi se tel./faksom u svakodnevnom radu (2)
  - nema zadovoljavajuću funkciju tel./faks u tvrtki (1)
4. kriterij – mCRM čija težinska vrijednost iznosi 0,074, odnosno 7,4% ukupne vrijednosti
- mCRM kao dio strategije tvrtke (4)
  - formalno se koristi mCRM-om (3)
  - postoje sve predispozicije za mCRM (2)
  - ne koristi se mCRM-om (1)
5. kriterij – CRM internetska stranica čija težinska vrijednost iznosi 0,121, odnosno 12,1% ukupne vrijednosti
- napredna CRM web stranica (4)
  - ima CRM stranicu (3)
  - ima klasičnu internetsku stranicu (2)
  - nema web stranicu uopće (1)
6. kriterij – postprodajna aktivnost čija težinska vrijednost iznosi 0,153, odnosno 15,3% ukupne vrijednosti
- ima „uravnoteženu“ postprodaju (4)
  - ima bazičnu postprodaju (3)
  - koristi se postprodajom kao aktivnošću (2)
  - ima „odjel postprodaje“ ili nema uopće postprodaje (1)
7. kriterij – CRM ekspert čija težinska vrijednost iznosi 0,198, odnosno 19,8% ukupne vrijednosti
- osobito educiran CRM ekspert/više njih (4)
  - ima zadovoljavajućeg CRM eksperta (3)
  - CRM ekspert nominalno postoji (2)
  - nema CRM eksperta (1)
8. kriterij – kontakt centar čija težinska vrijednost iznosi 0,141, odnosno 14,1% ukupne vrijednosti
- centar uz CRM rješenje (poput Microsoft CRM-a i sl.) (4)
  - ima centar s težištem na funkciji tradicionalnog pozivnog centra (3)
  - ima jednu osobu (2)
  - nema niti jednu osobu (1)
9. kriterij - marketinške aktivnosti čija težinska vrijednost iznosi 0,086, odnosno 8,6% ukupne vrijednosti

- koristi se razvijenim marketingom na razini cjelokupnog sustava tvrtke (4)
- koristi se marketingom na razini organizacijske jedinice tvrtke (3)
- koristi se marketingom na razini usluga/e tvrtke (2)
- ne koristi se marketingom (1) [105].

Nakon primjene AHP metode i određivanjem kriterija te težinskih vrijednosti, primjenom metode *ELECTRE* izračunata je ponderirana normalizirana matrica odlučivanja, određeni su skupovi suglasnosti i nesuglasnosti, izračunata je matrica suglasnosti i matrica nesuglasnosti, također izračunate su matrice dominacije po suglasnosti i nesuglasnosti te je izračunata agregirana matrica dominacije i iliminirana je najslabija alternativa. Alternative koje su dodijeljene u sklopu ovog istraživanja jesu - od Praksa 1 do Praksa 12. Provedbom metode *ELECTRE* dolazi se do rješenja, odnosno do dominirajuće alternative, Prakse 9 koja sadrži:

- vrlo visoko razvijenu bazu podataka
- visoke razine postprodaje
- CRM web i mCRM te zadovoljavajuće stupnjeve kod marketinga
- telefon/telefaks
- CRM-mail [105].

### **5.3. Glasovanje osoba s intelektualnim teškoćama u kontekstu temeljnih ljudskih vrijednosti**

Cilj rada bio je istražiti i prikazati razinu informiranosti osoba s intelektualnim teškoćama o političkim izborima te dobiti jasniji uvid u fenomen političke participacije sudionika s intelektualnim teškoćama i ostvarivanja njihovih glasačkih prava, odnosno vidjeti iz kojih razloga navedene osobe (ne) izlaze na izbore. Kroz ovo istraživanje uzorak je činilo 10 osoba, iz centra za inkluziju (Osijek), s intelektualnim teškoćama u dobi između 28 i 65 godina. Sudionici su odgovarali na pitanja i pod pitanja istraživača . A konačni rezultati razgovora s ispitanicima upućuju na neodgovarajuću informiranost ispitanika o političkim izborima. Takva neinformiranost rezultira neosviještenošću ispitanika o svrsi političkih izbora [106].

Fenomen političke participacije osoba s intelektualnim poteškoćama fundamentalan izvor ima u teoriji ljudskih prava koja stremi realizaciji i zaštiti neprekršenih prava osoba [107]. S obzirom na to, kroz ovo istraživanje pokušalo se odgovoriti na slijedeća istraživačka pitanja:

- Koliko su osobe s intelektualnim teškoćama informirane o političkim događanjima i izborima u RH?

- Kakvi su stavovi i kakva su iskustva osoba s intelektualnim teškoćama vezi s političkim izborima?
- Koji čimbenici utječu na političku participaciju osoba s intelektualnim teškoćama? [106].

Pitanja i pod pitanja koja su bila postavljena ispitanicima kod provođenja razgovora su slijedeća [106]:

- Opišite aktualna politička događanja u RH.
  - Koji su Vam političari i političke stranke poznati?
  - Na koji se način odabire predsjednik ili premijer?
  - Što trebamo napraviti ako želimo novog predsjednika ili premijera?
- Što mislite o političkim izborima u RH?
  - Što Vama znače izbori?
  - Kako ste najčešće dolazili do informacija o izborima?
- Opišite svoja dosadašnja iskustva s glasovanjem.
  - Na koje ste izbore išli?
  - Zašto idete ili ne idete glasovati na izbore?
  - Kako ste se odlučili za koju ćete osobu ili stranku glasovati?.

Kvalitativnom analizom intervjua, kroz istraživanje, je utvrđena dostatna, odnosno dobra, razina informiranosti kod troje sudionika od njih deset. Jedan od sudionika poznaje dvije političke stranke, jedan četiri, dok jedan sudionik poznaje čak sedam političkih stranaka, njihove vodeće političare, kao i područja Republike Hrvatske kojima pripadaju nabrojene političke stranke. Devet ispitanika upoznati su s izborima kao načinom odabira nove vlasti. Saznanja o izborima tri je sudionika dobilo u Udruzi za samozastupanje - kroz radionice ili kraćim pojašnjenjima osoba zaposlenih u Udruzi. Sedam sudionika, informacije vezane uz politiku, saznaje prateći televizijski program, a šest sudionika nema razvijenu vještinu čitanja. Od ukupno deset sudionika, sedam ih je izjavilo da ne zna ništa o trenutnim političkim događanjima u državi. Šest sudionika tada nije znalo tko je predsjednica Republike Hrvatske. Jedna je sudionica izjavila da uopće nije upoznata s time što su izbori, dok je jedan sudionik prema iskustvima (gledajući TV), definirao izbore kao: „Izbori su ono kada ubacimo papir u kutiju“ [106].

Da bi osobe s intelektualnim teškoćama mogle uvidjeti i osvijestiti se o važnosti izbora moraju biti odgovarajuće informirane. Pa je zato nužna regulacija i kontrola razine i načina informiranja osoba s intelektualnim teškoćama o mogućnosti njihova participiranja na izborima. Dobiveni rezultati istraživanja, također, upućuju na slab odaziv sudionika na političke izbore te nedovoljno korištenje vlastitih prava u smislu političke participacije osoba s intelektualnim teškoćama. Slab odaziv je najčešće zbog ne informiranosti i konkretne poteškoće poput udaljenosti izbornog mjesta od mjesta stanovanja sudionika. Prema

rezultatima istraživanja ravnopravnost osoba s intelektualnim teškoćama kod glasovanja na izborima u svakodnevnoj praksi ne funkcionira, bez obzira na postojanje dobrih predispozicija za ostvarivanje toga prava. Sudionicima bi politička ravnopravnost trebala biti osigurana u ostvarivanju njihovih biračkih prava, mogućnosti sudjelovanja u političkim raspravama, pokretanju i oblikovanju građanskih inicijativa te olakšanju njihova sudjelovanja u radu predstavničkih tijela. Prema navedenim značajkama političke, osobe s intelektualnim teškoćama imaju pravo na uključivanje u svaki odsječak političkoga djelovanja. O budućnosti osoba s intelektualnim teškoćama trebale bi odlučivati poglavito osobe o čijoj budućnosti je riječ, uz osiguravanje optimalne razine potpore. Zakonski okvir ističe da su osobe s intelektualnim teškoćama ravnopravni članovi društva. Društvo u cjelini mora biti odgovorno kada je u pitanju uvažavanje prava čovjeka s invaliditetom. Ostvarivanje njihovih prava ne smije ovisiti o (ne)spremnosti sustava ili volji pojedinaca, već ono mora biti primarnim ciljem inkluzivne politike i društva općenito [106].

## **6. Primjena izabranih metoda višekriterijskog odlučivanja i izabranih metoda iz teorije glasanja za rješenje problema u organizaciji – Socijalnoj samoposluzi**

Teorija rada biti će potkrepljena primjerom iz prakse. Kao neprofitna organizacija odabrana je Socijalna samoposluga „Kruh Sv. Antuna“ Varaždin pomoću koje će biti prikazana primjena proučavanih metoda i teorija, odnosno primjena AHP metode i teorije glasanja u neprofitnom sektoru. Podaci koji će biti iznijeti unutar ovog poglavlja autorica diplomskog rada dobila je kroz razgovor s voditeljem Socijalne samoposluge.

### **6.1. Opis Socijalne samoposluge**

Socijalna samoposluga „Kruh Sv. Antuna“ Varaždin otvorila je svoja vrata 17. prosinca 2013. godine. Do samog otvorenja socijalne samoposluge nije se došlo preko noći. Ekonomska kriza uzrokovala je pad nezaposlenosti i povećanje siromaštva kako u cijeloj Europi, tako i kod nas. Ideja za otvaranje socijalne samoposluge proizlazi iz pomoći bližnjima po uzoru na riječku Socijalnu samoposlugu koju su pokrenuli članovi Franjevačkog svjetovnog reda 2010. godine, koja je ujedno bila i prva u Hrvatskoj. Opći cilj pokretanja projekta Socijalne samoposluge je podizanje razine socijalne osjetljivosti prema osobama koje su najranjivije u društvenoj zajednici te osvještavanje vanjskih dionika prema potrebi volontiranja za opće dobro. Uz navedeno, cilj je i uključiti te umrežiti sve zainteresirane sudionike, njihove kapacitete i ljudske resurse. Na temelju općeg cilja može se izdvojiti nekoliko specifičnih ciljeva kao što su:

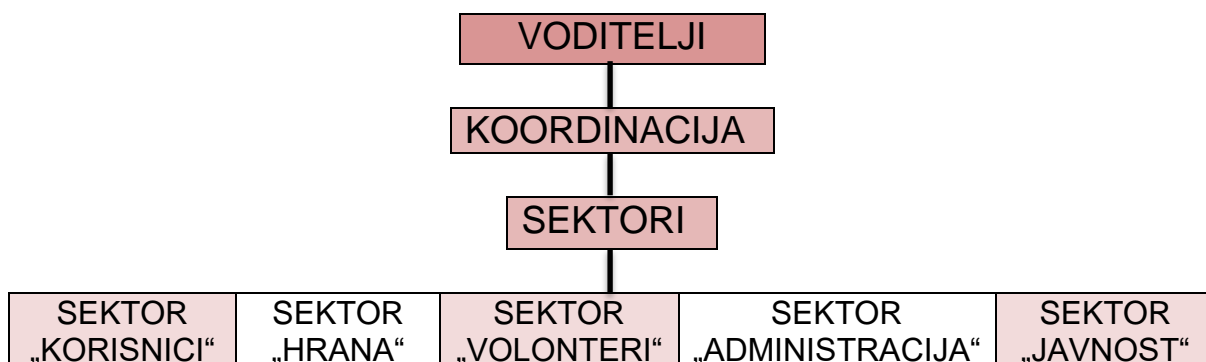
- omogućiti članovima šire društvene zajednice da sudjeluju u doniranju prehrambenih namirnica i kućnih potrepština,
- pomoći osobama i obiteljima u potrebi da nabave prehrambene namirnice i kućne potrepštine
- uključiti volontere grada Varaždina i šire okolice u projekt.

Organizacijska struktura Socijalne samoposluge kao neprofitne organizacije prikazana je na slici 6. Koordinaciju čine voditeljica samoposluge, koordinatori sektora i članovi koordinacije. Koordinacija vodi rad samoposluge, raspoređuje volontere, donosi odluke o aktivnostima, brine se o dobroj suradnji između sektora, radi na izgradnji samoposluge i izgradnji zajedništva među svim volonterima samoposluge i dr.. Voditelj samoposluge u zajedništvu s

koordinacijom vodi samoposlugu, predstavlja ju pred javnošću i surađuje s nositeljima projekta. Područje rada sektora „korisnika“ jesu - korisnici, potrebiti, siromašni, osobe kojima je potrebna pomoć. Zadaci koje je potrebno provesti unutar ovog sektora jesu - pronalaziti potrebite (korisnike), obavještavati ih o dolasku u samoposlugu, primiti ih i razgovarati s njima prilikom podjele paketa i voditi evidenciju korisnika. Drugi sektor je sektor „hrane“ gdje se osmišlja kako će se hrana prikupiti da bi se podijelila korisnicima. Pa su stoga zadaci unutar ovog sektora prikupiti hranu, skladištiti je i podijeliti ju potrebitima. Organizacija ovog sektora je slijedeća:

- koordinator sektora/ zamjenik koordinatora/ članovi
- grupa za prikupljanje hrane u trgovačkim centrima (minimalno 25 volontera)
- grupa za dijeljenje hrane i skladištenje iste (rad u samoposluzi), potrebno je minimalno 20 volontera
- u svakoj grupi potrebno su koordinatori koji će voditi pojedinačne akcije prikupljanja hrane po trgovačkim centrima, skladištenje i podjelu hrane.

Članovi, volonteri se mogu opredijeliti za jednu od dviju grupa (prikupljanje hrane ili dijeljenje i skladištenje hrane) ili mogu biti u obadvije, prema svojim mogućnostima i željama, a u dogovoru s koordinatorom sektora. Područje rada u sektoru „volontera“ odnosi se na djelovanje volontera, odnosno na njihovo vrijeme koje daruju kada sudjeluju u volontiranju unutar Socijalne samoposluge. Zadaci unutar navedenog sektora su slijedeći - pronalaziti osobe koje žele volontirati, razgovarati s njima, educirati ih i pratiti u radu te raditi na izgradnji cijele zajednice. U sklopu sektora „administracije“ provode se administrativni poslovi, knjigovodstvo, financije te pravne stvari. Zadaci koji se provode unutar sektora administracije jesu -vođenje zapisnika koordinacije, pisanje dopisa i zaprimanje pošte, vođenje urudžbenog zapisnika i uređivanje arhive, vođenje knjigovodstva, vođenje blagajne samoposluge te sve ostalo što je potrebno u radu Socijalne samoposluge. Posljednji sektor „javnosti“ brine o javnosti, interesnim grupama, pojedincima koji žele pomoći te o medijima. A njihovi zadaci jesu - informirati javnost, pristupiti pojedincima i grupama koji žele pomoći te izrađivati promidžbene materijale.



Slika 6 Organizacijska struktura Socijalne samoposluge "Kruh Sv. Antuna" Varaždin (Izvor: izrada autora prema razgovoru s voditeljem Socijalne samoposluge)

Dakle, da bi Socijalna samoposluga mogla djelovati, potrebni su joj volonteri koji će provoditi i izvršavati određene zadaće. Osnovne zadaće koje volonteri provode u sklopu Socijalne samoposluge jesu:

- prikupljanje namirnica u trgovačkim centrima,
- prikupljanje namirnica u župama, školama i vrtićima i drugim organizacijama,
- animiranje dionika šire društvene zajednice na donacije u hrani i/ili kućnim potrepštinama,
- organizacija humanitarnih akcija s ciljem prikupljanja namirnica i/ili novca,
- podjele paketa korisnicima Socijalne samoposluge - dva puta tjedno (utorak i četvrtak) od 16.00 do 19.00 sati,
- organiziranje volontera za prijevoz, skladištenje, evidentiranje i podjelu namirnica korisnicima,
- upoznavanje i proučavanje propisa, izrada projektne dokumentacije te popunjavanje potrebnih obrazaca i izrada troškovnika na godišnjoj bazi i redovitih izvještaja.

Oni zbog kojih se pokrenuo projekt Socijalne samoposluge jesu korisnici. Korisnici Socijalne samoposluge „Kruh Sv. Antuna“ Varaždin jesu socijalno ugroženi pojedinci ili obitelji s područja grada Varaždina i Varaždinske županije. Većina korisnika su nositelji prava na zajamčenu minimalnu naknadu nekog od centara za socijalnu skrb. Većinom su to siromašne osobe sa područja Grada Varaždina, njih oko 60%, a ostalih 40% je sa ostalog područja Varaždinske županije. Također i nezaposlene osobe čine dobar dio korisnika jer su uglavnom te osobe u teškom socijalnom položaju. Veliki broj korisnika ovog projekta su i siromašne obitelji s djecom. Oko 5% korisnika Socijalne samoposluge su samohrani roditelji. Neki od korisnika koji dolaze po paket pomoći su beskućnici, dok su neki ovisnici o alkoholu ili opojnim drogama. Dobar dio korisnika Socijalne samoposluge su starije i nemoćne osobe koje ne mogu uvijek same doći po paket pomoći tako da volonteri povremeno tim osobama odvoze paket pomoći.

Socijalnu samoposlugu „Kruh Sv. Antuna“ u Varaždinu je neprofitna organizacija koju je pokrenuo Franjevački svjetovni redu zajedništvu sa Franjevačkom mladeži Varaždin. Kako se radi o neprofitnoj organizaciji svaka pomoć istoj je dobro došla (od financijske pomoći pa sve do volontiranja). Pokretanjem projekta Varaždinska biskupija je zajedno s Varaždinskom županijom omogućila izradu polica u Socijalnoj samoposluzi te svoju potporu nastavila povremenim financijskim donacijama. Prostor i određena financijska sredstva Socijalna samoposluga je dobila od Grada Varaždina i Varaždinske županije, jer je lokalna i regionalna samouprava svjesna koliko je pokretanje jednog takvog projekta bitno za cjelokupnu zajednicu. Osim financijske pomoći, Varaždinska županija povremeno daje pojedinačne donacije u hrani, kućnim potrepštinama i darovima za djecu korisnika Socijalne

samoposluge. Osim tijela lokalne i regionalne samouprave, tu su i građani kao pojedinci koji doniraju namirnice i financijsku pomoć te volontiraju. Isto tako i privatna poduzeća puno pomažu u radu i održavanju istog na način da u svojim poslovnim politikama provode aktivnosti u smislu socijalne osjetljivosti, odnosno, društveno odgovornog poslovanja. Uz navedeno, ostale donacije i podršku, Socijalna samoposluga, dobiva sudjelovanjem na natječajima raspisanim od strane organizacija koje se bave tematikom, poput:

- Zaklade Adris u području Dobrota,
- Projekta usmjerenih borbi protiv siromaštva i socijalne isključenosti u 2015. g., Ministarstvo socijalne politike i mladih RH,
- Zaklade solidarnosti Grada Varaždina,
- Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva u okviru Tematskog fonda „Demokratizacija i razvoj civilnoga društva 2.0“.

Prve akcije prikupljanja namirnica u sklopu projekta provedene su u crkvama i župama grada Varaždina pod nazivom „Daruj malo – pomози puno!“. Nakon prvih akcija organizirane su i druge akcije, prikupljanja namirnica za najpotrebitije, poput koncerta, malonogometnih turnira, prodaje rukotvorina i sl. (na primjer, za božićni koncert mladih župe Sv. Vida u Varaždinu „ulaznica“ je bila doniranje nekog prehrambenog proizvoda). Nakon takvih organiziranih prikupljanja, u skupljanje namirnica uključile su se osnovne i srednje škole u gradu Varaždinu i Varaždinskoj županiji pod nazivom „Mladi protiv gladi!“, a po principu „jedan učenik – jedan proizvod“. Spomenute akcije se i dalje održavaju najmanje jedan put kroz godinu kao i one ispred trgovačkih centara pri čemu se skupljaju osnovne namirnice kao što su: brašno, tjestenina, ulje, šećer, mlijeko, riža/palenta/griz, grašak/grah/kukuruz, sredstva za pranje, pasta za zube, sapun i drugo. Namirnice koje se dijele korisnicima podijeljene su u 35 skupina, a korisnicima se dijele paketi pomoći na temelju broja članova obitelji odnosno kućanstva. Uz osnovne namirnice korisnik, ovisno o tome da li su na policama Socijalne samoposluge u tom trenutku raspoloživi i drugi artikli, može dobiti i još neke namirnice (npr. maramice, šampon, gotova juha, pasirana rajčica i sl.). Ako se radi o korisniku koji je beskućnik, on će dobiti više konzerviranih proizvoda - poput pašteta, narezaka i namaza. Kada se pak radi o korisniku koji u svom domaćinstvu ima djecu, dijele se vlažne maramice, pelene i dječja hrana, slatkiši i slično, sve ovisi o tome koji su artikli trenutačno raspoloživi.



## **6.2. Odluke koje se donose u organizaciji na operativnoj, taktičkoj i strateškoj razini**

Kako profitne organizacije tako i neprofitne unutar svojeg poslovanja imaju odluke koje se mogu podijeliti na operativnu, taktičku i stratešku razinu organizacije, odnosno koje se donose unutar tih razina kroz poslovanje organizacije. No, novi oblik neprofitnih organizacija, Socijalna samoposluga, nema tipične odluke kako bi to imala ostala neprofitna poduzeća ili pak ona poduzeća koja ostvaruju profit. Stoga će kroz sljedeća tri pod poglavlja biti prikazane odluke koje se donose kroz poslovanje Socijalne samoposluge „Kruh Sv. Antuna“ Varaždin.

### **6.2.1. Odluke na operativnoj razini**

Odluke koje se donose na operativnoj razini unutar Socijalne samoposluge, odnosno kroz njihovo poslovanje povezane su s ulaskom osoba (korisnika) u Socijalnu samoposlugu gdje im je potrebno podijeliti brojeve te donijeti stolce onim korisnicima kojima je teško stajati. Stoga je prva operativna odluka, odluka volontera te voditelja volontera u kojoj odlučuju kojim redom će podijeliti brojeve korisnicima i tko će od volontera podijeliti korisnicima stolce na kojima će sjediti. Druga odluka odnosi se na preuzimanje paketa, podjelu, gdje volonteri pune vrećice korisnicima, dok voditelj volontera upisuje podatke u računalo te traži od korisnika da se potpiše na izdatnicu kao potvrda da je primio paket, a jedan od volontera upisuje korisniku na knjižicu sljedeći termin preuzimanja paketa. Također, odluka koja je povezana s ovom razinom organizacije, ukoliko se korisniku istječe kartica podjele u tom vremenu dok čeka iduću podjelu, korisnika se moli da na iduću podjelu ponese potrebnu dokumentaciju za produženje kartice podjele. U donošenju, do sada, navedenih odluka sudjeluje grupa volontera i voditelj volontera.

Za sljedeće odluke, također, su zaduženi volonteri i voditelj volontera koji zajedničkim snagama donose odgovarajuće odluke u nekom danom trenutku. Kada korisniku istekne kartica podjele i dođe s potrebnom dokumentacijom nazad u Socijalnu samoposlugu, jedan od volontera (voditelj volontera) provodi razgovor sa svakim korisnikom individualno, nakon čega korisnik ponovo dobiva karticu podjele ukoliko za to ima uvjete. Da bi se korisnicima mogli dijeliti potrebni paketni, volonteri najprije moraju donijeti odluku o tome da li su police Socijalne samoposluge dovoljno pune, ili ih je potrebno napuniti pa tako ukoliko ih je potrebno napuniti, volonteri to mogu učiniti da namirnice donesu iz skladišta ili ukoliko nekih namirnica nema u skladištu, volonteri prave popis i prvom prilikom idu u nabavu namirnica koje nedostaju. Također, kod punjenja polica potrebno je provjeriti i rokove određenih

namirnica te ukoliko su neki rokovi veoma blizu, volonteri odlučuju o tome da li će se određene namirnice najprije podijeliti korisnicima ili će se donirati pučkoj kuhinji.

Da bi se podjele i prikupljanje namirnica moglo odvijati potrebno ih je organizirati, tu glavnu ulogu opet imaju volonteri. Krajem svakog tjedna jedan od volontera organizira dvije ekipe za skupljanje koje se odvija u utorak i četvrtak te više ekipa (2-3) koje skupljaju namirnice subotom u trgovačkim centrima. Za skupljanje namirnica subotom jedan volonter odlazi u određene trgovačke centre i s njima dogovara prikupljanje, to može obaviti i telefonom ukoliko se tako prethodno dogovorio s odgovornom osobom za neki trgovački centar. Subotom kad su prikupljanja, osim volontera koji prikupljaju, dolazi i jedan od volontera koji dovozi potreban materijal (baner, majice, popisnu listu namirnica, promotivne listiće i dr.) i kutije za hranu. I u ovom slučaju volonteri „vode glavnu riječ“ pa ukoliko netko nije upoznat s radom Socijalne samoposluge, a ima želju znati o čemu se radi volonteri mu objašnjavaju, također popisuju namirnice na popisnu listu te vode smjenu od tri sata. Volonteri prijašnjih smjena objašnjavaju, volonterima koji dolaze na smjenu, sve što je potrebno.

## **6.2.2. Odluke na taktičkoj razini**

Na taktičkoj razini, u poslovanju, Socijalna samoposluga, odnosno voditelj iste, donosi slijedeće odluke:

- odluka o potrebnim uvjetima za korisnike socijalne samoposluge i potrebnim dokumentima (potvrda centra za socijalnu skrb, odrezak mirovine, dokaz o ovrhama i dr.)
- priprema paketa - prema broju članova obitelji korisnika, uzimajući u obzir i postojanje djece u obitelji
- odluka o korisničkim karticama, kao dokazu da je osoba korisnik Socijalne samoposluge
- odluka o odvijanju podjela utorkom i četvrtkom od 16 do 19 h, a primanje kartica korisnika do 18.30 h
- odluka da je slaganje robe na police ponedjeljkom od 16 h, a prema potrebi može se organizirati i neki drugi dan ili u neko drugo vrijeme
- odluka o načinu organiziranja akcija subotama – „prvi“ dogovor s centrom
- način organiziranja i pozivanja (dogovor) volontera za akcije subotom i slaganje robe ponedjeljkom
- odluka o načinu organiziranja i pozivanja volontera za podjele utorkom i četvrtkom- određivanje osobe (volontera) iz sektora volontera koja poziva direktno ostale volontere

- način organiziranja akcija u školama – zamolba, primanje poziva od škola, organizacija prijevoza i volontera, odlazak po prikupljeno, koordiniranje poslova
- prihvaćanje donacija župa, poduzeća, dugih ustanova
- novi način podjele paketa i nova organizacija prostora- priprema paketa unaprijed zbog pojave neočekivane epidemije
- odluka o privremenom prestanku rada zbog neočekivane epidemije.

### **6.2.3. Odluke na strateškoj razini**

Uz operativnu i taktičku razinu, tu su i odluke koje, kroz svoje poslovanje, Socijalna samoposluga donosi ili je donosila na strateškoj razini. Za donošenje takve vrste odluka unutar Socijalne samoposluge zaduženi su – vijeće mjesnog bratstva OFS Sv. Ivan Krstitelj, koordinacija Socijalne samoposluge te potpora vijeća mjesnog bratstva Sv. Feliks Varaždin. Odluke koje se ubrajaju u ovu razinu jesu:

- odluka o osnivanju Socijalne samoposluge
- odluka o formiranju koordinacijskog tima i izboru voditelja
- odluka o stvaranju karitativne sekcije mjesnog bratstva Sv. Ivan Krstitelj i imenovanju voditelja sekcije, kao odgovorne osobe za vođenje projekta Socijalne samoposluge „Kruh Sv. Antuna“ Varaždin
- odluka o pronalasku prostora potrebnog za djelovanje samoposluge
- odluka o pomaganju korisnicima – koliko paketa u jednoj podjeli, koje namirnice i sl.
- odluka o pronalasku i načinima izmjene volontera, potrebnih za rad SS, kao i načinima organiziranja i volontiranja
- odluka o načinima prikupljanja potrebne hrane- u trgovačkim centrima, školama, župama, donacije poduzeća i građana
- odluka o radu s korisnicima
- odluka o organizaciji i strukturi socijalne samoposluge
- odluka o načinima komunikacije unutar Socijalne samoposluge, prema građanima i o načinima komunikacije u odnosu s medijima
- odluka o formiranju volonterske grupe – najmanje dva volontera
- odluka o preustroju socijalne samoposluge i poboljšanju rada u sezoni 2020./2021..

## **6.3. Rješavanje problema unutar organizacije pomoću metode glasovanja te metode višekriterijskog odlučivanja**

U trenutnim situacijama veoma je teško riješiti određene probleme i organizaciju donekle održati u radu kao i do sada. Socijalna samoposluga ne broji svoj rad kroz profit, no ipak može izbrojati kroz više ili manje uslužениh korisnika, kroz višak ili manjak volontera koji pomažu u svakom koraku kroz rad. Također, može se sagledati i situacija kroz nedostatak i višak namirnica ili kroz novčane donacije koje ova neprofitna organizacija prima kako bi onima potrebitima mogla pružiti najpotrebnije namirnice za život.

Iako se ponekad čini da takve, neprofitne, organizacije ne mogu imati problema i da njima nije tako teško raditi i održavati svoje poslovanje, to i nije baš tako. Za neke ljude ne tako veliki problem, ovoj organizaciji predstavlja itekako veliki problem. Kroz slijedeće pod poglavlje biti će prikazani problemi s kojima se Socijalna samoposluga „Kruh Sv. Antuna“ Varaždin susreće kroz svoje poslovanje, ali i probleme s kojima se susretala.

### **6.3.1. Problemi u poslovanju Socijalne samoposluge „Kruh Sv. Antuna“ Varaždin**

Prvi problem koji se javlja povezan je s hranom, odnosno s nedostatkom pojedinih namirnica koje su potrebne za podjelu korisnicima. Naime, Socijalna samoposluga na godišnjoj razini podjeli oko 2500 paketa, što bi bilo oko 400.000,00 kn. U pitanju su velike količine, koje su potrebne za normalan rad. Način na koji se pokušava riješiti ovaj problem je organiziranje različitih akcija prikupljanja hrane (namirnica) te molba za donacije. Akcije se odvijaju subotama u različitim trgovačkim centrima te u osnovnim i srednjim školama Varaždinske županije i grada Varaždina. Donacije koje Socijalna samoposluga zna dobivati jesu od poduzeća, udruga i građana. Donacije su većinom materijalne, u obliku namirnica, a ponekad i novčane. No bez obzira na različite donacije i prikupljanja, dosta su česti trenutci u kojima nedostaje namirnica za podjele korisnicima pa se korisnicima dijele samo one osnovne namirnice (ukoliko ih ima) – ulje, brašno, šećer, sol.

Sljedeći problem povezan je s financijama. Za financiranje Socijalne samoposluge potrebna su novčana sredstva, koja se dalje troše na plaćanje režija, knjigovodstvo, na volontere (sokovi, keksi, grickalice, zahvalnice i dr.), promidžbene materijale (plakati, letci, majice), a ponajviše na kupovinu hrane (namirnica) koja se dijeli korisnicima. Taj problem pokušava se riješiti pomoću donacija građana, udruga i poduzeća te prijavom na razne natječaje Varaždinske županije ili one koji su na razini Europske unije.

Problem s paketima je još jedan od problema s kojim se susreće ova neprofitna organizacija. Volonteri Socijalne samoposluge nastoje dijeliti jednake pakete (prema broju

članova) svim korisnicima tako da dobe veći broj različitih namirnica, a ne da jedan korisnik dobi 5 čokolada, a drugi korisnik koji ima djecu ne dobije ni jednu. Baš zato je potrebno da u svakoj podjeli imaju dovoljno svih potrebnih namirnica. No, nekih namirnica (mlijeko, keksi, ulje, mesne konzerve, šampon, deterdžent, tekućina za posuđe i dr.) ne uspije se dovoljno prikupiti kroz prikupljanja po centrima, različite akcije te kroz donacije.

Idući problem je problem s korisnicima. Zbog većeg broja korisnika potrebno je napraviti model rada s istima te ga održavati i poboljšavati kroz vrijeme. Na taj način bi se izbjegle različite manipulacije i uistinu bi se pomagalo onima kojima je pomoć najpotrebnija. Osoba koja želi biti korisnik Socijalne samoposluge donosi potvrdu s centra za socijalnu skrb, potvrdu mirovine ili neki dokaz o ovrsi, prema tome dobiva korisničku karticu s podacima osobe, broju članova i vremenu važenja (obično 6 ili 12 mjeseci). No bez obzira na takav postupak opet postoje osobe koje žele manipulirati s podacima i drugim stvarima kod upisa u Socijalnu samoposlugu.

Problem s volonterima je još jedan od niza problema ove neprofitne organizacije. Volontiranje se provodi četiri puta tjedno – prikupljanje u centrima, slaganje te dvije podjele. Za navedene aktivnosti potrebno je oko dvadesetak volontera. Problem se javlja u tome da Socijalna samoposluga ima mnogo volontera koji su „zapisani“ kao volonteri, a malo manje njih je stvarno aktivno. Pa se takve situacije pokušavaju riješiti na način da samoposluga surađuje s volonterskim centrom FOI-a te s školskim udrugama koje se bave volontiranjem, vrše različite prezentacije o volontiranju i Socijalnoj samoposluzi u srednjim školama, pozivaju i potiču volontere, ali i one koji bi to mogli postati preko plakata, Facebook stranice te osobnim pozivanjem.

Problem Socijalne samoposluge je organizacija i vođenje. Socijalna samoposluga je veći projekt koji iziskuje dobru organizaciju i različite poslove, koji ne ubrajaju samo volontiranja na prikupljanju, slaganju i podjelama. Pokušava se stvoriti struktura i podijeliti rad tako da su formirani sektori, tri glavna – hrana, korisnici i volonteri. Sektori obavljaju poslove iz svoje nadležnosti, a u svakom od njih je formiran tim volontera s voditeljem. Upravljanje i vođenje cjelokupnog projekta je na samom voditelju Socijalne samoposluge, što i čini problem jer je ponekad svega posla previše za jednu osobu.

Problem knjigovodstva je problem koji je „stariji“ pa shodno s tim i riješeni. Naime, Socijalna samoposluga mora svakih 6 mjeseci predavati knjigovodstveni izvještaj. U početku su to radili volonteri koji su bili osposobljeni za obavljanje takvog posla, no s povećanjem obaveza volontera izvješća su ponekad bila predana pred sami rok predaje pa su nadležne osobe u Socijalnoj samoposluzi odlučile da će angažirati knjigovodstveni ured kako se u daljnjem poslovanju ne bi susretali s nepotrebnim problemima.

### **6.3.2. Problem prikupljanja donacija i namirnica te dijeljenje istih korisnicima Socijalne samoposluge u doba COVID-19**

Prikupljanje namirnica unutar Socijalne samoposluge je oduvijek bio jedan od većih problema koji se javljaju u ovoj neprofitnoj organizaciji. Naime, nikad se nije skupilo toliko namirnica da bi se moglo odahnuti i reći „Ovaj tjedan ne moramo brinuti oko podjele“. Skupljanje namirnica odvija se tako da se svake subote, u tri smjene, po trgovačkim centrima prikupljaju različite namirnice, koje se onda odvoze u Socijalnu samoposlugu, slažu se ponedjeljkom i dijele se korisnicima utorkom i četvrtkom prema dogovorenom rasporedu. Trgovački centri u kojima se namirnice skupljaju unaprijed su kontaktirani te je s njima sve unaprijed dogovoreno. Većina ljudi koja dolazi u trgovački centar, kada vide volontere Socijalne samoposluge na ulazu, znaju o čemu se radi, no postoji i ona većina koja upućuje čudne poglede i komentare volonterima. Svi takvi pogledi i komentari dolaze zapravo od straha od „nepoznate“ osobe i pomisli koja glasi „Što, osoba koju ne poznajem, želi od mene?“.

Osim prikupljanja namirnica, tu su i donacije koje Socijalna samoposluga prima. Takve donacije namirnica većinom pristižu od pravnih osoba, odnosno poduzeća. Ovaj problem povezan je i s time da Socijalna samoposluga ne provodi nikakvu vrstu marketinga kojom bi se predstavila obližnjim poduzećima, koja bi joj možda pomogla, tako da joj doniraju određene potrebne namirnice ili financijsku pomoć, kojom bi se onda kupile potrebne namirnice za podjelu korisnicima. Jedino promoviranje Socijalne samoposluge proizlazi iz Facebook stranice i izravne priče, ne postoji nikakav drugi način koji bi omogućio da više poduzeća čuje za Socijalnu samoposlugu i da im se pomogne u njihovim dobrim djelima.

Dakle, problem približavanja strane osobe k nekom od mogućih donatora ili postojećih donatora (ili bilo kojoj osobi koja na bilo koji način pomaže u prikupljanju i podjeli namirnica korisnicima) javljao se i prije cijele situacije oko bolesti COVID-19, odnosno prije pojave Korona virusa. No, pojavom ovog virusa, većina stanovništva distancirala se od svega, a ono starije stanovništvo neko vrijeme nije ni izlazilo kako bi se zaštitili. Socijalna samoposluga također je poduzela neke mjere i zatvorila je svoja vrata kada je to bilo potrebno, zbog epidemije uzrokovane Korona virusom. Pitanje koje se ovdje javlja je „Kako su korisnici, kojima je hrana potrebna, izdržali bez nje“, odnosno koliko su bili spremni na to da će Socijalna samoposluga zatvoriti vrata te da oni neće dobiti svoje pakete onako kako je planirano. Nitko se nije nadao nastaloj situaciji pa Socijalna samoposluga, kao i većina ostalih neprofitnih i profitnih poduzeća, ostala je nespremna za odvijanje rada i podjele paketa te skupljanje namirnica i u doba COVID-19.

Korisnici Socijalne samoposluge svakako bi svoje pakete trebali dobivati bez obzira na sve pa tako i na ovo. Stoga je cilj ovog diplomskog rada riješiti baš taj problem, problem

skupljanja namirnica, ali i same podjele paketa namirnica korisnicima Socijalne samoposluge u vrijeme Korona virusa. Stari proces prikupljanja namirnica opisan je na početku ovog poglavlja, ono što je sada potrebno tiče se osmišljavanja novih mogućih alternativa koje bi pripomogle u dijeljenju namirnica korisnicima, ali i omogućile skupljanje namirnica i donacija u vrijeme COVID-19. Sigurno je da buduće situacije neće biti bolje i povoljnije od trenutnih situacija i da je potrebno poduzeti neke mjere kako bi se korisnicima Socijalne samoposluge u nadolazećem vremenu omogućilo dobivanje paketa namirnica bez obzira na pogoršanje ili poboljšanje trenutne situacije.

### **6.3.3. Rješavanje problema prikupljanja donacija i namirnica te dijeljenje istih korisnicima Socijalne samoposluge u doba COVID-19 pomoću AHP metode**

Dakle, da bi se definirani problem riješio najprije je potrebno razviti hijerarhijski model problema odlučivanja koji sadrži cilj na najvišoj razini, kriterije i podkriterije na nižoj razini te alternative na posljednjoj, najnižoj, razini. Nakon toga slijedi međusobno uspoređivanje elemenata pomoću Saatyveve skale u parovima te računanje lokalnih težina kriterija i podkriterija te prioriteta alternativa. Ukupne prioritete pojedine alternative dobiva se tako da se zbroje lokalni prioriteti ponderirani s težinama elemenata više razine. Posljednji korak kod AHP metode je provođenje analize osjetljivosti. Analizom osjetljivosti analizira se kako promjena važnosti nekih kriterija utječe na konačan izbor alternative [15].

#### **6.3.3.1. Strukturiranje problema**

Kao i svaki problem tako i ovaj, potrebno je što bolje strukturirati tako da se donese kvalitetna odluka koja će uistinu riješiti postojeći problem Socijalne samoposluge „Kruh Sv. Antuna“ Varaždin. Strukturiranje problema sastoji se od tri koraka, koja je potrebno provesti na početku procesa odlučivanja:

- identificirati i definirati problem
- odrediti skup alternativnih rješenja, tj. mogućih alternativa
- definirati kriterije i pod kriterije za vrednovanje alternativa [4], [15].

##### **6.3.3.1.1. Identificiranje i definiranje problema Socijalne samoposluge „Kruh Sv. Antuna“ Varaždin**

Kako prikupiti potrebne osnovne namirnice i donacije te iste podijeliti korisnicima problem je, Socijalne samoposluge, koji se javlja i u normalnim situacijama i vremenima, a sada u vrijeme pojave Korona virusa problem postaje veći jer je strah među ljudima sve veći, čime dolazi i do nepovjerenja i mogućnosti odbijanja približavanja drugima.

Navedeni strateški problem, prikupljanja donacija i namirnica te dijeljenje istih korisnicima Socijalne samoposluge u vrijeme COVID-19, potrebno je riješiti kako bi se u rujnu djelovanje Socijalne samoposluge počelo odvijati normalno bez obzira na bilo kakvu situaciju. Rješavanjem navedenog problema, omogućiti će se normalno odvijanje rada Socijalne samoposluge, a ono najbitnije je da će korisnici koji nemaju za osnovne potrepštine dobiti svoje pakete bez obzira na sve te će moći normalno funkcionirati.

#### 6.3.3.1.2. Određivanje skupa alternativnih rješenja problema

Alternativa koja postoji je stari proces prikupljanja namirnica i donacija te dijeljenje istih svaki utorak i četvrtak, korisnicima Socijalne samoposluge. Nove alternative koje se razmatraju prikazane su u tablici te su u istoj i opisane. Da bi prikupljanje i dijeljenje bilo što učinkovitije potrebno je uložiti maksimalan trud i napor kako bi se sve moglo odvijati bez ikakvog problema. Nove alternative trebale bi pomoći da se proces prikupljanja i dijeljenja namirnica odvija bez teškoća, bez obzira na bilo kakvu situaciju. Stoga su odabrane sljedeće alternative, prikazane i opisane u tablici 8. Prve dvije alternative većim djelom se odnose na donacije i prikupljanje namirnica, dok se druge dvije alternative odnose na dijeljenje namirnica korisnicima socijalne samoposluge.

Tablica 8 Popis alternativa

Alternativa	Opis alternative
<p>„Partnerstvo daje više!“</p>	<p>Navedena alternativa odnosi se na udruživanje s centrom Tomislav Špoljar. Centar za odgoj i obrazovanje Tomislav Špoljar je posebna ustanova za odgoj i obrazovanje učenika s većim teškoćama u razvoju. Djeca koja pohađaju školu izrađuju razne unikatne poklone (suvenire, medalje i dr.). Pa je zamisao da se Socijalna samoposluga udruži s centrom Tomislav Špoljar na način da se dogovore da centar izrađuje mali znak pažnje, koji bi kasnije volonteri Socijalne samoposluge dijelili onima koji doniraju namirnice ili daju novčanu pomoć. Za uzvrat bi Socijalna samoposluga mogla centru ponuditi, odnosno ustupiti volontere kada bi im to bilo potrebno (kod provođenja raznih aktivnosti,</p>



	<p>izrade unikatnih poklona i sl.). Na taj način bi se donatori osjećali „posebnima“ kada bi donirali nešto malo za osobe koje nemaju, a dobili bi znak pažnje koji bi im značio toliko puno koliko i nekom od korisnika jedan paket Socijalne samoposluge. Isto tako bi centar Tomislav Špoljar i Socijalna samoposluga mogli sudjelovati u nekim sajmovima ili sličnim zbivanjima (ukoliko bi to bilo moguće kada se smiri situacija oko COVID-19) pa bi se na taj način mogla napraviti akcija prikupljanja namirnica i financijske pomoći. Oni ljudi koji bi donirali namirnice, također bi dobili mali znak pažnje, a postojala bi i mogućnost kupnje unikatnih poklona pa bi prikupljeni iznos išao u dobrotvorne svrhe, prema dogovoru između Centra i Socijalne samoposluge. Bez obzira na odvijanje sajмова, mogućnost kupnje unikatnih poklona postojala bi i unutar prostorija Socijalne samoposluge pa bi se financijska sredstva raspodijelila prema dogovoru s Centrom.</p>
<p>„Dobro je činiti nekome dobro!“</p>	<p>Navedena alternativa podrazumijeva organizirano prikupljanje namirnica, odnosno kako će situacija u rujnu oko bolesti COVID-19, vjerojatno biti gora nego je trenutno, prikupljanje namirnica u trgovačkim centrima opet neće biti moguće. Pa stoga, ova alternativa podrazumijeva prikupljanje namirnica tako da ih dobri ljudi dovoze u Socijalnu samoposlugu. Dolaskom u Socijalnu samoposlugu, ljudi bi se trebali pridržavati svih mjera za što veću zaštitu i sebe, ali i volontera koji bi ih tamo dočekali. Ova akcija zamišljena je tako da ljudi bilo koji</p>

	<p>radni dan u tjednu mogu dovesti namirnice u Socijalnu samoposlugu. Svaki dan u tjednu bio bi određen za određene namirnice, npr. ponedjeljak bi bio za šećer i sol, utorak – riža i tjestenina, srijeda – brašno i dječja hrana, četvrtak – ulje i ocat, petak – konzerve (grah, haše i dr.) i subota – sve ostale namirnice koje netko želi donirati. Bez obzira na tjedni raspored, ukoliko je netko u jednom od dana donio više toga, volonteri će s veseljem prihvatiti takvu donaciju. Kao što je već rečeno mjere higijene bi bile visoke i radilo bi se na tome da se i donatori i volonteri te korisnici zaštite u što većoj mjeri. Tako bi se donatore, preko web stranice Socijalne samoposluge zamolilo da ukoliko su u mogućnosti najave svoj dolazak u Socijalnu samoposlugu pa bi na web stranicama postojao i raspored dolaska u Socijalnu samoposlugu, kako bi se izbjegle veće gužve. Naravno, oni koji ne bi bili u mogućnosti najaviti svoj dolazak, opet bi mogli obaviti donaciju, no ukoliko bi netko već bio u Socijalnoj samoposluzi, onda bi se vani malo pričekalo.</p>
<p>„Od vrata do vrata!“</p>	<p>Volonteri Socijalne samoposluge, prema popisu korisnika, pakirali bi pakete unutar prostora Socijalne samoposluge te bi iste razvozili korisnicima na vrata. Na taj način korisnici ne bi bili u kontaktu s ostalim korisnicima ispred Socijalne samoposluge te ne bi dolazilo do većih gužvi, zbog kojih bi moglo doći do neželjenih stanja. Volonteri koji bi razvozili pakete bili bi opremljeni za to, na način da bi imali potrebna dezinfekcijska sredstva, rukavice (koje bi mijenjali), maske</p>

	<p>te ostala potrebna dezinfekcijska i druga sredstva. Paketi koji bi bili zapakirani za korisnike pakirali bi se također sa najvećom mogućom mjerom zaštite, tako da se korisnici, ali i volonteri Socijalne samoposluge zaštite u najvećoj mogućoj mjeri.</p>
<p>„Malo djelo, znači mnogo!“</p>	<p>Ova situacija je upravo vrijeme za pokazivanje koliko je bitno brinuti o svojim bližnjima, bilo da se radi o baki, djedu, susjedu ili bilo kojoj drugoj osobi koja možda i nije u rodu, ali spada u popis dragih osoba kojima je potrebna pomoć. Naravno, i prije pojave COVID-19 bila je potrebna briga o starijim, bližnjim i dragim osobama, no to nije sada tema. Dakle, pomoć može podrazumijevati odlazak u dućan, ljekarnu ili kamo već treba, ali isto tako može i podrazumijevati odlazak u Socijalnu samoposlugu po paket koji stariji, bolesni ili korisnici koji imaju strah od gužvi ili zaraze, ne mogu sami podići. Tada bi osoba koja bi došla po paket umjesto nekog korisnika trebala sa sobom imati iskaznicu korisnika, a prije toga bi korisnik trebao obavijestiti Socijalnu samoposlugu tko će doći po paket umjesto njega, kako ne bi dolazilo do nepotrebnih manipulacija, također bilo bi potrebno predocenje osobne iskaznice. Podjela paketa bila bi također u skladu s mjerama kojih se je potrebno držati te bi bila usklađena sa svim ostalim aktivnostima koje bi se odrađivale unutar Socijalne samoposluge.</p>

Svaka navedena moguća alternativa značila bi puno za Socijalnu samoposlugu, no da bi se alternative mogle provesti u djelo potrebno je mnogo truda i vremena, ali i volontera

te veće organizacije rada. Dakle, da bi se ovako veliki problem riješio potrebno je i sve ostalo organizirati i dovesti „u red“ tako da bi se rad Socijalne samoposluge mogao odvijati neometano.

### 6.3.3.1.3. Definiranje kriterija i podkriterija za vrednovanje alternativa

Da bi definirane alternative mogle uspoređivati, kod izbora, potrebno je odrediti kriterije i podkriterije. Dakle, zadani cilj je odabrati način prikupljanja donacija i namirnica te način dijeljenja namirnica korisnicima Socijalne samoposluge u doba COVID-19. Na temelju cilja zadana su tri kriterija – prvi kriterij je „Pojava pandemije“, drugi kriterij podrazumijeva „Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije“, a treći kriterij odnosi se na „Organiziranost djelovanja i rad volontera“ dok posljednji kriterij podrazumijeva „Marketing“. Uz prvi glavni kriterij vežu se tri podkriterija – panika stanovništva, način prihvaćanja nove bolesti te navike stanovništva. Drugi kriterij, prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije, podrazumijeva slijedeće podkriterije – kontakt s ljudima, mogućnost kretanja i količina donacija te način dostave. Kriterij „Organiziranost djelovanja i rad volontera“ obuhvaća slijedeća četiri podkriterija – radno vrijeme, raspored rada, broj volontera, prisutnost i rad volontera u Socijalnoj samoposluzi. Posljednji kriterij je „Trošak marketinga“ te on obuhvaća slijedeće podkriterije – izrada web stranice, ažuriranje i održavanje web stranice te izrada letaka i plakata. Kriteriji, podkriteriji i njihov opis prikazan je u tablici.

Tablica 9 Popis i opis kriterija i podkriterija

Kriterij	Opis kriterija	Podkriterij	Opis podkriterija
Pojava pandemije	Navedeni kriterij je veoma bitan za odabir alternative jer se upravo pojavom pandemije korona virusa, pojavio i navedeni kriterij. Potrebno je razmotriti reagiranje i djelovanje ljudi u novim situacijama te kako oni prihvaćaju donesene odluke vezane uz pandemiju, je li	Panika stanovništva	Pojavom pandemije među cjelokupnim stanovništvom pojavila se i panika koja otežava i tako tešku situaciju. Stoga je kod izbora alternativa bitno sagledati kako ljudi reagiraju na pojavu pandemije te vidjeti/istražiti kolika je stvarno panika među njima nastala pojavom Korona

	<p>njihovo ponašanje u skladu s njima ili pak neki spadaju u onu skupinu „meni nitko ništa ne može pa čak ni ta bolest“. Baš zbog pojave pandemije potrebno je odabrati nove alternative prikupljanja, ali i dijeljenja namirnica korisnicima.</p>		<p>virusa. S obzirom na vijesti koje su svakodnevno objavljivane većina stanovništva podliježe strahu i panici te zato i poštuju donesene mjere kojima pokušavaju zaštititi sebe, ali i druge ljude.</p>
	<p>Partnerstvo kao alternativa može se odvijati i za vrijeme pandemije, ali i kada ona prođe, jer svi donatori mali znak pažnje prihvaćaju toliko velikim kao i korisnici socijalne samoposluge paket. Osim vrijednosti za donatore tu je i vrijednost za Socijalnu samoposlugu, ali i za centar Tomislav Špoljar koji bi svoje unikatne radove mogao prikazati u širem okruženju. A Socijalna samoposluga time bi mogla pokazati</p>	<p>Načini prihvaćanja nove bolesti</p>	<p>Kako nova bolest najviše prijeti starijem stanovništvu i osobama s kroničnim bolestima, njihovi bližnji, a i oni sami situaciju koja je nastala prihvatili su poprilično ozbiljno te paze na sve i drže se svih higijenskih uvjeta koje su dane kao preporuke. Pojavom pandemije sigurno život ne može stati, stanovništvo se jednostavno mora naučiti živjeti i za sebe naći najbolji mogući način na koji će prihvatiti nastalu situaciju, bez stvaranja dodatne,</p>

	<p>zahvalnost svojim donatorima bar na neki način. Zajedničkom suradnjom mogli bi postići više. Alternativom „Dobro je činiti nekome dobro!“ donatori bi se za vrijeme pandemije,</p>		<p>prevelike, panike. Odabirom novih alternativa zapravo dolazi i do prihvaćanja trenutne situacije i nastale pandemije i od strane Socijalne samoposluge, ali i od strane korisnika i donatora.</p>
	<p>dolaskom u Socijalnu Samoposlugu, mogli osjećati sigurno jer bi se zbog novog rasporeda i organiziranog rada stvarale manje gužve te ne bi bilo kontakata s drugim ljudima. To isto vrijedi i za korisnike, ukoliko će postojati mogućnost dijeljenja paketa unutar prostorija Socijalne samoposluge. „Od vrata do vrata!“ je alternativa koja bi bila najprihvatljivija u vrijeme pandemije te u vrijeme kada ne bi bio moguć dolazak korisnika u Socijalnu samoposlugu. Jer bi na taj način volonteri</p>	<p>Navike stanovništva</p>	<p>Dosadašnje navike stanovništva teško je mijenjati jer ljudi nisu bili spremni na nastale promjene već se sve odvijalo veoma brzo, što znači da će se neke navike stanovništva mijenjati kroz cijelu pandemiju, a nekima će sve vrlo brzo postati rutina. Ovaj pod kriterij važan je jer je bitno jesu li ljudi (osobito oni koji su povezani sa Socijalnom samoposlugom) stekli navike češće higijene i pridržavaju li se svih danih mjera, kako bi se donošenjem novih alternativa moglo</p>

	<p>nosili pakete korisnicima, a oni bi bili zaštićeni te korisnici ne bi bili u kontaktu s drugim korisnicima. „Malo djelo znači mnogo!“ predstavlja alternativu koju bi pojavom pandemije bilo dobro provesti i raditi na tome da se ljude potakne na pomoć drugima, iako bi se možda i tu javljala mala doza straha, no vjerojatno manja nego kod korisnika koji bi sami dolazili u Socijalnu samoposlugu. Mana ove alternative je to što bi se takav rad morao organizirati i prilagoditi načinima koji bi bili najprihvatljiviji u vrijeme pandemije.</p>		<p>raditi bez ikakvog problema i smetnji. Svi koji dolaze ili će dolaziti u Socijalnu samoposlugu moraju biti spremni na nove stvari, promjene i navike. Kako sa svime, tako se i s time potrebno naučiti živjeti i priviknuti se, jer će na taj način biti lakše svima.</p>
<p>Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije</p>	<p>I prije pojave pandemije prikupljanje namirnica bilo je pomalo otežano, jer su ljudi (mogući donatori) u dućanima ponekad veoma</p>	<p>Kontakt s ljudima</p>	<p>Pojavom Korona virusa ljudi su počeli sve manje izlaziti i družiti se jedni s drugima, tako je i sve manje donacija pristizalo u Socijalnu samoposlugu jer je</p>

	<p>konfliktno reagirali na volontere. A sada, u trenutnoj situaciji, stvar je još gora jer se ljudi posjeduju strah od prenošenja zaraze. Pa je zato potrebno odabrati alternativu koja bi bila najpogodnija za donatore (da se smanji strah od zaraze i općenito strah od kontakta s ljudima), ali i za korisnike i volontere.</p>		<p>ista bila zatvorena neko vrijeme zbog donesenih mjera. Izborom jedne od alternativa te organiziranim radom i rasporedom ljudi bi i dalje bili u kontaktu, no to ne bi bila nikakva velika okupljanja ili velike gužve. Već bi se sve pokušalo odraditi u što manjoj mjeri okupljanja, stoga je i potrebna navedena organizacija i pridobivanje novih volontera.</p>
		<p>Mogućnost kretanja</p>	<p>Kretanje je veoma teško za osobe starije životne dobi te za osobe koje imaju kronične bolesti, to posebno otežava mogućnost dolaska po paket ili pak dolaska u Socijalnu samoposlugu zbog donacije namirnica jer se ljudi boje za sebe i svoje zdravlje. Mjere su i dalje takve da se takvi ljudi što manje zadržavaju u većim gužvama pa je</p>



			zato potrebno dobro iz analizirati predložene alternative kako bi se izabrala ona koja bi najbolje odgovarala svima koji na bilo koji način sudjeluju u radu ili korištenju Socijalne samoposluge.
		Količina donacija	Količina donacija smanjila se na najmanju razinu, stoga je to potrebno promijeniti i povećati broj donacija i prikupljenih namirnica kako korisnici Socijalne samoposluge ne bi bili bez svojih paketa, jer ukoliko se dogodi da Socijalna samoposluga bude radila, a neće biti dovoljno donacija i prikupljanja, onda neće ni svi korisnici dobiti pakete kako bi to inače bivalo.
		Način dostave	Novo alternativno prikupljanje i donacije namirnica zahtijevaju i nove načine dostave,

			<p>odnosno ukoliko se izabere alternativa koja podrazumijeva odvoženje paketa na adrese korisnika to podrazumijeva i trošak goriva onih volontera koji će tu aktivnost odrađivati, stoga je, svakako potrebno, kod odabira alternativa uzeti u obzir i takve troškove, ukoliko će volonteri to zahtijevati. No i ukoliko neće, ako će Socijalna samoposluga biti u mogućnosti može djelomično podmiriti njihove troškove goriva prema dogovoru s volonterima. Primjerice to može biti 500 kn mjesečno.</p>
<p>Organiziranost djelovanja i rad volontera</p>	<p>Organiziranje rada u nastaloj situaciji svakako je bitno jer provođenje novih aktivnosti nije isto kao i starih. I kod ranijih aktivnosti bila je potrebna organizacija rada, no</p>	<p>Radno vrijeme</p>	<p>Radno vrijeme kao pod kriterij bitan je jer odabirom neke od novih mogućih alternativa dolazi do promjene rada, ali i radnog vremena Socijalne samoposluge. Biti će</p>

	<p>sada se to očituje u puno većoj mjeri. Za provođenje novih mogućih alternativa potrebna je dobra koordinacija i spremnost na rad tako da sve bude kako treba. Tu veliku ulogu ima voditelj samoposluge, ali i volonteri koji će odraditi većinu posla da bi korisnici dobili svoje pakete.</p>		<p>potrebno definirati radno vrijeme tako da se prikupljanje namirnica i druge donacije mogu vršiti neometano. Za izvođenje prve moguće alternative otprilike bi trebalo 10 sati tjedno, za drugu bi bilo potrebno 20 sati tjedno, za treću moguću alternativu trebalo bi 10 sati tjedno, a za posljednju alternativu bilo bi potrebno 15 sati tjedno.</p>
		<p>Raspored rada</p>	<p>Raspored rada bitan je jer će opseg rada postati veći i opsežniji, pogotovo ukoliko će izabrana alternativa biti ona koja podrazumijeva odlazak volontera do korisnika kako bi im dostavili pakete. Isto vrijedi i za alternativu "Dobro je činiti nekome dobro!" jer se u tom slučaju raspored mora prilagoditi tako da stalno neko od volontera bude u</p>

			Socijalnoj samoposluzi.
		Broj volontera	<p>Broj trenutno aktivnih volontera bio bi premalen za odvijanje cjelokupnog „drugačijeg“ rada Socijalne samoposluge. Stoga bi Socijalna samoposluga trebala poraditi na tome da bude aktivnija u društvu na način da se ljudima, a pogotovo mladeži, prikaže u većem svijetlu, jer ovako većina srednjoškolaca, studenata i drugih ne znaju da mogu volontirati. Pa bi bilo bitno „svijetu“ približiti volontiranje i mogućnosti volontiranja u Socijalnoj samoposluzi. Za prvu alternativu bilo bi potrebno oko 15 volontera tjedno, za drugu je potrebno 22 volontera, za alternativu „Od vrata</p>

			do vrata!“ na tjedan bi bilo potrebno 25 volontera, a za posljednju alternativu bilo bi potrebno 22 volontera.
		Prisutnost i rad volontera	Prisutnost volontera, također, će biti potrebna u većoj mjeri jer se javlja i duži rad. Svakako bi najprije bilo potrebno održati neku radionicu ili takvo nešto (može i on-line) da se vidi koliki broj volontera je spreman i dalje odvajati svoje slobodno vrijeme za volontiranje u Socijalnoj samoposluzi. Tom evidencijom bilo bi lakše organizirati daljnji rad i raspored rada. Stoga je ovaj pod kriterij bitan jer bez volontera i njihove prisutnosti nije moguće odraditi određene aktivnosti unutar Socijalne samoposluge.
Troškovi marketinga	Da bi se za Socijalnu samoposlugu čulo u	Izrada web stranice	Troškovi izrade web stranice bili bi oko

	<p>što većoj mjeri potrebno je biti marketinški osviješten. Najbitnije je da se najprije izradi web stranica na kojoj će biti objavljeno sve najbitnije (od akcija skupljanja, različitih događaja, rasporeda rada i dijeljenja te prikupljanja namirnica), tako da donatori, volonteri i neki od korisnika budu pravovremeno obaviješteni o svemu. Većina korisnika vjerojatno ne može pristupiti internetu pa je u tom slučaju dobro da se rade plakati i letci tako da i oni koji ne mogu pristupiti internetu budu pravovremeno obaviješteni o svemu.</p>		<p>750 kn. Stranicu bi možda mogli izraditi i volonteri čija je struka informatika, no to nije u potpunosti sigurno jer nije poznato njihovo slobodno vrijeme i mogućnost izrade web stranice.</p>
		<p>Ažuriranje i održavanje web stranice</p>	<p>Za ažuriranje web stranice i održavanje iste te podataka koji se nalaze na njoj bili bi zaduženi određeni volonteri. Neki od njih bili bi zaduženi za ažuriranje podataka na istoj, a neki za održavanje stranice općenito (ukoliko volonteri ne bi bili u mogućnosti, održavati i ažurirati nove postavke stranice, za isto bi se platilo nekom IT stručnjaku u iznosu od 500 kn).</p>
		<p>Izrada plakata i letaka</p>	<p>Ovi troškovi ukupno bi iznosili oko 4000 kn. Takva investicija u promociju može biti od velike pomoći, kao i izrada web stranice.</p>

### 6.3.3.2. Matrica odlučivanja

Matrica odlučivanja, za spomenuti i opisani problem, sastoji se od četiri alternative – „Partnerstvo daje više!“, „Dobro je činiti nekome dobro!“, „Od vrata do vrata!“ te „Malo djelo znači mnogo!“, a koje se nalaze s lijeve strane tablice 10. U gornjem djelu tablice prikazani su kriteriji, a odmah ispod njih nalaze se pod kriteriji. Svaka alternativa, kriteriji i podkriteriji opisani su u gornjem djelu rada kod odabira alternativa te kod definiranja kriterija i podkriterija pa se isto neće ponavljati u ovom poglavlju. Matrica odlučivanja izrađena je kako bi se lakše vidjele moguće alternative te kako bi se bolje uočili pojedini kriteriji i podkriteriji.

Cilj prvog podkriterija, kriterija „Pojave pandemije“, je svesti paniku stanovništava na minimalno, stoga je zadano da ona može biti – mala, srednja i velika. U matrici odlučivanja vidljivo je kakav je odnos panike prema određenim alternativama. Drugom podkriteriju, načinima prihvaćanja nove bolesti, cilj je maksimizirati prihvaćanje nove bolesti. Pa se načini sagledavaju kao loše, dobro te vrlo dobro. Navike stanovništva cilj je maksimizirati, dakle da se stanovništvo drži svih mjera koje su donesene te da prati upute koje je potrebno da bi se rad Socijalne samoposluge mogao odvijati. Na navike se onda kod alternativa gleda kao na laku prilagodljivost te težu prilagodljivost.

Podkriterij „kontakt s ljudima“, kriterija „Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije, potrebno je minimizirati kako bi se smanjila mogućnost zaraze. Taj podkriterij sagledava se prema alternativama kao mali, srednji i veliki kontakt s ljudima. Cilj podkriterija mogućnosti kretanja je smanjiti kretanja starijih i bolesnih ljudi. Stoga su njezine vrijednosti – mala mogućnost, srednja i velika mogućnost. Količinu donacija cilj je maksimizirati, a vrijednosti koje se odnose na nju jesu – mala, srednja i velika. Načini dostave mogu biti osobnim automobilom ili nekim drugim prijevoznim sredstvom, a dostavu može vršiti pojedinac ili najviše dvoje ljudi te je načine cilj maksimizirati.

Radno vrijeme, kao pod kriterij kriterija Organiziranost i rad volontera, obuhvaća vrijeme koje bi volonteri provodili u Socijalnoj samoposluzi na tjednoj bazi i njega je cilj minimizirati. Raspored rada može biti ne važan, važan i veoma važan, a cilj ga je maksimizirati. Broj volontera cilj je maksimizirati, a broj koji je potreban kod izvedbe prve moguće alternative je 15 volontera, kod druge je to 22 volontera, kod treće alternative potrebno je 25 volontera i kod posljednje alternative potrebno je 22 volontera. Prisutnost i rad volontera potrebno je maksimizirati, a ona onda može biti mala, srednja i velika prisutnost.

Troškovi marketinga kao kriterij, obuhvaćaju podkriterij izrada web stranice, taj trošak izrade potrebno je svesti na minimum, a okvirna cijena izrade iznosila bi 750 kn. Cijena je ista za sve alternative, jer je web stranica potrebna bez obzira koja alternativa će biti izabrana. Isto je i s drugim podkriterijem, ažuriranje i održavanje web stranice je potrebno bez obzira koja alternativa će biti konačno rješenje, pa mjesečni trošak iznosi 500 kn. Za

posljednji podkriterij, izrada plakata i letaka, godišnje bi bilo potrebno izdvojiti 5000 kn, također bez obzira na odabranu alternativu.

Tablica 10 Prikaz matrice odlučivanja za opisani problem Socijalne samoposluge „Kruh Sv. Antuna“ Varaždin

	Pojava pandemije			Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije				Organiziranost djelovanja i rad volontera				Troškovi marketinga		
	Panika stanovništva	Načini prihvatanja nove bolesti	Navike stanovništva	Kontakt s ljudima	Mogućnost kretanja	Količina donacija	Načini dostave	Radno vrijeme (h)	Raspored rada	Broj volontera	Prisutnost i rad volontera	Izrada web stranice (kn)	Ažuriranje i održavanje web stranice (kn)	Izrada plakata i letaka (kn)
„Partnerstvo daje više!“	Javlja se srednja panika stanovništva jer je za odvijanje alternative potrebno okupljanje, no ljudi su već priviknuti na distancu i držanje nekih mjera pa se ne širi velika panika među njima.	Uz ovu alternativu veže se dobro prihvatanje nove bolesti, jer se uz nju vežu i sajmovi na kojima bi se prikupljale donacije i namirnice.	Javlja se teža prilagodljivost na nove navike, jer je za provođenje navedene alternative potrebno malo veće okupljanje ljudi.	Kontakt s ljudima kod ove alternative je srednji, odnosno postoji no može se držati distanca s ostalim poduzetim mjerama kako kontakt ne bi bio prevelik.	Starije stanovništvo bi, vjerojatno, imalo manja kretanja pa je ovdje mogućnost kretanja mala.	Količina donacija koja nastaje provedbom alternative je srednja količina namirnica.	Za izvršenje dostave potreban je osobni automobil.	10	Odabirom ove alternative raspored rada je važan.	15	Odvijanjem ove alternative prisutnost volontera je srednje potrebna.	750	500	5000
„Dobro je činiti nekome dobro!“	Javlja se srednja panika stanovništva jer je za odvijanje alternative	Uz alternativu se veže vrlo dobro prihvatanje bolesti jer ljudi izlaze i donose donacije,	Lakša prilagodljivost, javlja se jer bi odvijanjem alternative postojale određene	Kontakt s ljudima kod ove alternative je srednji, jer postoji kontakt	Podrazumijeva se da bi ovdje više dolazili ljudi mlađe i srednje dobi pa je stoga ovdje	Količina donacija koja nastaje provedbom alternative je velika	Za izvršenje dostave potrebno je prijevozno sredstvo, a izvršiti ju može	20	Odabirom navedene alternative priprema rasporeda rada je	22	Za odvijanje ove alternative potrebna je velika prisutnost volontera.	750	500	5000



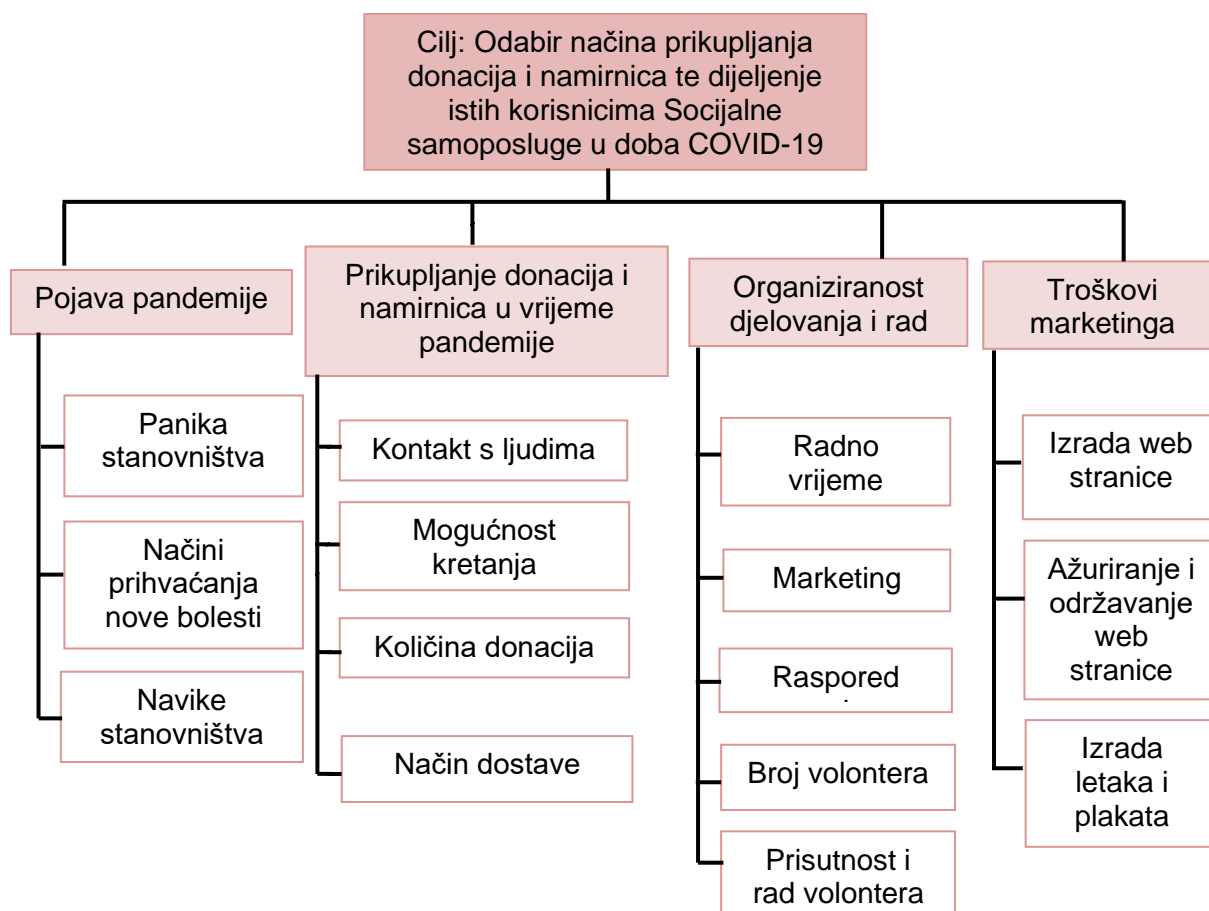
	potrebno okupljanje, no ljudi su već priviknuti na distancu i držanje nekih mjera pa se ne širi velika panika među njima.	namirnice u Socijalnu samoposlugu. Pa oni koji bi se normalno kretali, kako do Socijalne samoposluge, tako i na druga mjesta.	mjere na koje su se neki već privikli.	između donatora i volontera no postojale bi i mjere kojih bi se trebalo držati kod provođenja alternative.	mogućnost kretanja velika.	količina namirnica.	pojedinaac ili najviše dvoje ljudi.		veoma važna.					
„Od vrata do vrata!“	Javlja se mala panika stanovništva jer za odvijanje alternative nije potrebno veliko okupljanje.	Uz alternativu se veže vrlo dobro prihvaćanje bolesti jer se podrazumijeva da bi korisnici prihvatili volontere koji bi donijeli pakete pomoći.	Lakša prilagodljivost, javlja se jer bi odvijanjem alternative postojale određene mjere na koje su se neki već privikli.	Ovdje je relativno mali kontakt s ljudima, jer volonteri dijele pakete korisnicima.	Mogućnost kretanja je velika jer volonteri, mlađe i srednje životne dobi, nose pakete do korisnika.	Količina donacija koja nastaje kod ove alternative je mala, jer je alternativa više povezana uz dostavu paketa, a ne uz prikupljanje donacija i namirnica.	Za izvršenje dostave potreban je osobni automobil, a izvršavati ju može po dvoje volontera.	10	Odabirom navedene alternative priprema rasporeda rada je veoma važna.	25	Za odvijanje navedene alternative potrebna je velika prisutnost volontera.	750	500	5000
„Malo djelo znači mnogo!“	Javlja se srednja panika stanovništva jer je za	Uz alternativu se veže dobro prihvaćanje bolesti jer se podrazumijeva	Javlja se teža prilagodljivost na nove navike, jer je za provođenje	Kontakt s ljudima kod ove alternative je srednji,	Mogućnost kretanja je srednja, jer osobe koje bi pomagale	Količina donacija koja nastaje kod ove	Za izvršenje dostave potrebno je prijevozno sredstvo, a	15	Odabirom navedene alternative priprema rasporeda	22	Odvijanjem ove alternative prisutnost volontera je	750	500	5000

	odvijanje alternative potrebno okupljanje, no ljudi su već priviknuti na distancu i držanje nekih mjera pa se ne širi velika panika među njima.	da bi korisnici prihvatili svoje bližnje ili susjede koji bi im donosili pakete pomoći.	navedene alternative potrebno da drugi ljudi dolaze u kuće starijih korisnika.	jer postoji kontakt između donatora, korisnika i volontera i donatori trebali bi se pridržavati mjera koje bi bile propisane.	korisnicima Socijalne samoposluge mogu biti i srednje i mlađe, ali i starije životne dobi.	alternative je mala, jer je alternativa više povezana uz dostavu paketa, a ne uz prikupljanje donacija i namirnica.	izvršiti ju može pojedinac ili najviše dvoje ljudi.		rada je važna.		potrebna u velikoj mjeri, zbog potrebne organizacije i cjelokupnog rada.			
MIN/MAX KRITERIJ	min	max	max	min	min	max	max	min	max	max	max	min	min	min

### 6.3.3.3. Provedba AHP metode

Nakon definiranog problema, opisanih alternativa, zadanih kriterija i podkriterija slijedi analiza problema. AHP metoda, odnosno analitički hijerarhijski proces, koristiti će se za daljnju analizu definiranoga problema. Kao pomoć u rješavanju problema AHP metodom koristiti će se Excel pomoću kojeg će biti izračunati ponderi za kriterije, podkriterije i alternative.

Rješavanje zadanog problema AHP metodom započinje razvijanjem hijerarhijskog modela problema odlučivanja. Hijerarhijski model sastoji se od cilja, kriterija i pod kriterija što se i vidi na slici 7.



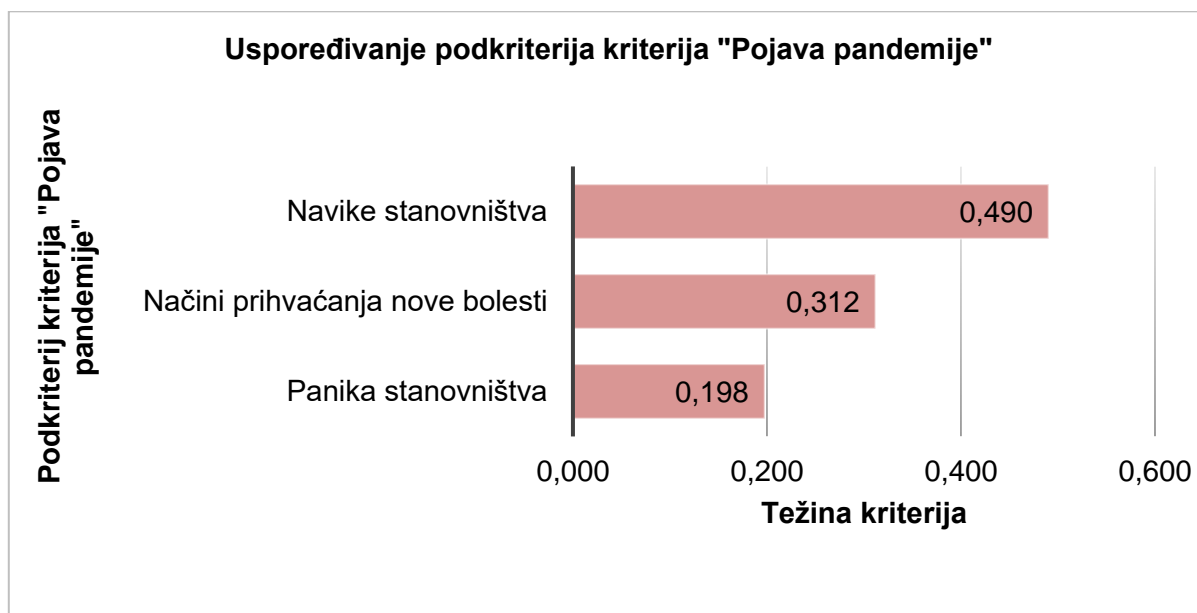
Slika 7 Prikaz hijerarhijske strukture problema odlučivanja Socijalne samoposluge "Kruh Sv. Antuna" Varaždin

Hijerarhijski model prikazan na slici 7 sastoji se od jednog definiranog glavnog cilja, a to je odabir načina prikupljanja donacija i namirnica te dijeljenje istih korisnicima Socijalne samoposluge u doba COVID-19. Problem prikupljanja donacija i namirnica u vrijeme Korona virusa, nalazi se na vrhu hijerarhijske strukture. Ispod navedenog cilja nalazi se četiri kriterija – pojava pandemije, prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije, organiziranost djelovanja i rad te troškovi marketinga. Ispod zadanih kriterija nalaze se podkriteriji, kao što je vidljivo na slici 7.

### 6.3.3.3.1. Uspoređivanje u parovima

Nakon hijerarhijskog modela u AHP metodi slijedi korak - uspoređivanje u parovima. Najprije će se provesti usporedba podkriterija s obzirom na kriterije kojima su podkriteriji podređeni. Pa će kriteriji biti uspoređivani s obzirom na postavljeni cilj, a na kraju će biti uspoređene alternative s obzirom na podkriterije te alternative s obzirom na kriterije. Uspoređivanje u parovima radi se na temelju Saaty-eve skale koja ima pet stupnjeva te četiri među stupnja. Za svaku matricu u kojoj se nalaze vrijednosti uspoređenih pod kriterija, kriterija ili alternativa s obzirom na podkriterije i kriterije potrebno je izračunati omjer konzistencije, u kojem vrijede sljedeće tvrdnje – ako je  $CR \leq 0,10$  onda se procjena omjera relativnih važnosti podkriterija, kriterija, ili alternativa smatraju prihvatljivima, no ukoliko je  $CR > 0,10$  potrebno je istražiti razloge zbog kojih je procjena visoka te je potrebno raditi novu procjenu kako bi se procjena svela na prihvatljivu razinu [4].

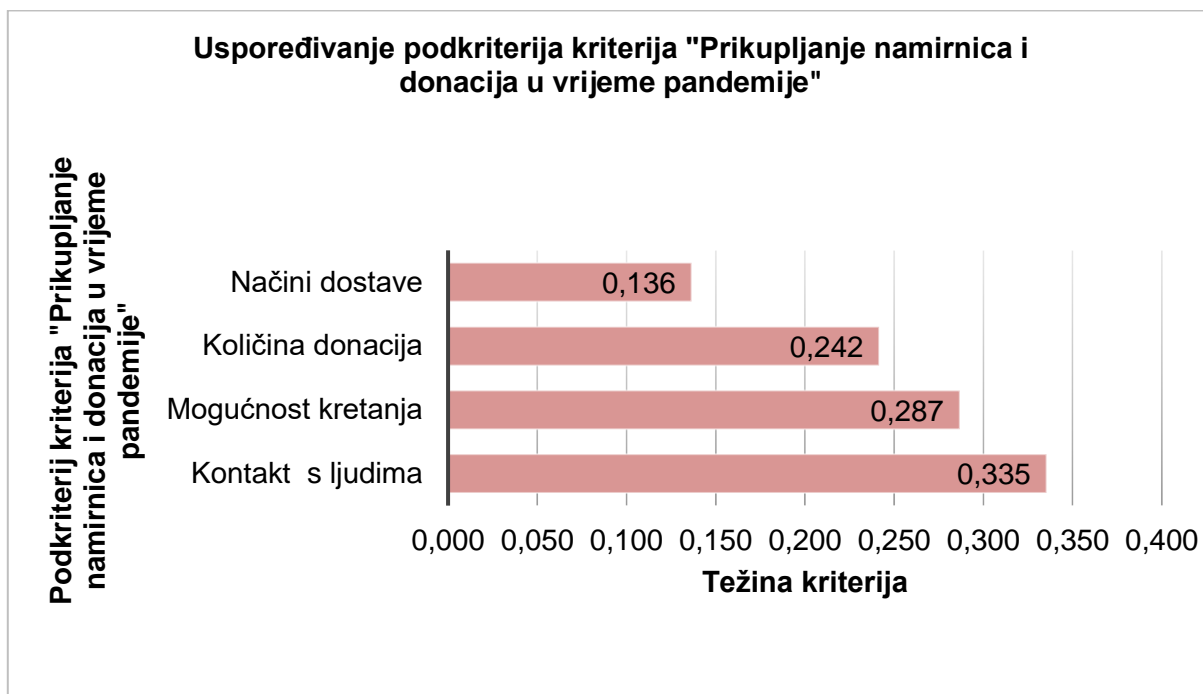
Kako je i rečeno slijedi usporedba podkriterija zadanih kriterija. Prvi kriterij je „Pojava pandemije“. Na grafikonu 1 vidljiva je važnost svakog od pod kriterija u donošenju odluke za odabir nove alternative. Pa je težina pod kriterija „navike stanovništva“ najbitniji podkriterij, prvog kriterija, s težinom od 0,490. Nakon navedenog podkriterija slijedi podkriterij „načini prihvaćanja nove bolesti“ s težinom od 0,312, a nakon njega slijedi podkriterij „panika stanovništva“ s težinom od 0,198. Izračun omjera konzistentnosti ne prelazi 0,10, odnosno kod ovog kriterija CR iznosi 0,05 što znači da se ova procjena smatra prihvatljivom.



Grafikon 1 Uspoređivanje podkriterija kriterija "Pojava pandemije"

Na grafikonu 2 prikazana je usporedba podkriterija kriterija „Prikupljanje namirnica i donacija u vrijeme pandemije“. Najbitniji podkriterij navedenog kriterija je „kontakt s ljudima“ s težinom od 0,335. Nakon njega slijedi podkriterij „mogućnost kretanja“ s težinom od 0,287 te

„količina donacija“ s težinom 0,242 i načini dostave s težinom 0,136. Ni kod ovog slučaja omjer konzistentnosti ne prelazi 0,10 pa je i ova procjena prihvatljiva s vrijednosti CR od 0,07.



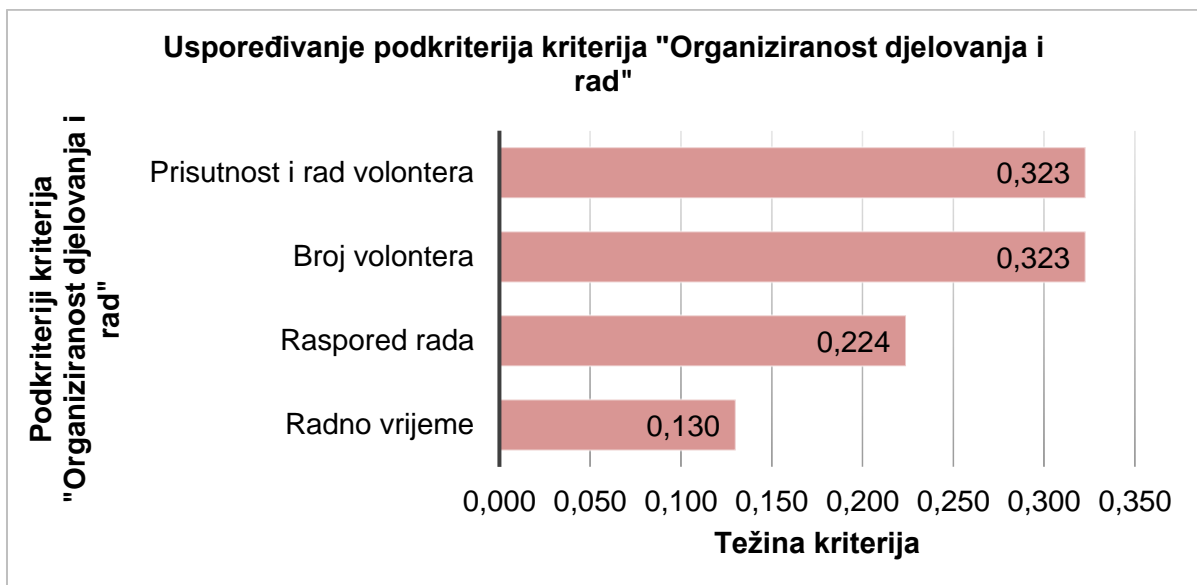
Grafikon 2 Uspoređivanje podkriterija kriterija "Prikupljanje namirnica i donacija u vrijeme pandemije"

Grafikon 3 prikazuje usporedbu podkriterija kriterija „Organiziranost djelovanja i rad“. Na grafikonu je vidljivo kako su podkriteriji „prisutnost i rad volontera“ te „broj volontera“ od jednake važnosti za navedeni kriterij s težinom od 0,323. Ostali kriteriji koji ih slijede jesu „raspored rada“ s vrijednosti težine od 0,224 te podkriterij „radno vrijeme“ s vrijednošću težine od 0,130. U ovom slučaju vrijednost CR, odnosno omjer konzistentnosti, iznosi 0,06 pa je stoga i ova procjena prihvatljiva.

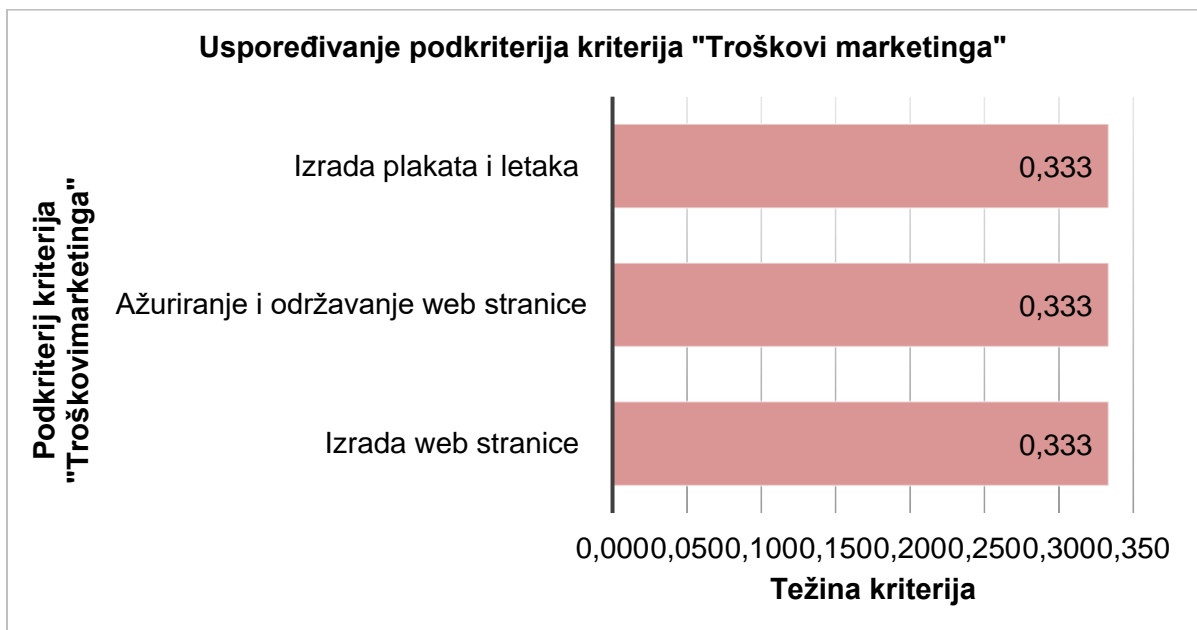
Kod uspoređivanja podkriterija kriterija „Troškovi marketinga“ svi podkriteriji jednako su bitni kod donošenja odluke biranja nove alternative, što je vidljivo i grafikonu 4. Težina pod kriterija iznosi 0,333. A vrijednost CR iznosi 0,00 što znači da je procjena, također, prihvatljiva jer je manja od 0,10.

Nakon usporedbe podkriterija zadanih kriterija, slijedi usporedba kriterija u parovima. Najbitniji kriterij u donošenju odluke, u ovom slučaju, je „Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije“ s vrijednošću od 0,350. Nakon njega slijedi kriterij „Organiziranost djelovanja i rad volontera“ s težinom od 0,243 te „pojava pandemije“ (0,220) i „troškovi marketinga“ (0,187). Navedeno je vidljivo i na grafikonu 5. Omjer konzistentnosti iznosi -0,05 što znači da je procjena prihvatljiva. Važnost redom navedenih kriterija je i očekivana jer se

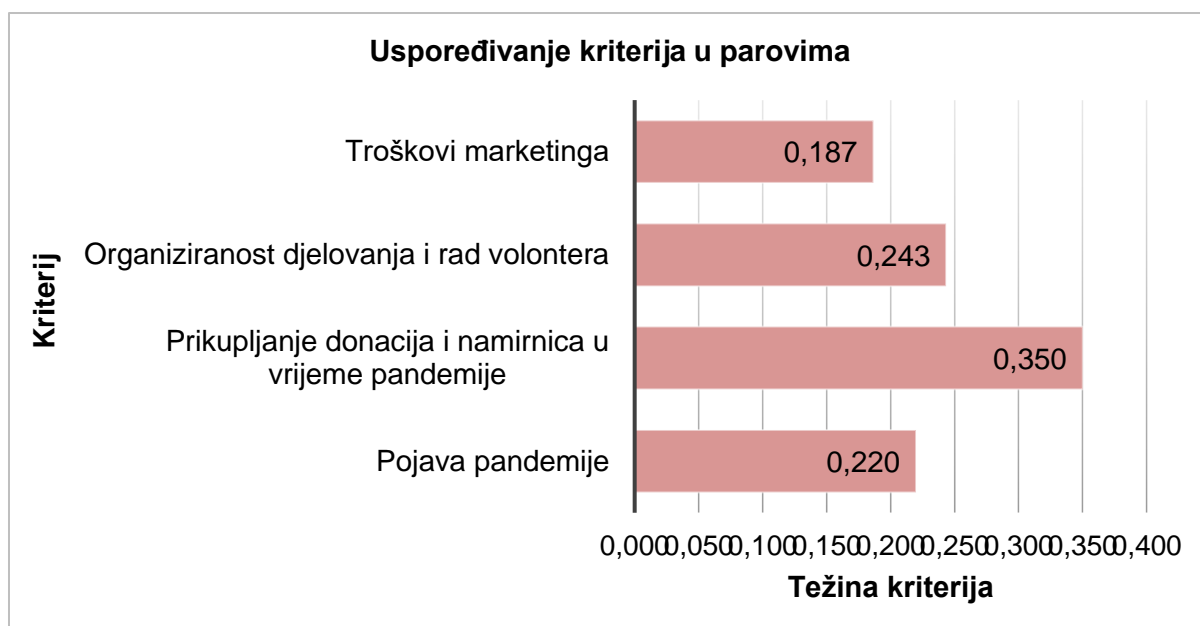
radi o problemu koji obuhvaća donacije i prikupljanje namirnica te dijeljenje istih korisnicima Socijalne samoposluge.



Grafikon 3 Uspoređivanje podkriterija kriterija "Organiziranost djelovanja i rad"



Grafikon 4 Uspoređivanje podkriterija kriterija "Troškovi marketinga"

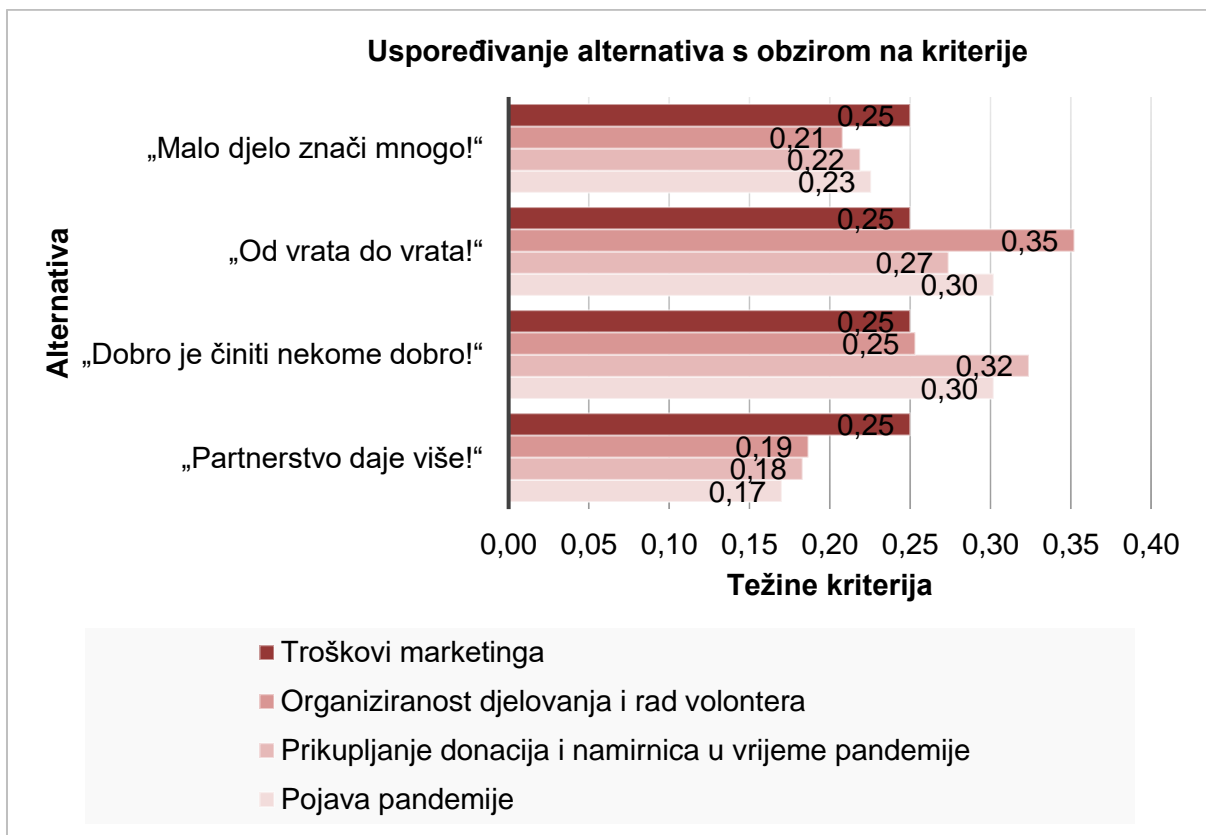


Grafikon 5 Uspoređivanje kriterija u parovima

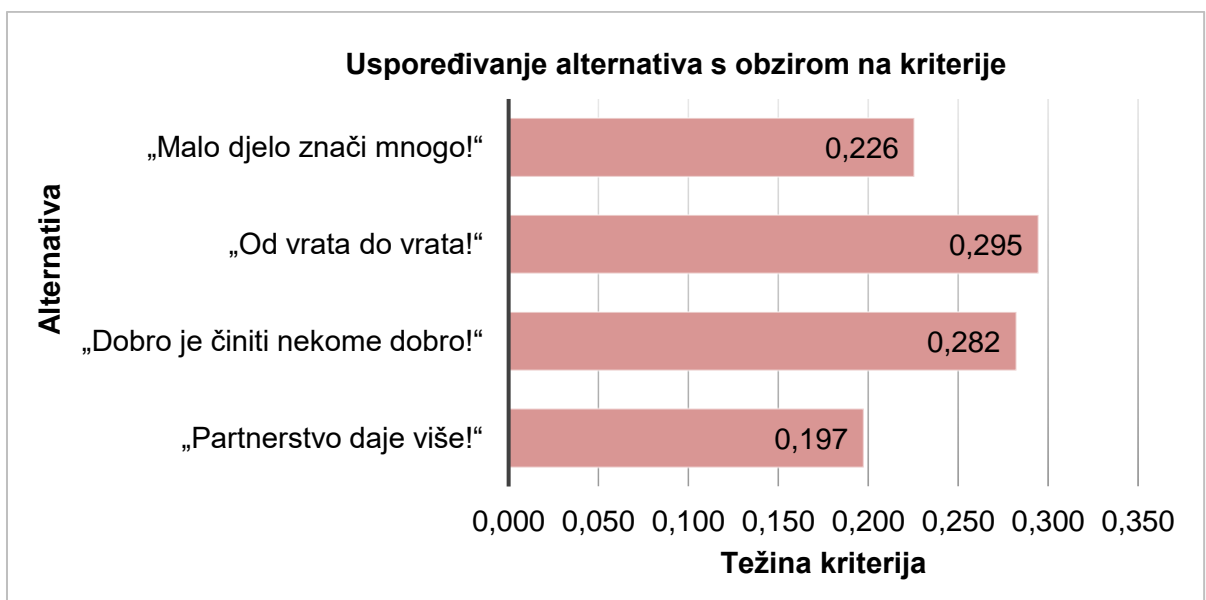
U sljedećem prikazu slijedi usporedba mogućih alternativa s obzirom na zadane kriterije i pod kriterije koji su zadani kod definiranog problema (cilja). Na grafikonu 7 prikazana je ukupna usporedba alternativa s obzirom na zadane kriterije. Prema tome najbolja alternativa je „Od vrata do vrata“ koja ima najveći prioritet 0,295. Slijedi ju alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“ s prioritetom od 0,282 te alternativa „Malo djelo znači mnogo!“ (0,226) i alternativa „Partnerstvo daje više!“ (0,197). S obzirom na to da se u rješavanju problema radi o donacijama i prikupljanju namirnica te o dijeljenju namirnica potrebno je uzeti u obzir i alternativu koja po prioritetu odmah poslije one s najvećim prioritetom, jer se alternativa „Od vrata do vrata!“ odnosi na dijeljenje namirnica korisnicima Socijalne samoposluge, a druga po redu alternativa, „Dobro je činiti nekome dobro!“, više se odnosi na donacije i prikupljanje namirnica. Pa s obzirom na navedeno, prema izračunima alternativa „Od vrata do vrata!“ i alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“ bile bi najbolja rješenja zadanog problema. Također, uz grafikon 7, tu je i grafikon 6 na kojem su prikazani prioriteti svakog kriterija posebno, za svaku alternativu.

Nakon prikaza alternativa s obzirom na kriterije slijedi prikaz uspoređivanja alternativa s obzirom na podkriterije (svaki podkriterij pojedinačno). S obzirom na podkriterij „Panika stanovništva“ najveći prioritet odnosi alternativa „Od vrata do vrata!“ s vrijednošću od 0,406, što se vidi na grafikonu 8. Omjer konzistentnosti ovog podkriterija iznosi 0,06 pa je samim time i prihvatljiv. Alternative koje slijede prioritetsnu alternativu jesu „Dobro je činiti nekome dobro!“ (0,240) te alternative „Malo djelo znači mnogo!“ i „Partnerstvo daje više!“ čija vrijednost iznosi 0,177. Na grafikonu 9 vidljivo je uspoređivanje alternativa i podkriterija „Načini prihvaćanja nove bolesti“, gdje su prioritetsne alternative „Od vrata do vrata!“ i alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“ s jednakom vrijednošću prioriteta – 0,333. Slijede

ih druge dvije alternative s vrijednošću od 0,167. Kod ovog podkriterija omjer konzistentnosti iznosi 0,00, manji je od 0,10 pa je ova procjena prihvatljiva.

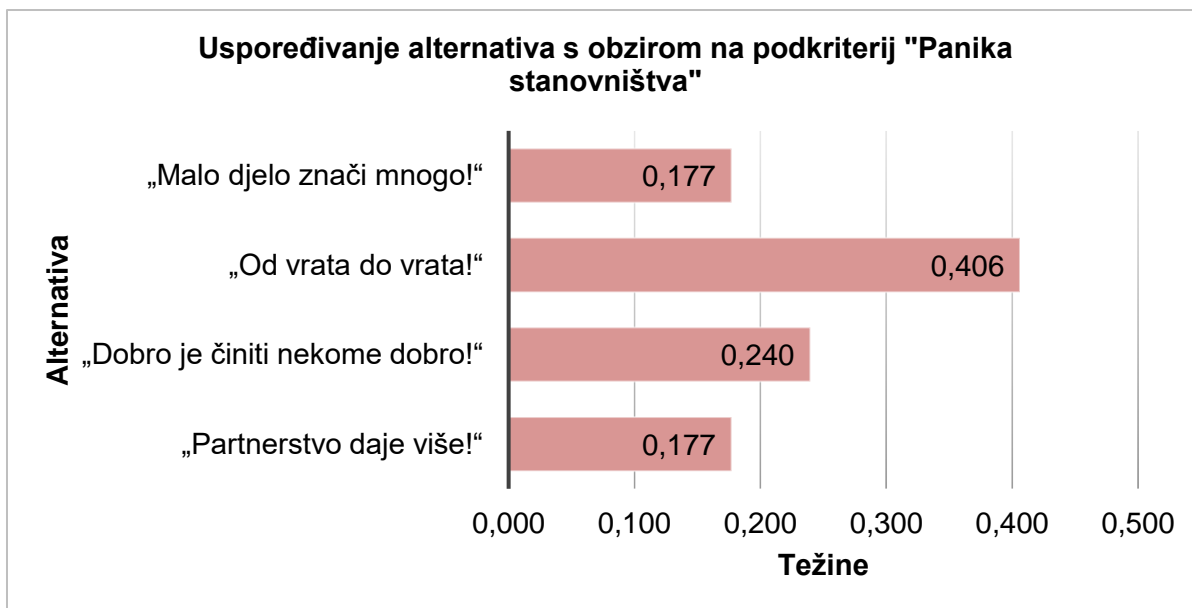


Grafikon 6 Uspoređivanje alternativa s obzirom na kriterije - pojedinačni prikaz težine kriterija

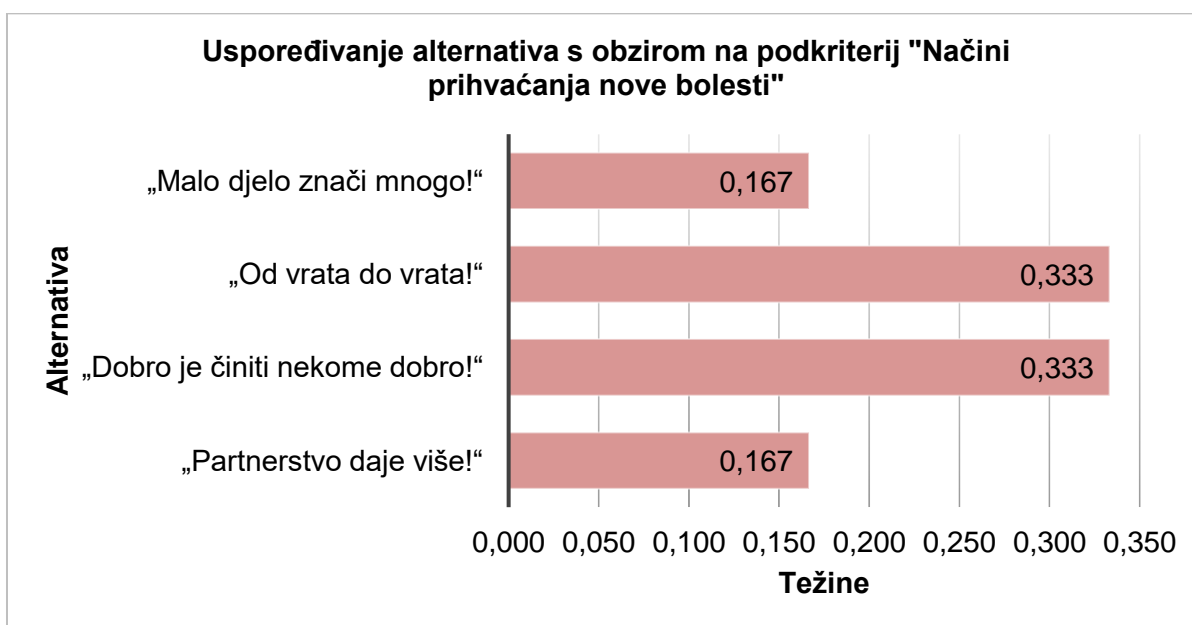


Grafikon 7 Uspoređivanje alternativa s obzirom na kriterije





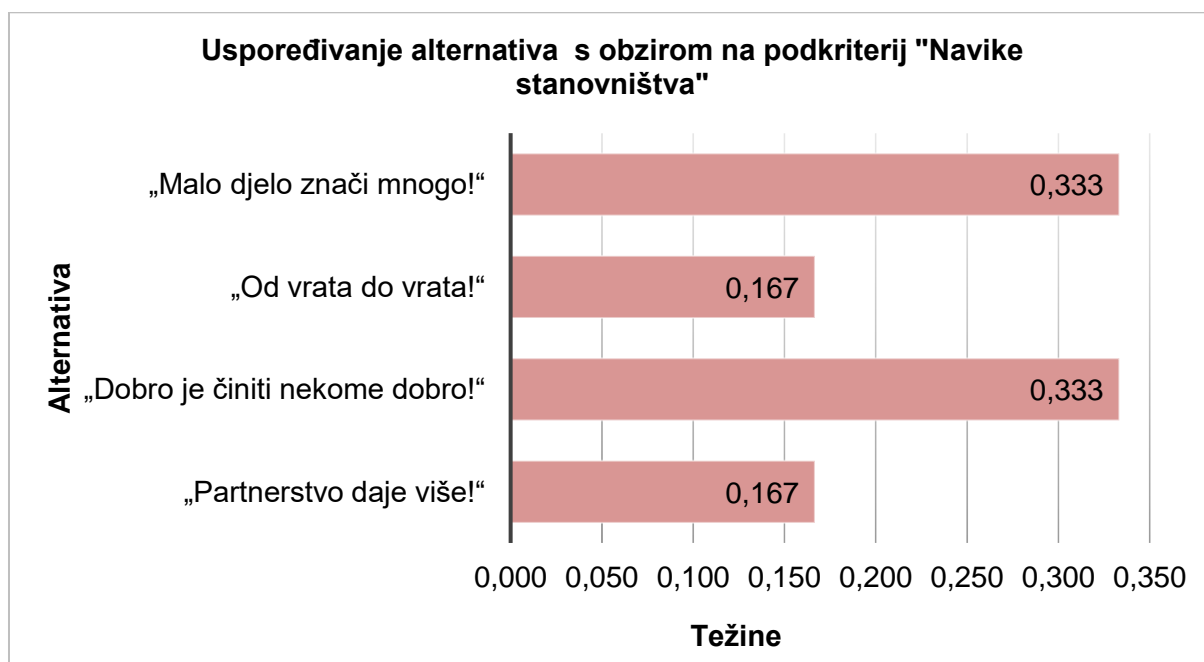
Grafikon 8 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Panika stanovništva"



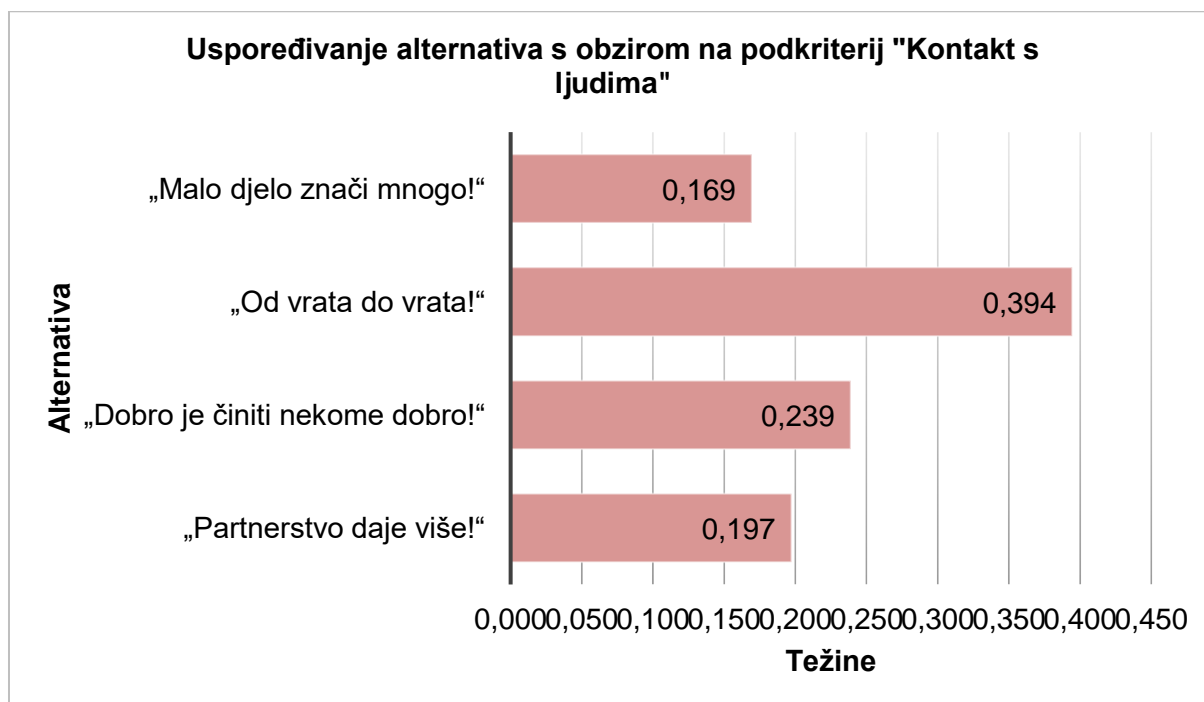
Grafikon 9 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Načini prihvaćanja nove bolesti"

Na grafikonu 10 prikazana je usporedba alternativa s obzirom na podkriterij „Navike stanovništva!“. S obzirom na ovaj podkriterij prioritetne alternative jesu „Malo djelo znači mnogo!“ i „Dobro je činiti nekome dobro!“ s vrijednošću prioriteta od 0,333. Slijede ih druge dvije alternative s vrijednošću od 0,167. Omjer konzistentnosti i ovdje iznosi 0,00 pa je procjena prihvatljiva. Pretpostavka je da su navedene prioritetne alternative kod ovog podkriterija dobile prioritet zbog toga jer se kod njih javlja laka prilagodljivost stanovništva na nove navike.

Grafikonom 11 prikazana je usporedba alternativa s obzirom na podkriterij „Kontakt s ljudima“. Vidljivo je kako je ovdje prioriteta alternativa „Od vrata do vrata!“ s vrijednošću od 0,394. Nakon nje slijedi alternativa s vrijednošću prioriteta od 0,239 – „Dobro je činiti nekome dobro!“. Nakon njih slijede alternative s vrijednostima prioriteta od 0,197 i 0,169, kao što je vidljivo na grafikonu 11. Kod ove procjene omjer konzistentnosti iznosi 0,02 što znači da je procjena prihvatljiva.

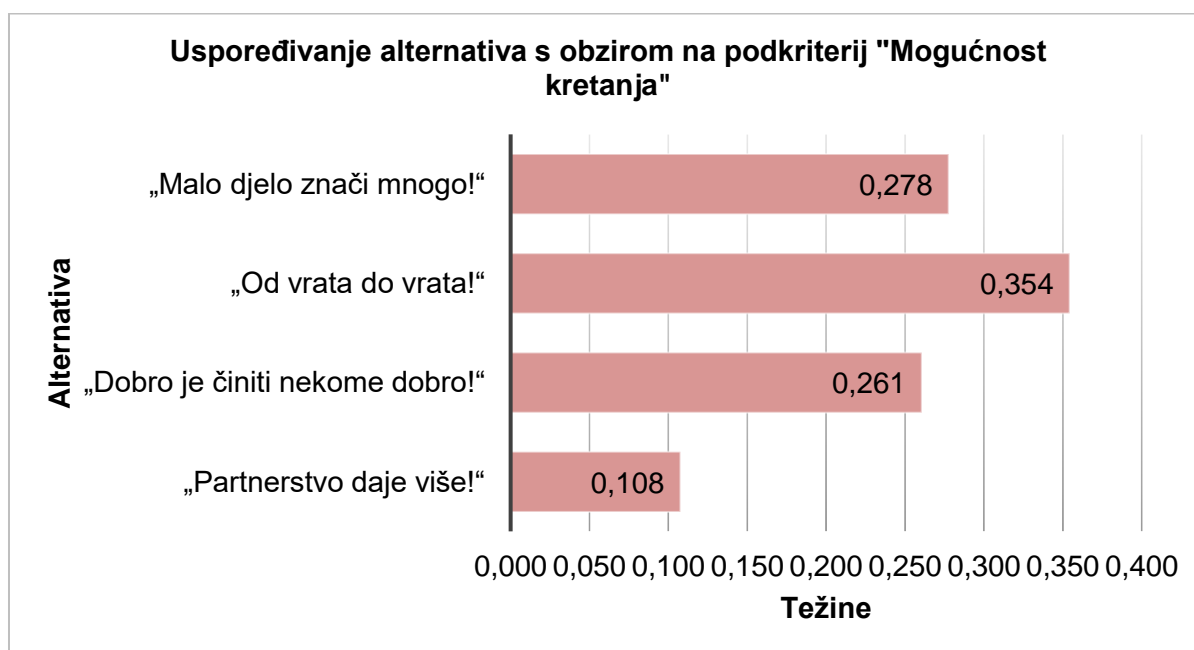


Grafikon 10 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Navike stanovništva"



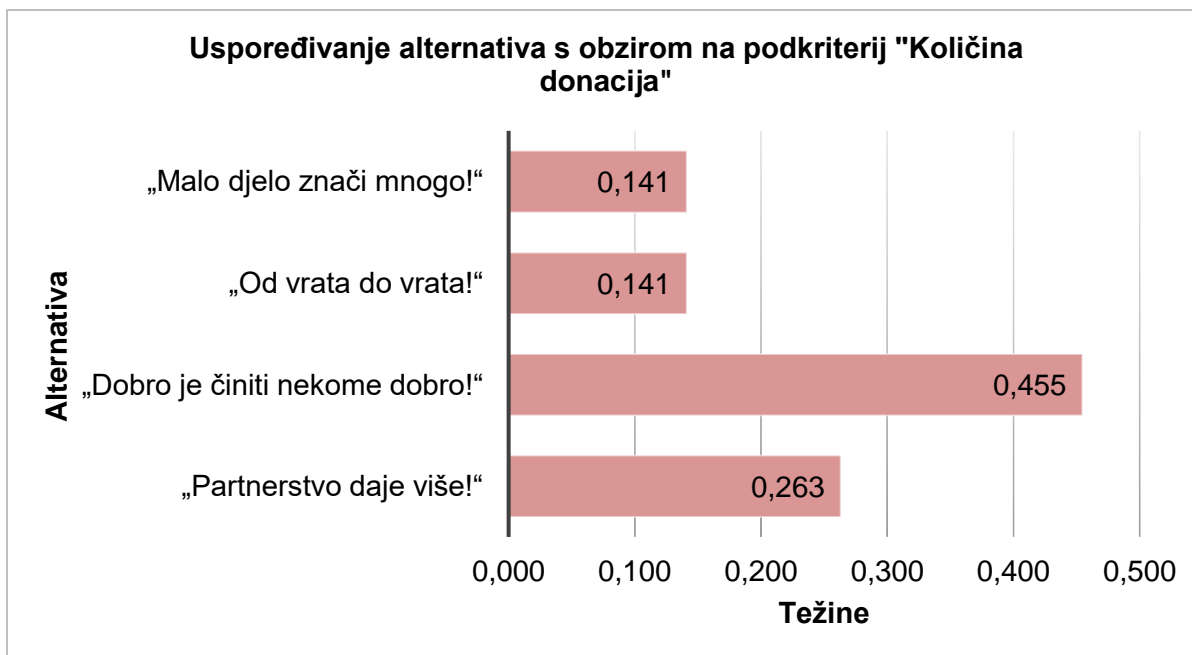
Grafikon 11 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Kontakt s ljudima"

Na grafikonu 12 prikazana je usporedba alternativa s obzirom na podkriterij „Mogućnost kretanja“. Ovom usporedbom prioritetna alternativa je „Od vrata do vrata!“ s prioritetom od 0,354 te alternativa „Malo djelo znači mnogo!“ s prioritetom od 0,278. Alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“ je na trećem mjestu s prioritetom od 0,261, a posljednja alternativa je „Partnerstvo daje više!“ s vrijednošću prioriteta od 0,108. Omjer konzistentnosti je prihvatljiv je je manji od 0,10, a iznosi 0,08.

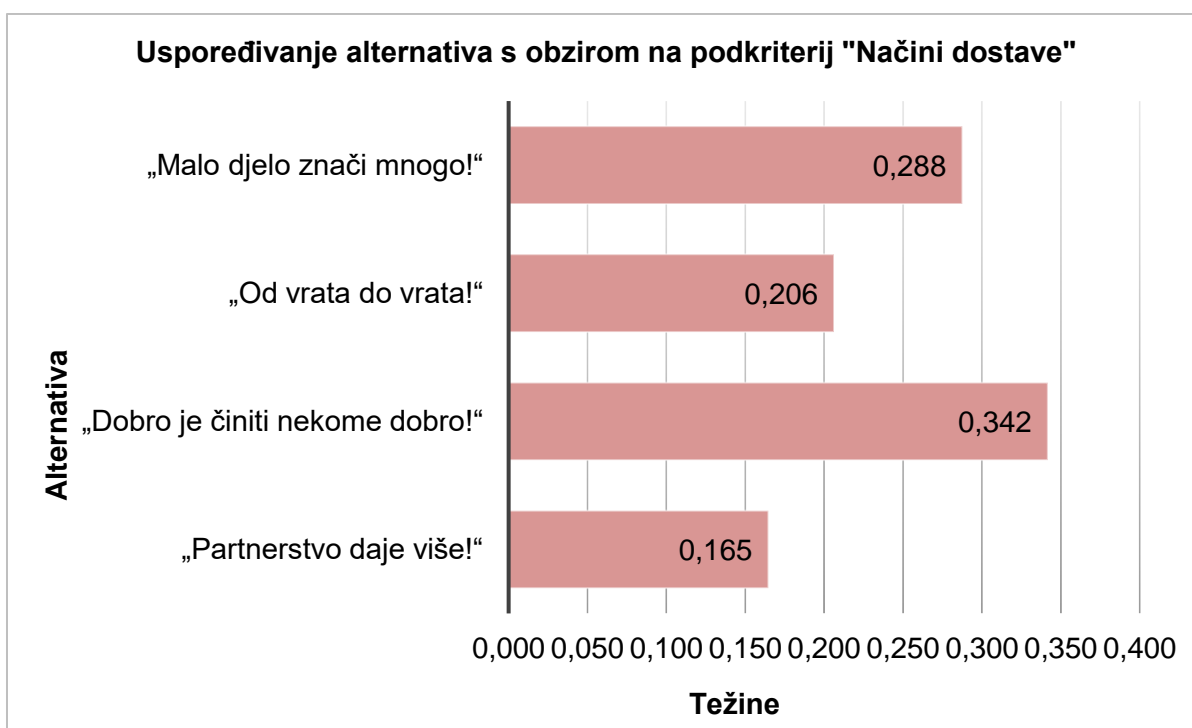


Grafikon 12 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Mogućnost kretanja"

Kao što je rečeno u odlomku kod određivanja mogućih alternativa, alternative „Partnerstvo daje više!“ i alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“ u većoj mjeri odnose se na donacije i prikupljanje namirnica, dok se druge dvije moguće alternative odnose na dijeljenje namirnica korisnicima Socijalne samoposluge. Stoga su, kod usporedbe alternativa s obzirom na podkriterij „Količina donacija“, prioritetne alternative upravo one koje se odnose na donacije i prikupljanje namirnica. Alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“ je prva prema prioritetima, s vrijednošću od 0,455, dok je druga „Partnerstvo daje više!“ s vrijednošću prioriteta od 0,263. Alternative koje se ne odnose u toliko velikoj mjeri na donacije i prikupljanje, već su više okrenute dijeljenju namirnica korisnicima Socijalne samoposluge nose vrijednost prioriteta od 0,141. Navedeni podaci prikazani su i na grafikonu 13. A omjer konzistentnosti kod usporedbe alternative s ovi kriterijem iznosi 0,00 što pokazuje prihvatljivu procjenu. Uspoređivanjem alternativa s obzirom na podkriterij „Načini dostave“ alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“ odnosi najveću vrijednost prioriteta (0,342), slijedi ju alternativa „Malo djelo znači mnogo!“ s vrijednošću od 0,288, a nakon njih su ostale dvije alternative kao što je prikazano na grafikonu 14. Omjer konzistentnosti iznosi 0,07 što procjenu čini prihvatljivom.



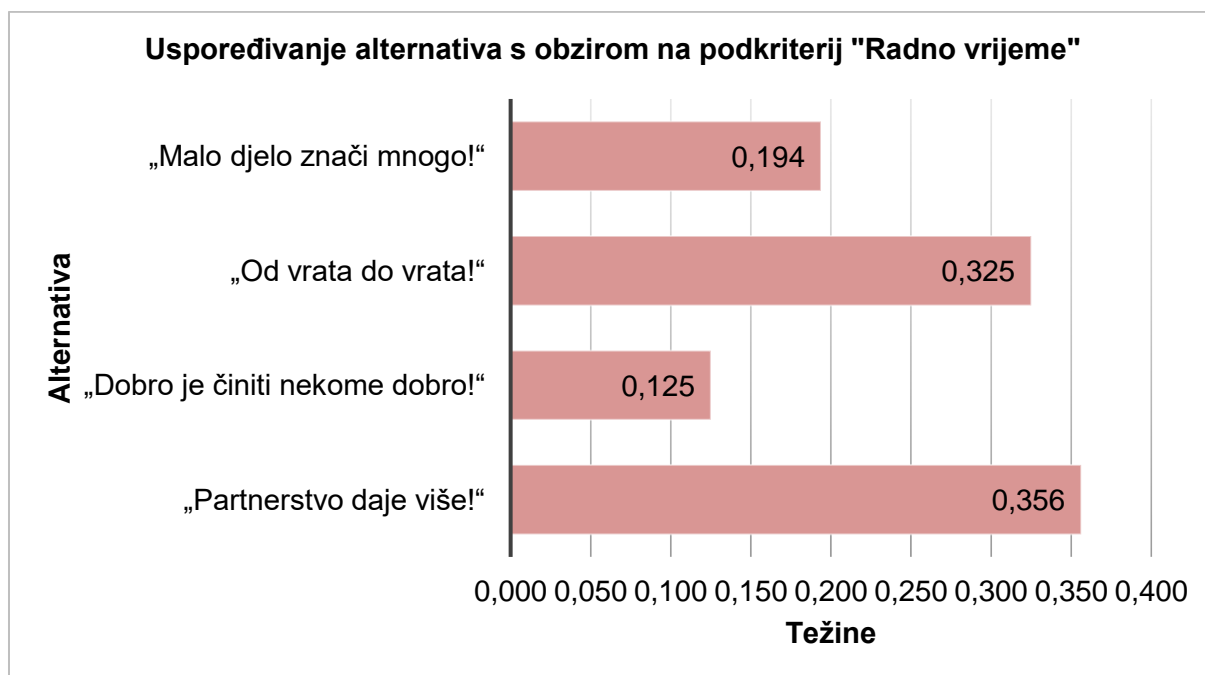
Grafikon 13 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Količina donacija"



Grafikon 14 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Načini dostave"

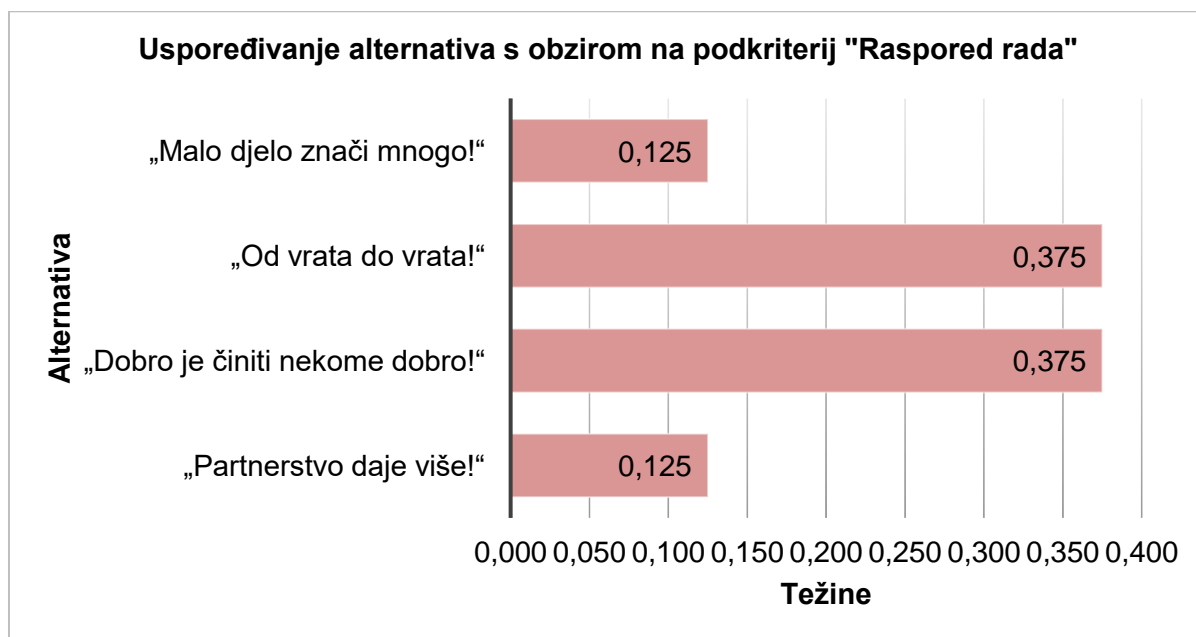
U sljedećim redovima slijedi usporedba alternativa s obzirom na podkriterije kriterija „Organiziranost djelovanja i rad volontera“. Grafikonom 15, najprije je prikazana usporedba alternativa s obzirom na pod kriterij „Radno vrijeme“ gdje je prioriteta alternativa „Partnerstvo daje više!“ s vrijednošću prioriteta od 0,356. Slijedi ju alternativa „Od vrata do vrata!“ (0,325) te druge dvije alternative kao što je prikazano grafikonom 15. Usporedba je

rađena s ciljem minimalnog radnog vremena. Omjer konzistentnosti za uspoređivan podkriterij i alternative je prihvatljiv, a iznosi 0,02.



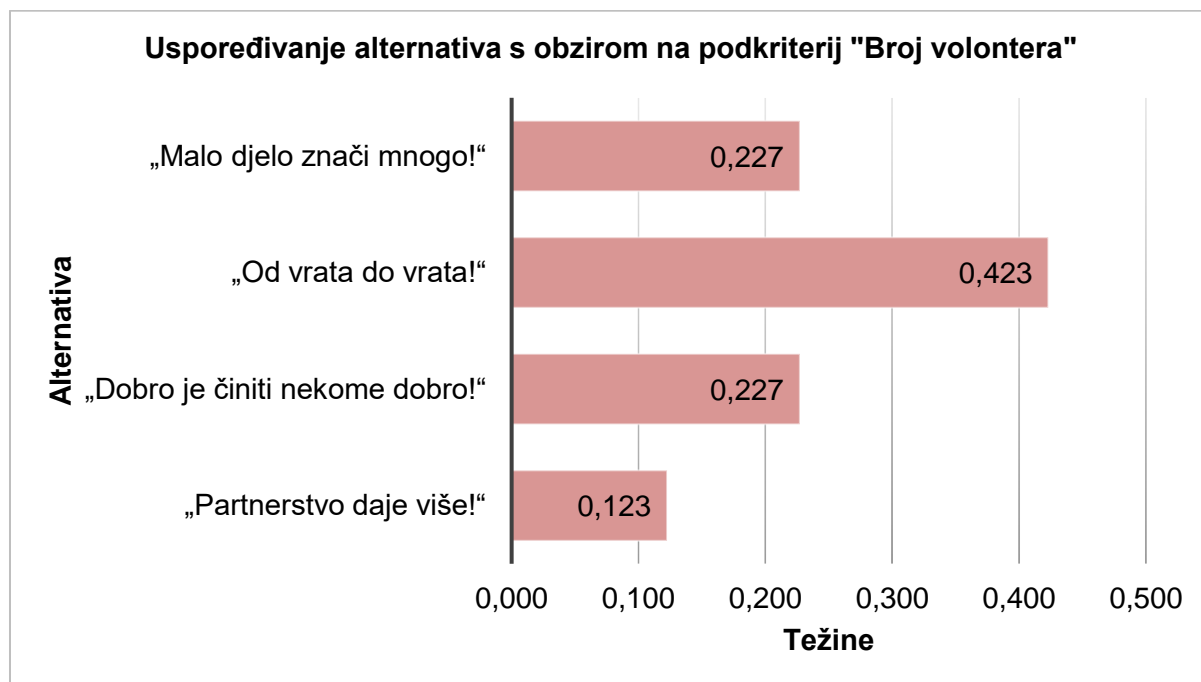
Grafikon 15 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Radno vrijeme"

Sljedeća usporedba je usporedba alternativa s obzirom na podkriterij „Raspored rada“ te je ona prikazana na grafikonu 16. Prioritetne alternative ove usporedbe su „Od vrata do vrata!“ te „Dobro je činiti nekome dobro!“ s jednakom vrijednošću prioriteta od 0,375. Slijede ih druge dvije alternative, kako je prikazano na grafikonu 16. Ovdje je usporedba rađena s obzirom na važnost rasporeda rada koji mora biti maksimalan. Omjer konzistentnosti je 0,00.



Grafikon 16 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Raspored rada"

Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij „Broj volontera“ prikazano je na grafikonu 17. Ovim uspoređivanjem prioritetna alternativa je „Od vrata do vrata!“ s prioritetom od 0,423, a slijede ju alternative „Malo djelo znači mnogo!“ te „Dobro je činiti nekome dobro!“ s vrijednošću prioriteta od 0,227. Posljednja alternativa kod ove usporedbe je „Partnerstvo daje više!“ (0,123). Omjer konzistentnosti je prihvatljiv i kod ove usporedbe te on iznosi 0,00.

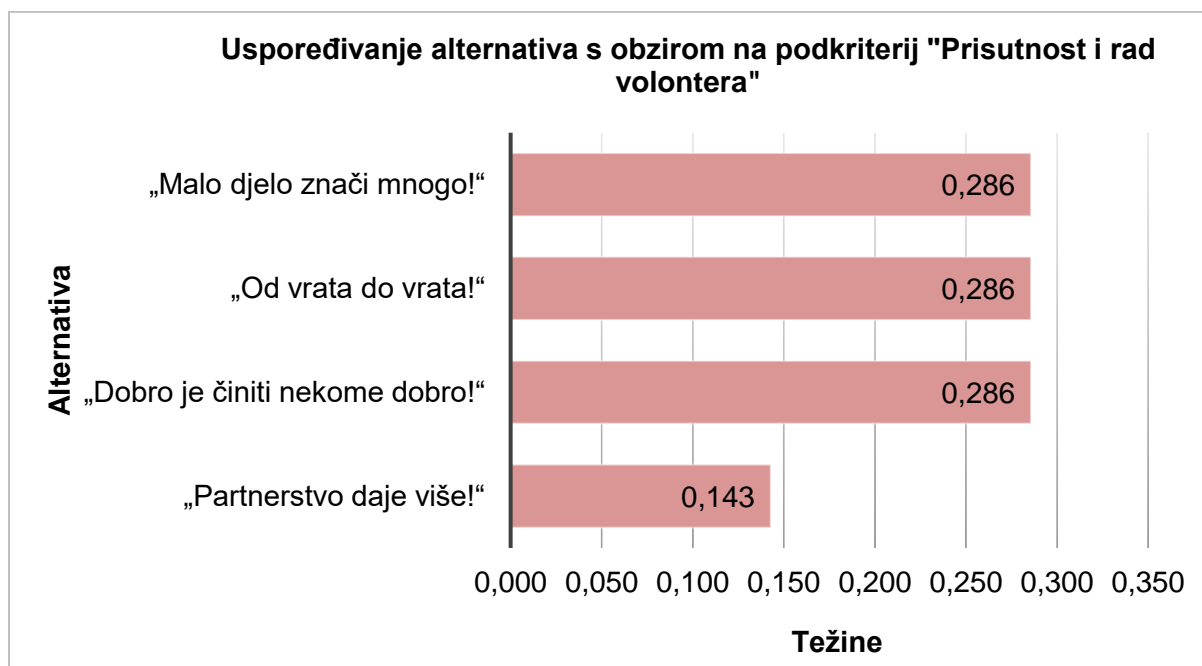


Grafikon 17 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Broj volontera"

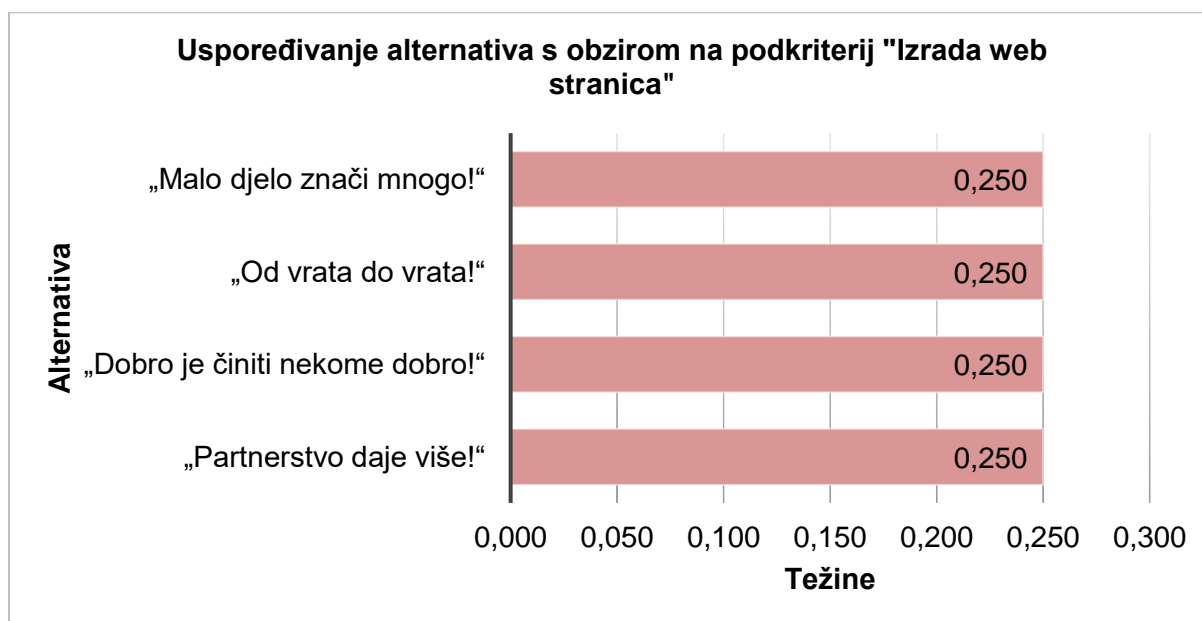
Što se tiče usporedbe alternativa i podkriterija „Prisutnost i rad volontera“, prema grafikonu 18, tri alternative nose jednaku vrijednost prioriteta od 0,286 – alternativa „Malo djelo znači mnogo!“, „Od vrata do vrata!“ te alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“. Dok alternativa „Partnerstvo daje više!“ nosi vrijednost prioriteta od 0,143. S obzirom na ovu usporedbu, prve tri navedene alternative, prema ovom pod kriteriju, bile bi prihvatljive kod odabira konačne alternative. Kod ove usporedbe omjer konzistentnosti iznosi 0,00 što znači da je prihvatljiv.

Promatrajući alternative s obzirom pod kriterij „Izrada web stranica“, na grafikonu 19, sve nose jednaku vrijednost prioriteta od 0,250 jer je cijena izrade web stranice jednaka bez obzira na to koja bi alternativa bila odabrana kao rješenje. Ovdje omjer konzistentnosti iznosi 0,00 te pokazuje kako je ova procjena prihvatljiva. Isto vrijedi i za usporedbu alternativa s obzirom na podkriterij „Ažuriranje i održavanje web stranice“ (grafikon 20) te s obzirom na podkriterij „Izrada plakata i letaka“ (grafikon 21). Na grafikonu 20 vidljivo je kako je za sve alternative vrijednost prioriteta jednaka te iznosi 0,250, jer je cijena ažuriranja ista bez obzira na konačan izbor alternative. Isto je i s usporedbom alternativa i podkriterija koji je prikazan na grafikonu 21, gdje vrijednost prioriteta alternativa iznosi također 0,250 jer je trošak izrade

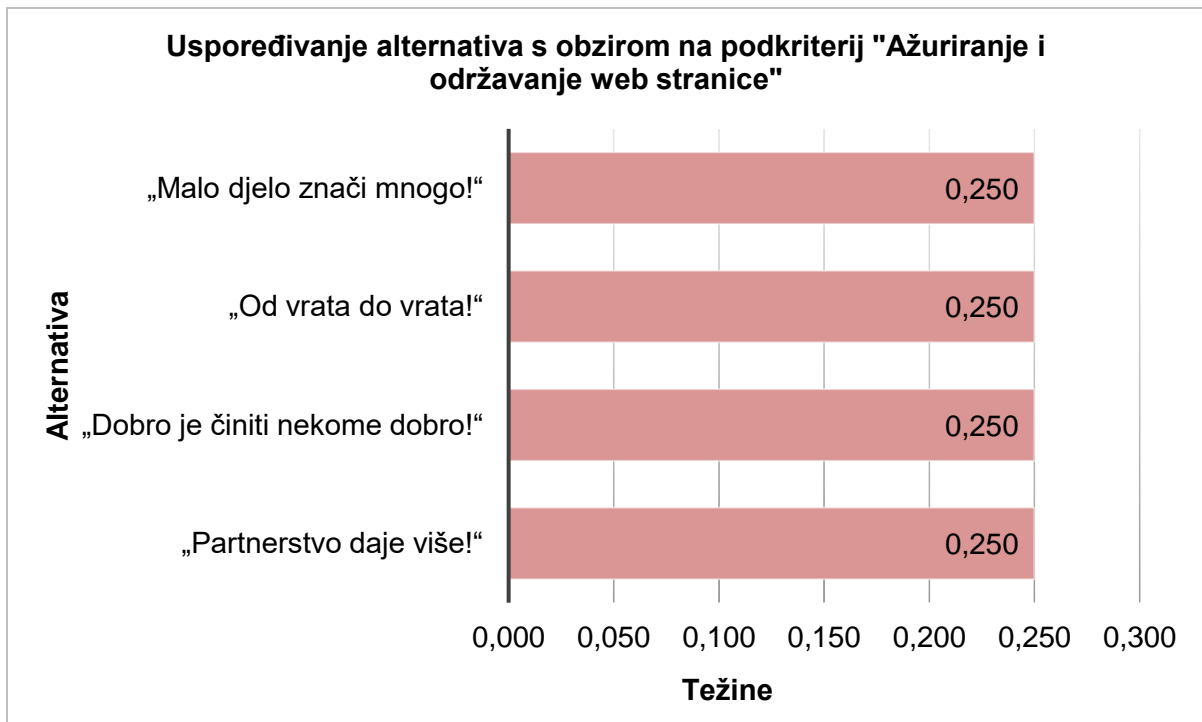
plakata i letaka jednak bez obzira na odabranu alternativu. Omjer konzistentnosti kod oba slučaja iznosi 0,00 što znači da je procjena prihvatljiva.



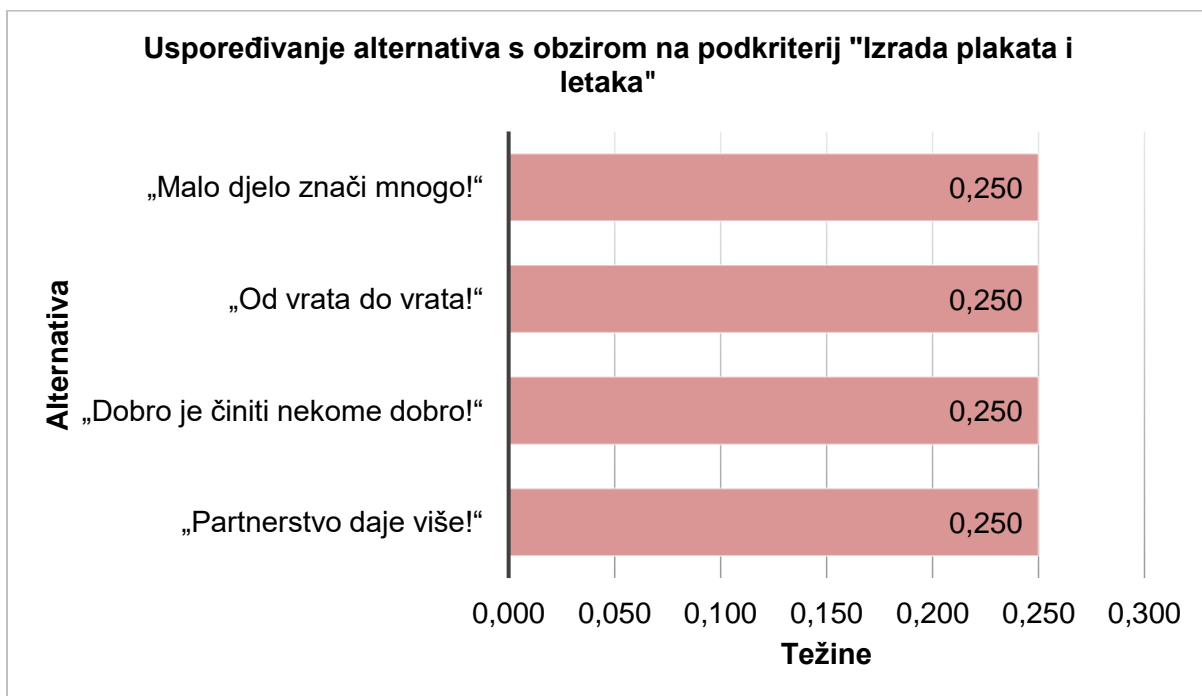
Grafikon 18 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Prisutnost i rad volontera"



Grafikon 19 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Izrada web stranica"



Grafikon 20 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Ažuriranje i održavanje web stranice"



Grafikon 21 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Izrada plakata i letaka"

#### 6.3.3.4. Tablica prioriteta

Nakon opisanog problema, definiranih kriterija, alternativa te uspoređivanja u parovima na svakoj razini dobiveni podaci zapisuju se u tablicu prioriteta, kako je prikazano u tablici 11. Tablica prioriteta sadrži podatke kao i tablica odlučivanja samo su dodani lokalni



prioriteti alternativa te težine kriterija i podkriterija. Posljednjim stupcem tablice prioriteta prikazani su podaci o ukupnim prioritetima alternativa. Alternativa s najvećim prioritetom, „Od vrata do vrata!“ (0,295), je najbolje rješenje za opisani problem, nakon nje slijedi alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“ (0,282), „Malo djelo znači mnogo!“ (0,228) te alternativa „Partnerstvo daje više!“ (0,197). Prva, prioriteta, alternativa je najbolje rješenje za dijeljenje namirnica korisnicima u vrijeme COVID-19, no alternativa kojom bi se najbolje omogućilo primanje donacija i prikupljanje namirnica je alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“ (0,290), koja je druga po redu, prema izračunu prioriteta alternativa. Dakle, alternativa kojom bi bilo moguće riješiti problem dijeljenja namirnica u vrijeme Korona virusa je alternativa koja je prva po redu prema prioritetima, a ona koja bi mogla riješiti problem donacije i prikupljanja namirnica je ona koja je druga po redu prema dobivenim ukupnim prioritetima, jer kako je već spomenuto upravo se alternativa „Od vrata do vrata!“ odnosi na dijeljenje namirnica, a alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“ odnosi se na prikupljanje namirnica i donacije. Da bi se dokazala valjanost ovih alternativa, odnosno dokaz da su one stvarno rješenje za opisani problem, potrebno je provesti analizu osjetljivosti.

Tablica 11 Prikaz tablice prioriteta

	Pojava pandemije			Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije				Organiziranost djelovanja i rad volontera				Troškovi marketinga			Ukupni prioritet
	PS	NPNB	NS	KsLJ	MK	KD	ND	RV	RR	BV	PRV	IWS	AOWS	IPL	
	0,220			0,350				0,243				0,187			
	0,198	0,312	0,490	0,335	0,287	0,242	0,136	0,130	0,224	0,323	0,323	0,333	0,333	0,333	
„Partnerstvo daje više!“	0,177	0,167	0,167	0,197	0,108	0,263	0,165	0,356	0,125	0,123	0,143	0,250	0,250	0,250	0,197
„Dobro je činiti nekome dobro!“	0,240	0,333	0,333	0,239	0,261	0,455	0,342	0,125	0,375	0,227	0,286	0,250	0,250	0,250	0,290
„Od vrata do vrata!“	0,406	0,333	0,167	0,394	0,354	0,141	0,206	0,325	0,375	0,423	0,286	0,250	0,250	0,250	0,295
„Malo djelo znači mnogo!“	0,177	0,167	0,333	0,169	0,278	0,141	0,288	0,194č	0,125	0,227	0,286	0,250	0,250	0,250	0,228

### 6.3.3.5. Analiza osjetljivosti

Za sigurnost u dobivene rezultate (alternative), provest će se analiza osjetljivosti. Analiza osjetljivosti je generička metoda koja se provodi kroz AHP metodu da bi se ispitala osjetljivost varijabli, točnije da bi se ispitalo kako moguće promjene ulaznih varijabli utječu na izlazne varijable. Pa će se pomoću analize osjetljivosti provjeriti stabilnost rezultata. Analiza će se provesti ručno kroz Excel. Raditi će se tako da se težine pojedinih glavnih kriterija, onih

prvorangiranih, povećaju ili smanje za 5%. Postupak analize provest će se tako da se jednom kriteriju težina poveća za 5%, a drugima se smanji za istih 5% kako bi suma težina opet bila 100%.

Tijekom promjena težina potrebno je promatrati promjene u rezultatima što u konačnici utječe na promjene u rangiranju alternativa. Ako se prvorangirana alternativa nije promijenila kroz cijelu analizu osjetljivosti onda se odluka iz trećeg koraka AHP metode može smatrati konačnim prijedlogom za odlučivanje. No uvijek postoji mogućnost da se rang prvorangirane alternative promjeni tijekom analize osjetljivosti (npr. alternativa koja je bila prva postane druga ili treća i sl.). Ukoliko se to dogodi tada ne postoji konačni prijedlog za odlučivanje (konačno rješenje/alternativa) i preporuča se napraviti dodatne analize.

#### 6.3.3.5.1. Analiza osjetljivosti 1

U prvoj analizi osjetljivosti smanjiti će se težina kriterija „Pojava pandemije“ za 5% te će se tih 5% dodati ostalim kriterijima u omjeru njihovih inicijalnih težina:

- Inicijalna težina kriterija „Pojava pandemije“ je 22%, kako se ta težina smanjila za 5% ona sada iznosi 17%.
- Ostalim kriterijima dodaje se, ukupno zbrojeno, 5% koliko se smanjilo od težine kriterija „Pojava pandemije“. Pa će se težini kriterija „Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije“ dodati  $5 \cdot \frac{35}{35+24,3+18,7} = 2,244$  pa težina kriterija sada iznosi 37,24% (35+2,244).
- Težini kriterija „Organiziranost djelovanja i rad volontera“ dodaje se  $5 \cdot \frac{24,3}{35+24,3+18,7} = 1,560$  pa je nova težina ovog kriterija 25,86% (24,3+1,560).
- Težini posljednjeg kriterija „Troškovi marketinga“ dodaje se  $5 \cdot \frac{18,7}{35+24,3+18,7} = 1,198$ , stoga je nova težina kriterija 19,90% (18,7+1,198).

Ukoliko se provjeri zbroj svih novo dobivenih težina, on iznosi 100% (17%+37,24%+25,86%+19,90%). Nakon provođenja analize osjetljivosti 1 dobiva se nova tablica ukupnih prioriteta, tablica 12. U kojoj je vidljivo da je alternativa „Od vrata do vrata!“ (0,297) i dalje prioriteta te da ostaje rješenje, isto kao i alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“ (0,288) koja i dalje ostaje po prioritetu na drugom mjestu, ali je i dalje najbolje rješenje za prikupljanje donacija i namirnica, dok je prva alternativa najbolje rješenje za dijeljenje paketa korisnicima Socijalne samoposluge.

Tablica 12 Izračun ukupnih prioriteta alternativa za analizu osjetljivosti 1

	Pojava pandemije			Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije				Organiziranost djelovanja i rad volontera				Troškovi marketinga			Ukupni prioritet
	PS	NPNB	NS	KsLJ	MK	KD	ND	RV	RR	BV	PRV	IWS	AOWS	IPL	
	0,170			0,372				0,259				0,199			
	0,198	0,312	0,490	0,335	0,287	0,242	0,136	0,130	0,224	0,323	0,323	0,333	0,333	0,333	
„Partnerstvo daje više!“	0,177	0,167	0,167	0,197	0,108	0,263	0,165	0,356	0,125	0,123	0,143	0,250	0,250	0,250	0,188
„Dobro je činiti nekome dobro!“	0,240	0,333	0,333	0,239	0,261	0,455	0,342	0,125	0,375	0,227	0,286	0,250	0,250	0,250	0,288
„Od vrata do vrata!“	0,406	0,333	0,167	0,394	0,354	0,141	0,206	0,325	0,375	0,423	0,286	0,250	0,250	0,250	0,297
„Malo djelo znači mnogo!“	0,177	0,167	0,333	0,169	0,278	0,141	0,288	0,194	0,125	0,227	0,286	0,250	0,250	0,250	0,227

### 6.3.3.5.2. Analiza osjetljivosti 2

U ovoj analizi osjetljivosti povećati će se težina kriterija „Pojava pandemije“ za 5% te će se tih 5% oduzeti od ostalih kriterija u omjeru njihovih inicijalnih težina:

- Inicijalna težina kriterija „Pojava pandemije“ je 22%, pošto se ova težina kriterija povećala za 5%, ona sada iznosi 27%.
- Ostalim kriterijima oduzima se, ukupno zbrojeno, 5% koliko se povećala težina kriterija „Pojava pandemije“. Stoga će se kod idućeg kriterija, „Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije“ oduzeti  $5 \cdot \frac{35}{35+24,3+18,7} = 2,244$  pa težina kriterija sada iznosi 32,76% (35-2,244).
- Težina kriterija „Organiziranost djelovanja i rad volontera“ smanjuje se za  $5 \cdot \frac{24,3}{35+24,3+18,7} = 1,560$  pa iznosi 22,74% (24,3-1,560).
- Težina kriterija „Troškovi marketinga“ smanjuje se za  $5 \cdot \frac{18,7}{35+24,3+18,7} = 1,198$  stoga iznosi 17,50% (18,7-1,198).

Kada se provjeri zbroj novih težina kriterija, iznosi 100% što proizlazi iz slijedećeg – 27%+32,76%+22,74%+17,50%. Provođenjem analize osjetljivosti 2 dobiva se nova tablica ukupnih prioriteta, tablica 13. Kod ove analize također je vidljivo da se poredak alternativa ne mijenja te da za rješenje ostaju alternativa „Od vrata do vrata!“ (0,293) za dijeljenje paketa korisnicima te alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“ (0,291) za prikupljanje donacija i namirnica koje će biti podijeljene korisnicima Socijalne samoposluge.

Tablica 13 Izračun ukupnih prioriteta alternativa za analizu osjetljivosti 2

	Pojava pandemije			Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije				Organiziranost djelovanja i rad volontera				Troškovi marketinga			Ukupni prioritet
	0,270			0,328				0,227				0,175			
	PS	NPNB	NS	KsLJ	MK	KD	ND	RV	RR	BV	PRV	IWS	AOWS	IPL	
	0,198	0,312	0,490	0,335	0,287	0,242	0,136	0,130	0,224	0,323	0,323	0,333	0,333	0,333	
„Partnerstvo daje više!“	0,177	0,167	0,167	0,197	0,108	0,263	0,165	0,356	0,125	0,123	0,143	0,250	0,250	0,250	0,186
„Dobro je činiti nekome dobro!“	0,240	0,333	0,333	0,239	0,261	0,455	0,342	0,125	0,375	0,227	0,286	0,250	0,250	0,250	0,291
„Od vrata do vrata!“	0,406	0,333	0,167	0,394	0,354	0,141	0,206	0,325	0,375	0,423	0,286	0,250	0,250	0,250	0,293
„Malo djelo znači mnogo!“	0,177	0,167	0,333	0,169	0,278	0,141	0,288	0,194	0,125	0,227	0,286	0,250	0,250	0,250	0,230

### 6.3.3.5.3. Analiza osjetljivosti 3

Trećom analizom osjetljivosti smanjiti će se težina kriterija „Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije“ za 5% te će se tih 5% dodati ostalim kriterijima u omjeru njihovih inicijalnih težina:

- Inicijalna težina kriterija „Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije“ iznosi 35%, pošto se težina smanjila za 5% ona sada iznosi 30%.
- Kao i kod prve analize osjetljivosti, ostalim kriterijima dodaje se ukupno zbrojeno 5%, koliko se smanjila težina kriterija „Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije“. Stoga će se težini kriterija „Pojava pandemije“ dodati  $5 \cdot \frac{22}{22+24,3+18,7} = 1,692$  pa je sadašnja težina kriterija 23,69% (22+1,692).
- Težini kriterija „Organiziranost djelovanja i rad volontera“ dodaje se  $5 \cdot \frac{24,3}{22+24,3+18,7} = 1,869$ , nova težina kriterija jednaka je 24,3+1,869 pa iznosi 26,17%.
- Težini kriterija „Troškovi marketinga“ dodaje se  $5 \cdot \frac{18,7}{22+24,3+18,7} = 1,438$  pa nova težina kriterija iznosi 20,14% (18,7+1,438).

Provjerom novo dobivenih težina dobiva se zbroj 100% - 30% + 23,69% + 26,17% + 20,14%. Provođenjem treće analize osjetljivosti dobiva se tablica 14, koja prikazuje novu tablicu prioriteta kod smanjenje težine kriterija „Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije“. Po ovoj analizi poredak

alternativa i dalje ostaje jednak pa su i dalje alternativa „Od varat do vrata!“ (0,293) najbolje rješenje za dijeljenje paketa korisnicima, a alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“ (0,288) za skupljanje donacija i namirnica.

Tablica 14 Izračun ukupnih prioriteta alternativa za analizu osjetljivosti 3

	Pojava pandemije			Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije				Organiziranost djelovanja i rad volontera				Troškovi marketinga			Ukupni prioritet
	PS	NPNB	NS	KsLJ	MK	KD	ND	RV	RR	BV	PRV	IWS	AOWS	IPL	
	0,300			0,237				0,262				0,201			
	0,198	0,312	0,490	0,335	0,287	0,242	0,136	0,130	0,224	0,323	0,323	0,333	0,333	0,333	
„Partnerstvo daje više!“	0,177	0,167	0,167	0,197	0,108	0,263	0,165	0,356	0,125	0,123	0,143	0,250	0,250	0,250	0,186
„Dobro je činiti nekome dobro!“	0,240	0,333	0,333	0,239	0,261	0,455	0,342	0,125	0,375	0,227	0,286	0,250	0,250	0,250	0,288
„Od vrata do vrata!“	0,406	0,333	0,167	0,394	0,354	0,141	0,206	0,325	0,375	0,423	0,286	0,250	0,250	0,250	0,293
„Malo djelo znači mnogo!“	0,177	0,167	0,333	0,169	0,278	0,141	0,288	0,194	0,125	0,227	0,286	0,250	0,250	0,250	0,232

#### 6.3.3.5.4. Analiza osjetljivosti 4

U četvrtoj analizi osjetljivosti povećati će se težina kriterija „Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije“ za 5% te će se istih 5% oduzeti od ostalih kriterija u omjeru njihovih inicijalnih težina:

- Već je rečeno kako inicijalna težina kriterija „Prikupljanja donacija i namirnica u vrijeme pandemije“ iznosi 35%, povećanjem težine nova iznosi 40%.
- Težini kriterija „Pojava pandemije“ oduzima se  $5 \cdot \frac{22}{22+24,3+18,7} = 1,692$  pa nova težina kriterija iznosi  $22 - 1,692 = 20,31\%$ .
- Što se tiče težine kriterija „Organiziranost djelovanja i rad volontera“ oduzima se  $5 \cdot \frac{24,3}{22+24,3+18,7} = 1,869$  pa je nova težina kriterija 22,43% (24,3-1,869).
- Od težine kriterija „Troškovi marketinga“ oduzima se  $5 \cdot \frac{18,7}{22+24,3+18,7} = 1,438$  pa se dobiva nova vrijednost od 17,26% (18,7-1,438).

Provjerom novih težina kriterija dobiva se zbroj 100% što se vidi u sljedećem  $40\% + 20,31\% + 22,43\% + 17,26\%$ . Nova tablica prioriteta prikazana je u tablici 15. Vodeće alternative i dalje su alternativa „Dobro je činiti nekome dobro“ (0,292) te alternativa „Od vrata do vrata!“ (0,289). Alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“ u ovoj je analizi dobila veći prioritet od alternative „Od vrata do vrata!“ no kako su i jedna i druga alternativa rješenja za isti problem, samo

druge aktivnosti, nije potrebno raditi dodatne analize zbog promjene ranga alternativa. Bilo bi potrebno raditi kada bi, po rangu, treća ili četvrta alternativa došla na prvo mjesto odnosno na mjesto rješenja problema.

Tablica 15 Izračun ukupnih prioriteta alternativa za analizu osjetljivosti 4

	Pojava pandemije			Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije				Organiziranost djelovanja i rad volontera				Troškovi marketinga			Ukupni prioritet
	PS	NPNB	NS	KsLJ	MK	KD	ND	RV	RR	BV	PRV	IWS	AOWS	IPL	
	0,400			0,203				0,224				0,173			
	0,198	0,312	0,490	0,335	0,287	0,242	0,136	0,130	0,224	0,323	0,323	0,333	0,333	0,333	
„Partnerstvo daje više!“	0,177	0,167	0,167	0,197	0,108	0,263	0,165	0,356	0,125	0,123	0,143	0,250	0,250	0,250	0,184
„Dobro je činiti nekome dobro!“	0,240	0,333	0,333	0,239	0,261	0,455	0,342	0,125	0,375	0,227	0,286	0,250	0,250	0,250	0,292
„Od vrata do vrata!“	0,406	0,333	0,167	0,394	0,354	0,141	0,206	0,325	0,375	0,423	0,286	0,250	0,250	0,250	0,289
„Malo djelo znači mnogo!“	0,177	0,167	0,333	0,169	0,278	0,141	0,288	0,194	0,125	0,227	0,286	0,250	0,250	0,250	0,235

### 6.3.3.5.5. Analiza osjetljivosti 5

Peta analiza osjetljivosti će smanjiti težinu kriterija „Organiziranost djelovanja i rad volontera“ za 5% te će se istih 5% pridodati ostalim kriterijima u omjeru inicijalnih težina kriterija:

- Inicijalna težina kriterija „Organiziranost djelovanja i rad volontera“ iznosi 24,3% ukoliko se ova težina smanji za 5% ona iznosi 19,3%.
- Težini kriterija „Pojava pandemije“ pridodaje se  $5 \cdot \frac{22}{22+35+18,7} = 1,453$  što znači da je nova težina kriterija 23,45% (24,3+1,453).
- Težini kriterija „Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije“ dodaje se slijedeće  $5 \cdot \frac{35}{22+35+18,7} = 2,312$  pa stoga nova težina ovog kriterija iznosi  $35 + 2,312 = 37,31\%$ .
- Kriterij „Troškovi marketinga“ ima težinu od 18,7% toj težini dodaje se  $5 \cdot \frac{18,7}{22+35+18,7} = 1,235$  pa nova težina iznosi 19,94% (18,7+1,235).

Zbroj novih težina ovog kriterija jednak je 100% (19,3%+23,45%+37,31%+19,94%). Nove težine kriterija prikazane su i u tablici 16, gdje se vidi da su konačna rješenja i dalje alternative „Od vrata do vrata!“ (0,303) te alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“ (0,283).

Tablica 16 Izračun ukupnih prioriteta alternativa za analizu osjetljivosti 5

	Pojava pandemije			Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije				Organiziranost djelovanja i rad volontera				Troškovi marketinga			Ukupni prioritet
	0,193			0,235				0,373				0,199			
	PS	NPNB	NS	KsLJ	MK	KD	ND	RV	RR	BV	PRV	IWS	AOWS	IPL	
	0,198	0,312	0,490	0,335	0,287	0,242	0,136	0,130	0,224	0,323	0,323	0,333	0,333	0,333	
„Partnerstvo daje više!“	0,177	0,167	0,167	0,197	0,108	0,263	0,165	0,356	0,125	0,123	0,143	0,250	0,250	0,250	0,185
„Dobro je činiti nekome dobro!“	0,240	0,333	0,333	0,239	0,261	0,455	0,342	0,125	0,375	0,227	0,286	0,250	0,250	0,250	0,283
„Od vrata do vrata!“	0,406	0,333	0,167	0,394	0,354	0,141	0,206	0,325	0,375	0,423	0,286	0,250	0,250	0,250	0,303
„Malo djelo znači mnogo!“	0,177	0,167	0,333	0,169	0,278	0,141	0,288	0,194	0,125	0,227	0,286	0,250	0,250	0,250	0,229

### 6.3.3.5.6. Analiza osjetljivosti 6

Ovom analizom osjetljivosti povećati će se težina kriterija „Organiziranost djelovanja i rad volontera“ za 5% pa će se za istih 5% oduzeti ostalim kriterijima u njihovom omjeru inicijalnih težina kriterija:

- Inicijalna težina kriterija zadanog kriterija iznosi 24,3%, kada se ona poveća za 5% nova težina iznosi 29,3%.
- Težini kriterija „Pojava pandemije“ oduzima se  $5 \cdot \frac{22}{22+35+18,7} = 1,453$  pa se dobiva nova težina 20,55% (22-1,453).
- Kriterij „Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije“ ima težinu od 35%, a nova težina koja se dobije, kada se oduzme  $5 \cdot \frac{35}{22+35+18,7} = 2,312$ , je 32,68% (35-2,312).
- „Troškovi marketinga“ kao kriterij ima težinu od 18,7% pa ukoliko se od te težine oduzme  $5 \cdot \frac{18,7}{22+35+18,7} = 1,235$  dobiva se nova težina od 17,47% (18,7-1,235).

Kod ove analize je zbroj također jednak 100% = 29,3% + 20,55% + 32,68% + 17,47%. Tablica 17 prikazuje nove težine kriterija te alternative „Od vrata do vrata!“ (0,299) kao rješenjem problema aktivnosti dijeljenja paketa korisnicima Socijalne samoposluge i alternativu „Dobro je činiti nekome dobro!“ (0,287) kao rješenje aktivnosti prikupljanja donacija i namirnica.

Tablica 17 Izračun ukupnih prioriteta alternativa za analizu osjetljivosti 6

	Pojava pandemije			Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije				Organiziranost djelovanja i rad volontera				Troškovi marketinga			Ukupni prioritet
	PS	NPNB	NS	KsLJ	MK	KD	ND	RV	RR	BV	PRV	IWS	AOWS	IPL	
	0,293			0,206				0,327				0,175			
	0,198	0,312	0,490	0,335	0,287	0,242	0,136	0,130	0,224	0,323	0,323	0,333	0,333	0,333	
„Partnerstvo daje više!“	0,177	0,167	0,167	0,197	0,108	0,263	0,165	0,356	0,125	0,123	0,143	0,250	0,250	0,250	0,183
„Dobro je činiti nekome dobro!“	0,240	0,333	0,333	0,239	0,261	0,455	0,342	0,125	0,375	0,227	0,286	0,250	0,250	0,250	0,287
„Od vrata do vrata!“	0,406	0,333	0,167	0,394	0,354	0,141	0,206	0,325	0,375	0,423	0,286	0,250	0,250	0,250	0,299
„Malo djelo znači mnogo!“	0,177	0,167	0,333	0,169	0,278	0,141	0,288	0,194	0,125	0,227	0,286	0,250	0,250	0,250	0,232

#### 6.3.3.5.7. Analiza osjetljivosti 7

Sedmom analizom osjetljivosti smanjiti će se težina kriterija „Troškovi marketinga“ za 5% pa će se ujedno 5% pridodati ostalim kriterijima u omjeru inicijalnih težina kriterija:

- Kriterij „Troškovi marketinga“ ima inicijalnu težinu od 18,7%, koja kad se smanji za 5% iznosi 13,7%.
- Težini kriterija „Pojava pandemije“ pridodaje se  $5 \cdot \frac{22}{22+35+24,3} = 1,353$  pa nova iznosi 23,35% (22+1,353).
- Kriterij „Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije“ ima težinu od 35% kojoj se pridodaje  $5 \cdot \frac{35}{22+35+24,3} = 2,153$  pa nova težina iznosi 37,15% (35+2,153).
- Težina kriterija „Organiziranost djelovanja i rad volontera“ povećava se za  $5 \cdot \frac{24,3}{22+35+24,3} = 1,494$  pa nova težina kriterija iznosi 25,80% (24,3+1,494).

Zbroj novih težina kriterija je 100% = 13,7% + 23,35% + 37,15% + 25,80%. Tablica 18 prikazuje prioritete alternativa s novim težinama kriterija. Prioritetna alternativa, i ovdje, ostaje alternativa „Od vrata do vrata!“ s prioritetom od 0,302 odnosno 30,20%, kojom se rješava aktivnost dijeljenja paketa, dok alternativa s težinom od 27,90% odnosno 0,279 – „Dobro je činiti nekome dobro!“ rješava aktivnost prikupljanja donacija i namirnica.



Tablica 18 Izračun ukupnih prioriteta alternativa za analizu osjetljivosti 7

	Pojava pandemije			Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije				Organiziranost djelovanja i rad volontera				Troškovi marketinga			Ukupni prioritet
	PS	NPNB	NS	KsLJ	MK	KD	ND	RV	RR	BV	PRV	IWS	AOWS	IPL	
	0,137			0,234				0,372				0,258			
	0,198	0,312	0,490	0,335	0,287	0,242	0,136	0,130	0,224	0,323	0,323	0,333	0,333	0,333	
„Partnerstvo daje više!“	0,177	0,167	0,167	0,197	0,108	0,263	0,165	0,356	0,125	0,123	0,143	0,250	0,250	0,250	0,190
„Dobro je činiti nekome dobro!“	0,240	0,333	0,333	0,239	0,261	0,455	0,342	0,125	0,375	0,227	0,286	0,250	0,250	0,250	0,279
„Od vrata do vrata!“	0,406	0,333	0,167	0,394	0,354	0,141	0,206	0,325	0,375	0,423	0,286	0,250	0,250	0,250	0,302
„Malo djelo znači mnogo!“	0,177	0,167	0,333	0,169	0,278	0,141	0,288	0,194	0,125	0,227	0,286	0,250	0,250	0,250	0,229

#### 6.3.3.5.8. Analiza osjetljivosti 8

Posljednjom analizom osjetljivosti povećati će se težina kriterija „Troškovi marketinga“ za 5%, a za istih 5% oduzeti će se ostalim kriterijima u njihovom omjeru inicijalnih težina kriterija:

- Kriterij „Troškovi marketinga“ ima inicijalnu težinu 18,7% koja kad se poveća za 5% iznosi 23,7%.
- Od težine kriterija „Pojava pandemije“ oduzima se  $5 \cdot \frac{22}{22+35+24,3} = 1,353$  pa se dobiva nova težina 20,65% (22-1,353).
- Težini kriterija „Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije“ oduzima se  $5 \cdot \frac{35}{22+35+24,3} = 2,153$  pa se dobiva nova težina kriterija 32,85% (35-2,153).
- Za kriterij „Organiziranost djelovanja i rad volontera“ težina se smanjuje za  $5 \cdot \frac{24,3}{22+35+24,3} = 1,494$  pa nova težina ovog kriterija iznosi 22,80% (24,3-1,494).

U posljednjoj analizi zbroj kriterija, također, iznosi 100% = 23,7% + 20,65% + 32,85% + 22,80%. Tablica 19 prikazuje nove prioritete alternativa, odnosno prioritete koji su dobiveni nakon povećanja težina kriterija „Troškovi marketinga“ za 5%. U tablici 19 prikazana je posljednja analiza osjetljivosti, gdje se također vidi da rang alternativa ostaje isti te da ne dolazi do neke značajne promjene koja bi mogla u velikoj mjeri utjecati na promjenu ranga alternativa.

Tablica 19 Izračun ukupnih prioriteta alternativa za analizu osjetljivosti 8

	Pojava pandemije			Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije				Organiziranost djelovanja i rad volontera				Troškovi marketinga			Ukupni prioritet
	PS	NPNB	NS	KsLJ	MK	KD	ND	RV	RR	BV	PRV	IWS	AOWS	IPL	
	0,237			0,207				0,329				0,228			
	0,198	0,312	0,490	0,335	0,287	0,242	0,136	0,130	0,224	0,323	0,323	0,333	0,333	0,333	
„Partnerstvo daje više!“	0,177	0,167	0,167	0,197	0,108	0,263	0,165	0,356	0,125	0,123	0,143	0,250	0,250	0,250	0,187
„Dobro je činiti nekome dobro!“	0,240	0,333	0,333	0,239	0,261	0,455	0,342	0,125	0,375	0,227	0,286	0,250	0,250	0,250	0,283
„Od vrata do vrata!“	0,406	0,333	0,167	0,394	0,354	0,141	0,206	0,325	0,375	0,423	0,286	0,250	0,250	0,250	0,298
„Malo djelo znači mnogo!“	0,177	0,167	0,333	0,169	0,278	0,141	0,288	0,194	0,125	0,227	0,286	0,250	0,250	0,250	0,232

Nakon zadnje provedene analize osjetljivosti vidi se da prvorangirana alternativa, koja je bila i kod trećeg koraka AHP metode, ostaje prvorangirana. Kako je unutar rješenja opisanog problema potrebno riješiti dvije aktivnosti, alternativa „Od vrata do vrata!“ ostaje rješenje aktivnosti dijeljenja paketa, odnosno namirnica, korisnicima Socijalne samoposluge. Dok alternativa koja slijedi odmah nakon prvorangirane alternative, „Dobro je činiti nekome dobro!“ dobiva mjesto rješenja aktivnosti, prikupljanja donacija i namirnica, opisanog problema. Kako je kod analize osjetljivosti model rješenja ostao isti zaključuje se da model nije osjetljiv na promjene, odnosno na povećanje ili smanjenje težine kriterija za 5%.

#### 6.3.4. Rješavanje problema prikupljanja donacija i namirnica te dijeljenje istih korisnicima Socijalne samoposluge u doba COVID-19 pomoću Borda metode glasovanja

Kako je rečeno u trećem poglavlju, metoda Borda glasovanja traži od svakog glasača da ocijeni alternative od 1 (kao najbolje) do najmanje preferirane alternative, gdje je  $a$  broj razmatranih alternativa. Takvim načinom alternative su rangirane prema redoslijedu, odnosno prema broju bodova koje dobivaju. Ukoliko je  $a_i=1$  onda alternativa dobiva najviše bodova te nosi pobjedu. Ako je  $a_i>2$ , tada su alternative na vrhu proglašene pobjednicima (prema najvećem broju bodova) [34], [38].

Proces prikupljanja namirnica te dijeljenja istih potrebno je poboljšati, odnosno unaprijediti jer se trenutni postojeći proces ne može funkcionalno odvijati u vrijeme Korona virusa. Zamisao, poboljšanja procesa je da se odaberu neki drugi, drugačiji, načini prikupljanja namirnica i donacija, ali i dijeljenja

istih, koji bi se mogao odvijati i za vrijeme širenja i postojanja virusa COVID-19 te da se neprofitne organizacije, poput Socijalne samoposluge, ali ni bilo koja druga organizacija ne zatvara kada dođe novi „veliki val“ zaraze, već da sve funkcionira normalno. Profitne organizacije zbog gospodarstva, a neprofitne organizacije (Socijalna samoposluga) zbog svojih korisnika kojima su potrebni paketi namirnica koje dobivaju.

Dakle, i ovdje je, kao i kod AHP metode, cilj odabrati način prikupljanja donacija i namirnica te način dijeljenja istih korisnicima Socijalne samoposluge u doba COVID-19. Da bi se definirani cilj mogao ostvariti, potrebno je opet imati različite kriterije za svaku pojedinu definiranu alternativu. Stoga je potrebno, opet, sagledati kriterije koji su definirani i kod AHP metode. Postoje četiri kriterija:

- pojava pandemije – odnosi se na sagledavanje stanovništva iz okoline, njihove navike te prihvaćanje nove bolesti i djelovanja kod neočekivane pojave pandemije; ovaj kriterij će se kod korištenja Borda metode glasovanja sagledati kao loše (1), dobro (2) i vrlo dobro prihvaćanje (3) pandemije
- prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije – ovaj kriterij sagledava se s aspekta koji uključuje kontakt s okolinom, mogućnost kretanja stanovništva u vrijeme pandemije, načini dostave koji su mogući u vrijeme pandemije, ali i količina donacija koju je moguće ostvariti kroz neočekivanu situaciju; kroz Borda metodu glasovanja on će se promatrati kao mala (1), srednja (2) i velika (3) količina donacija
- organiziranost djelovanja i rad volontera – navedeni kriterij promatra se kroz radno vrijeme i raspored rada unutar Socijalne samoposluge, broj volontera koji je aktivno uključen u rad Socijalne samoposluge
- troškovi marketinga – uključuju načine na koje bi veća okolina saznala za Socijalnu samoposlugu (izrada web stranice, plakata, letaka), većim znanjem drugih o djelovanju Socijalne samoposluge postoji i veća mogućnost donacije namirnica ili financijske donacije od strane stanovništva.

Podaci su kao i kod provođenja AHP metode prikupljeni od strane Socijalne samoposluge „Kruh Sv. Antun“ Varaždin. Tablica 20 prikazuje podatke za četiri moguća rješenja problema, a tablica 21 prikazuje odgovarajuću rang ljestvicu za svaki od četiri kriterija. Za svaki kriterij dodijeljen je prvi rang (1) najviše plasiranog rješenja, alternative, rang 2 dodijeljen je drugo plasiranoj alternativu i tako do ranga 4 koji je dodijeljen posljednje plasiranoj alternativu.

Za alternative koje imaju jednake vrijednosti u tablici 20, računa se prosjek ranga u tablici 21. Pa tako alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“ i alternativa „Od vrata do vrata!“ za kriterij „Pojava pandemije“ imaju vrijednost 3,00 pa je prosjek ljestvice (2 i 3) jednak 2,5, kao što je prikazano u tablici 21. Isto vrijedi i za alternative „Partnerstvo daje više!“ i „Malo djelo znači mnogo!“ koje u tablici 20 imaju vrijednost 2,00 a njihov prosjek ljestvice iznosi, također, 2,5 (1 i 4).

Tablica 20 Podaci o kriterijima za odabir odgovarajuće alternative

Naziv alternative	Kriteriji			
	Pojava pandemije	Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije	Organiziranost djelovanja i rad volontera (h)	Troškovi marketinga (kn)
„Partnerstvo daje više!“	2,00	2,00	10,00	6250,00
„Dobro je činiti nekome dobro!“	3,00	3,00	20,00	6250,00
„Od vrata do vrata!“	3,00	1,00	10,00	6250,00
„Malo djelo znači mnogo!“	2,00	1,00	15,00	6250,00

Pa je kod prvog kriterija rang za sve alternative isti zbog računanja prosjeka ljestvica i istih vrijednosti kod podataka za odabir odgovarajuće alternative. S obzirom na drugi kriterij alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“ prema vrijednosti iz tablice podataka dobiva prvo mjesto u rangu. Nakon nje slijedi alternativa „Partnerstvo daje više!“, a poslije njih su alternative „Od vrata do vrata!“ i „Malo djelo znači mnogo!“ s prosjekom ljestvice (3 i 4) pa

Tablica 21 Rangiranje mogućih alternativa prema kriterijima

Naziv alternative	Kriteriji			
	Pojava pandemije	Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije	Organiziranost djelovanja i rad volontera (h)	Troškovi marketinga (kn)
„Partnerstvo daje više!“	3,50	2	1,5	2,50
„Dobro je činiti nekome dobro!“	1,50	1	4	2,50
„Od vrata do vrata!“	1,50	3,50	1,5	2,50
„Malo djelo znači mnogo!“	3,50	3,50	3	2,50

poprimaju vrijednost ranga od 3,5. Kriterijem „Organiziranost djelovanja i rad volontera“ također se za dvije alternative računa prosjek ljestvice (1 i 2), alternativa „Partnerstvo daje više!“ i alternativa „Od vrata do vrata!“ pa one dobivaju vrijednost 1,5 u rangu, dok alternativa „Malo djelo znači mnogo!“ dobiva 3 mjesto u rangu, a alternativa „Dobro je činiti nekome

dobro!“ dobiva 4 mjesto u rangu. Posljednjim kriterijem sve alternative dobivaju vrijednost 2,5 u rangu alternativa.

Nakon rangiranja mogućih alternativa slijedi dodjela bodova, alternativama, prema Borda metodi glasovanja. Stoga je u tablici 22 prikazano dodjeljivanje bodova i ukupan broj bodova po alternativama. Bodovi koji se dodjeljuju jesu od 0-3 (3 je zato jer su četiri alternative pa je onda prema formuli  $4-1=3$  -> najveći broj bodova). Kriteriji koji kod određivanja ranga imaju jednaku vrijednost, bodovi im se ne dodjeljuju od 0 do 3, već se radi prosjek ljestvice bodova (0-3) te se onda dobivena vrijednost piše kao broj bodova u tablicu 22. Upravo taj postupak bio je kod kriterija „Pojava pandemije“ te kod kriterija „Troškovi marketinga“ i djelomično kod kriterija „Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije. Zbrajanjem i dobivanjem ukupnih broja bodova, Borda metodom glasovanja, alternativa „Od vrata do vrata!“ odnosi pobjedu, odnosno smatra se da je navedena alternativa rješenje jer je njezina vrijednost bodova, prema Borda metodi glasovanja, jednaka 9,5. Već je prije rečeno da je navedena alternativa rješenje djela aktivnosti definiranog problema, odnosno aktivnosti dijeljenja paketa korisnicima Socijalne samoposluge. Za drugi dio aktivnosti prikupljanje donacija i namirnica potrebna je jedna od slijedećih alternativa „Partnerstvo daje više!“, „Dobro je činiti nekome dobro!“.

Tablica 22 Broj bodova dodijeljen alternativama prema Borda metodi glasovanja

Naziv alternative	Kriteriji				Ukupni bodovi
	Pojava pandemije	Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije	Organiziranost djelovanja i rad volontera (h)	Troškovi marketinga (kn)	
„Partnerstvo daje više!“	0,00	1,00	2	2,00	5,00
„Dobro je činiti nekome dobro!“	2,00	3,00	0	2,00	7,00
„Od vrata do vrata!“	3,00	1,50	3	2,00	9,50
„Malo djelo znači mnogo!“	1,00	1,50	1	2,00	5,50

S obzirom na dobivene bodove tih dviju alternativa, alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“ pobjeđuje, prema broju bodova, no to rješenje će se provjeriti tako da se izbaci alternativa koja odnosi pobjedu za prvu aktivnost te ostanu tri alternative kako je prikazano u tablici 23. Kao i kod prvog slučaja najprije se određuje rang (1, 2, 3) alternativa prema podacima koji su dani u tablici 23. Stoga je u tablici 24 prikaz ranga alternativa. Kao i u

prijašnjem slučaju one vrijednosti koje su jednake u tablici 23, za njih se računa prosjek ljestvice ranga pa tako kriterij „Troškovi marketinga“ poprima vrijednost ranga 2 za sve tri alternative.

Tablica 23 Podaci za odabir druge aktivnosti definiranog problema

Naziv alternative	Kriteriji			
	Pojava pandemije	Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije	Organiziranost djelovanja i rad volontera (h)	Troškovi marketinga (kn)
„Partnerstvo daje više!“	2,00	2,00	10,00	6250,00
„Dobro je činiti nekome dobro!“	3,00	3,00	20,00	6250,00
„Malo djelo znači mnogo!“	2,00	1,00	15,00	6250,00

Tablica 24 Prikaz dodijeljenih rangova alternativama

Naziv alternative	Kriteriji			
	Pojava pandemije	Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije	Organiziranost djelovanja i rad volontera (h)	Troškovi marketinga (kn)
„Partnerstvo daje više!“	2	2	1	2
„Dobro je činiti nekome dobro!“	1	1	3	2
„Malo djelo znači mnogo!“	2	3	2	2

Nakon definiranih rangova, prema Borda metodi glasovanja, svakoj alternativni dodjeljuju se bodovi koji su prikazani u tablici 25. Bodovi se opet dodjeljuju kao i u prvom slučaju, jedino što se ovdje dodjeljuje 0-2 boda, jer su sad 3 alternative. Pa tako alternativa „Partnerstvo daje više!“ prema kriteriju „Pojava pandemije“ dobiva 0 bodova, bez obzira što je u tablici 24 njegova vrijednost ranga jednaka s alternativom „Malo djelo znači mnogo!“, prema ostalim sagledanim pod kriterijima navedenog kriterija dolazi se do navedenog broja bodova, bez računanja prosjeka. Ista alternativa za drugi kriterij dobiva 1 bod, za treći kriterij 2 boda, a za četvrti kriterij 1,5 boda jer je ovdje računat prosjek bodova (0, 1, 2) pošto je za sve alternative cijena troškova marketinga jednaka. Stoga alternativa „Partnerstvo daje više!“ dobiva ukupno 4,50 bodova. Druga alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“ dobiva ukupno 5,50 bodova

od čega prema kriteriju „pojava pandemije“ dobiva 2 boda, prema drugom kriteriju 2 boda, treći kriterij joj donosi 0 bodova, a posljednji kriterij donosi 1,5 bod kao i kod svih ostalih alternativa. Ova alternativa je ujedno i alternativa koja odnosi pobjedu za rješavanje aktivnosti prikupljanja namirnica i donacija, jer, prema Borda metodi, nosi najveći broj bodova. Posljednja alternativa prema prvom kriteriju dobiva 1 bod, prema drugom 0 bodova, kriterij „organiziranost djelovanja i rad volontera“ donosi joj 1 bod, a posljednji kriterij donosi joj 1,5 boda. Ukupan broj bodova navedene alternative je 3,5 što ju stavlja na posljednje mjesto.

Tablica 25 Prikaz dodijeljenih bodova alternativama

Naziv alternative	Kriteriji				Ukupni bodovi
	Pojava pandemije	Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije	Organiziranost djelovanja i rad volontera (h)	Troškovi marketinga (kn)	
„Partnerstvo daje više!“	0,00	1,00	2,00	1,50	4,50
„Dobro je činiti nekome dobro!“	2,00	2,00	0,00	1,50	5,50
„Malo djelo znači mnogo!“	1,00	0,00	1,00	1,50	3,50

Dobivenim rezultatima, Borda metode glasovanja, vidi se kako je za aktivnost dijeljenja paketa korisnicima Socijalne samoposluge najbolja alternativa „Od vrata do vrata!“ s ukupno 8,5 bodova. Izbacivanjem izabrane alternative za prvu aktivnost, od preostalih alternativa bira se alternativa za aktivnost skupljanja donacija i namirnica, kako bi se u konačnici imalo što podijeliti korisnicima Socijalne samoposluge te kako bi ona mogla raditi nesmetano. Pa se dobivaju tri alternative od kojih alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“, prema Borda metodi glasovanja, nosi najveći broj bodova -> 5,5 te je izabrana kao rješenje za obavljanje aktivnosti, unutar definiranog problema, prikupljanja donacija i namirnica.

## 7. Zaključak

Svako poduzeće, bilo ono profitno ili neprofitno, donosi neke odluke. Odluke mogu biti vezane konkretno za poslovanje poduzeća, a mogu biti povezane i s nekim drugim aktivnostima koje se odvijaju u poduzeću (odabir osobe za radno mjesto, donošenje novih pravila unutar poduzeća i dr.). Kako god bilo i na što god se odluke odnosile, one su veoma bitne za poslovanje svakog poduzeća. S odlukama dolazi i odlučivanje kao proces donošenja i biranja pravih, ispravnih i korisnih odluka za djelovanje i rad poduzeća. Da bi poslovanje i djelovanje poduzeća bilo što učinkovitije bitno je imati dobro razvijeno upravljanje odnosima s klijentima, odnosno dobro razvijeni CRM. Dobro razvijeni CRM-om dolazi i do dobrog upravljanja poslovanjem cjelokupne organizacije. Stoga je bitno da svaka organizacija, i profitna i neprofitna, donose pravovremene, dobre, korisne odluke koje će pozitivno utjecati na njihovo poslovanje zajedno s dobro organiziranim CRM-om, odnosno dobro organiziranim i vođenim upravljanjem odnosima s klijentima.

### 7.1. Analiza AHP metode i Borda metode glasovanja

Primjena metode analitičkog hijerarhijskog procesa (AHP), koja spada u metode višekriterijskog odlučivanja, te Borda metode glasovanja dovodi do konačnih rješenja definiranog problema. Najprije je za provedbu AHP metode bilo potrebno definirati problem Socijalne samoposluge kao neprofitne organizacije. Problem koji je identificiran i definiran vezan je uz prikupljanje donacija i namirnica te dijeljenje istih korisnicima Socijalne samoposluge u doba COVID-19. Nakon definiranog problema definiran je skup mogućih alternativnih rješenja. Skup mogućih alternativnih rješenja sastoji se od četiri moguće alternative - prva je „Partnerstvo daje više!“, druga moguća alternativa je „Dobro je činiti nekome dobro!“, dalje slijedi „Od vrata do vrata!“ i posljednje moguće rješenje je „Malo djelo znači mnogo!“. Pošto se problem sastoji od dvije aktivnosti (prikupljanja i dijeljenja), prve dvije moguće alternative odnose se na prikupljanje donacija i namirnica, a druge dvije date alternative odnose se na dijeljenje paketa korisnicima Socijalne samoposluge. U konačnici, kad se alternative odaberu, u obavljanju poslovanja Socijalne samoposluge one bi bile kombinirane, kao i aktivnosti koje se vežu uz njih. Nakon određenih mogućih alternativa, definirani su kriteriji i pod kriteriji prema kojima se dalje radila usporedba mogućih alternativa, kako bi se došlo do konačnih rješenja definiranog problema. Definirana su četiri kriterija – „Pojava pandemije“, „Prikupljanje donacija i namirnica u vrijeme pandemije“, „Organiziranost djelovanja i rad volontera“ te „Troškovi marketinga“. Svakom od kriterija dodijeljeni su



određeni pod kriteriji koji pobliže opisuju kriterije i koji pomažu u boljem uspoređivanju alternativa međusobno. Navedene alternative, kriteriji i pod kriteriji prikazani su matricom odlučivanja, nakon čega se provodila AHP metoda kojom se je došlo do konačnih rješenja definiranog problema. Konačno rješenje definiranog problema, provođenjem AHP metode, je alternativa „Od vrata do vrata!“. Navedena alternativa je rješenje za aktivnost dijeljenja paketa korisnicima Socijalne samoposluge koja prema AHP metodi zauzima prvo mjesto s vrijednošću od 0,295, odnosno 29,5%, dok je alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“ s vrijednošću od 0,290, odnosno 29%, konačno rješenje za aktivnosti prikupljanja donacija i namirnica.

Provođenjem druge metode, *Borda* metode glasovanja, rješenje za prvu aktivnost, dijeljenja paketa korisnicima, također je, alternativa „Od vrata do vrata!“, koja prema ovoj metodi odnosi 9,5 bodova. A alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“, prema Borda metodi glasovanja, je najbolje rješenje za aktivnost prikupljanja donacija i namirnica, s ukupnim brojem bodova od 5,5. Da bi se došlo do konačnih rješenja najprije je bilo potrebno odrediti kriterije prema kojima se dalje radila usporedba mogućih alternativa. Kriteriji su bili jednaki kao i kod AHP metode. Nakon definiranih kriterija i određenih vrijednosti tih kriterija za svaku od alternativa, slijedi dodjeljivanje rangova svakoj od alternativa. S obzirom na to da postoje četiri moguća rješenja, dodijeljenim rangovima daju se bodovi od 0 do 3. Nakon čega dolazi do zbrajanja ukupnih bodova i konačnog rješenja. Pa tako najbolja alternativa dobiva 9,5 bodova i postaje rješenje za aktivnost dijeljenja paketa korisnicima Socijalne samoposluge, dok je druga po redu alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“ kao rješenje druge aktivnosti, no kako bi bilo sigurno da je ta alternativa rješenje za drugu aktivnost, Borda metoda glasovanja provodi se opet no s tri moguće alternative (bez alternative „Od vrata do vrata!“). Nakon toga dolazi se do rješenja druge aktivnosti definiranog problema pa alternativa „Dobro je činiti nekome dobro!“, i prema Borda metodi glasovanja, najbolje rješenje za aktivnost prikupljanja donacija i namirnica s ukupnim brojem bodova od 5,5.

## **7.2. Korištenje dobivenih konačnih alternativa u poslovanju Socijalne samoposluge „Kruh Sv. Antun“ Varaždin u doba COVID-19**

S obzirom na trenutno odvijanje situacije s COVID-19 svakako postoji mogućnost ponavljanja scenarija od prije dva mjeseca kada je Socijalna samoposluga bila potpuno zatvorena. Stoga će biti potrebno primijeniti drugačije alternative za provođenje aktivnosti Socijalne samoposluge. Upravo tu dolaze alternative koje su predložene ovim diplomskim

radom, a koje ponajprije odnose mjesta konačnih rješenja za aktivnosti prikupljanja namirnica i donacija te dijeljenje paketa korisnicima Socijalne samoposluge.

Provođenjem alternativa „Od vrata do vrata!“ i „Dobro je činiti nekome dobro!“ proučavana neprofitna organizacija mogla bi nastaviti s obavljanjem svojih aktivnosti i ne bi trebala brinuti o tome da njezini korisnici ne bi dobivali pakete. U početku provođenja novih alternativa, vjerojatno bi se javljale poteškoće, kao i inače kod primjene novih metoda rada ili djelovanja u poslovanju, no svakako bi se bilo lakše prilagoditi novim poteškoćama u radu nego da se korisnici, a i volonteri te svi ostali moraju naviknuti na ponovno zatvorena vrata Socijalne samoposluge. Alternativom „Od vrata do vrata!“ steklo bi se povjerenje korisnika te bi se omogućilo dijeljenje paketa istima. Aktivnost bi bilo potrebno provoditi pod najvećim mjerama higijenske zaštite koja se odnosi na nošenje maski, dezinfekciju ruku i stvari koje se dodiruju te nošenje rukavica kako bi se korisnike, a posebno one najosjetljivije, zaštitilo od moguće zaraze Korona virusom. Iste mjere zaštite bilo bi potrebno koristiti i kod provođenja alternative „Dobro je činiti nekome dobro!“, odnosno kod aktivnosti pakiranja paketa te kod skupljanja namirnica i donacija, točnije kod provođenja druge aktivnosti definiranog problema Socijalne samoposluge.

Dakle, provođenjem novih alternativa bila bi potrebna dobra organizacija volontera kao timova, kako bi se sve moglo odvijati bez prevelikih poteškoća. Dobrom organizacijom i aktivnosti neprofitne organizacije provodile bi se onako kako je i zamišljeno da svaka strana u tim aktivnostima bude zadovoljna. S jedne strane da korisnici Socijalne samoposluge dobe svoje pakete i da imaju osnovne potrebne namirnice za život, a s druge strane volonteri Socijalne samoposluge koje dobro djelo, ma koliko ono bilo malo, ispunjava znajući da su nekome donijeli veliki osmijeh na lice.

## Popis literature

- [1] E. F. Harrison, „The Managerial Decision Making Process“, *Houghton Mifflin Company*, 1999.
- [2] P. Sikavica, B. Bebek, H. Skoko, i D. Tipurić, *Poslovno odlučivanje*. Zagreb, 1999.
- [3] P. Sikavica i M. Novak, *Poslovna organizacija*, 2nd editio. Zagreb: University of Zagreb, 1993.
- [4] P. Sikavica, T. Hernaus, N. Begičević Ređep, i T. Hunjak, *Poslovno odlučivanje*. Školska knjiga Zagreb, 2014.
- [5] P. Sikavica i M. Novak, *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator, 1999.
- [6] S. Bahtijarević-Šiber, Fikreta Borović, Snježana Buble, Marin Dujanić, Marčelo Kapustić, *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator, 1991.
- [7] A. Kurtić, „Osnove menadžmenta“, *Tuzla: „OFF-SET“ štamparija*, 2009.
- [8] P. Sikavica i F. Bahtijareveć-Šiber, *Menadžment : teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedija, 2004.
- [9] N. Rupčić, *Suvremeni menadžment : teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet, 2018.
- [10] F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, i N. Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment : vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga, 2008.
- [11] Z. Babić, *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*. Split: Ekonomski fakultet, 2011.
- [12] D. Hrgar, „Sustavi za potporu odlučivanju metodama za višekriterijsko odlučivanje“, 2014.
- [13] N. Kadoić, „Nova metoda za analizu složenih problema odlučivanja temeljena na analitičkom mrežnom procesu i analizi društvenih mreža“, University of Zagreb, 2018.
- [14] V. Čerepinko, „Elementi problema odlučivanja; ciljevi, kriteriji i alternative“, *Završni rad*, izd. Fakultet organizacije i informatike, Varaždin., 2015.
- [15] T. L. Saaty, „Decision making with the analytic hierarchy process“, *Int. J. Services Sciences*, sv. 1, izd. 1, str. 83–98, 2008.
- [16] M. G. Marković, N. Kadoić, i B. Kovačić, „Selection and prioritization of adaptivity criteria in intelligent and adaptive hypermedia e-learning systems“, *TEM Journal*, sv. 7, izd. 1, 2018.

- [17] N. Kadoić i I. Kedmenec, „ERA Metamodel of the Analytical Hierarchy Process and Risk Matrix“, *Proceedings of 41st Jubilee International Convention, MIPRO 2018*, str. 1525–1530, 2018.
- [18] V. Bosilj Vukšić i ostali, *Informacijska tehnologija u poslovanju*. Zagreb: Element, 2004.
- [19] T. L. Saaty, „Fundamentals of the Analytic network Process“, *Japan, Kobe: The International Symposium on the Analytic Hierarchy Process*, 1999.
- [20] N. Kadoić, B. Divjak, i N. Begičević Ređep, „Effective Strategic Decision Making on Open and Distance Education Issues“, u *Diversity Matters!*, 2017, str. 224–234.
- [21] N. Kadoić, N. Begičević Ređep, i B. Divjak, „Decision Making with the Analytic Network Process“, u *SOR 17 Proceedings*, 2017, str. 180–186.
- [22] N. Kadoić, N. Begičević Ređep, i B. Divjak, „A new method for strategic decision-making in higher education“, *Central European Journal of Operations Research*, izd. Special Issue of Croatian Operational Research Society and Collaborators, lis. 2017.
- [23] N. Kadoić, „Characteristics of the Analytic Network Process, a Multi-Criteria Decision-Making Method“, *Croatian Operational Research Review*, sv. 9, izd. 2, str. 235–244, 2018.
- [24] N. Kadoić, N. Begičević Ređep, i B. Divjak, „E-learning decision making: methods and methodologies“, u *Re-Imagining Learning Scenarios*, 2016, sv. CONFERENCE, izd. June, str. 24.
- [25] N. Kadoić, B. Divjak, i N. Begičević Ređep, „Integrating the DEMATEL with the analytic network process for effective decision-making“, *Central European Journal of Operations Research*, sv. 27, izd. 3, str. 653–678, ruj. 2019.
- [26] M. Dzeko, N. Kadoic, i Z. Dobrovic, „Metamodeling SNAP, a Multi-Criteria Method for Effective Strategic Decision Making on e-Learning Issues“, u *2019 42nd International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO)*, 2019, str. 849–853.
- [27] A. Janeš, N. Kadoić, i N. B. Ređep, „The ANP Representation of the BSC“, u *CECIIS Proceedings 2017*, 2017, str. 309–315.
- [28] A. Janeš, N. Kadoić, i N. Begičević Ređep, „Differences in prioritization of the BSC's strategic goals using AHP and ANP methods“, *Journal of information and Organizational Sciences*, sv. 42, izd. 2, str. 1–24, 2018.
- [29] N. Kadoic i N. Begicevic Redep, „RANKING THE BALANCED SCORECARD GOALS

- OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS USING THE CENTRALITY MEASURES“, 2019, str. 7366–7373.
- [30] J. Figueira, V. Mousseau, i B. Roy, „ELECTRE methods“, 2015.
- [31] I. Mudrinić, „Višekriterijalno odlučivanje u procesu odabira prostornog rasporeda proizvodnog sustava“, *Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet strojarstva i brodogradnje*, 2016.
- [32] I. Božić, „Otkrivamo je li ispravnije ‘glasati’ ili ‘glasovati’“, 2015.
- [33] V. Anić, „Rječnik hrvatskoga jezika“. 1991.
- [34] H. Nurmi, „Voting Theory“, 2010, str. 101–123.
- [35] I. McLean i A. Urken, „Classics of Social Choice“, *Ann Arbor, The University of Michigan Press*, 1995.
- [36] D. Black, „Teorija odbora i izbora“, 1958.
- [37] E. Nanson, „Metode izbora“, *Transakcije i zbornici Kraljevskog društva Victoria XIX*, str. 197–240, 1882.
- [38] L. B. Anderson, „Voting Theory“, sv. 6, 1994.
- [39] A. K. Sen, *Collective Choice and Social Welfare*,. Elsevier, New York, 1970.
- [40] H. Nurmi, „Voting procedures: A summary analysis“, *Br. J. Political Sci.* 13, str. 181-208., 1983.
- [41] E. Pacuit, „Voting Methods“, *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. 2016.
- [42] Z. F. Lansdowne i B. S. Woodward, „AIR FORCE JOURNAL& LOGISTICS: Applying the Borda Ranking Method“, sv. XX, izd. 2, str. 25–1, 1996.
- [43] J. Levin i B. Nalebuff, „An introduction to vote-counting schemes“, *Journal of Economic Perspectives*, izd. 9(1), str. 3–26, 1995.
- [44] A. A. J. Regenwetter, M. B. Grofman, A. A. J. Marley, i I. Tsetlin, „Behavioral Social Choice: Probabilistic Models, Statistical Inference, and Applications“, *Cambridge: Cambridge University Press*, 2006.
- [45] G. Brennan i L. Lomasky, „Democracy and Decision: The Pure Theory of Electoral Preference“, *Cambridge: Cambridge University Press*, 1993.
- [46] H. Enciklopedija, „Paradoks“, *Leksikografski zavod Miroslav Krleža*. .
- [47] W. Gaertner, „A Primer in Social Choice Theory“, *Oxford: Oxford University Press*, 2006.

- [48] D. Felsenthal i N. Tideman, „Varieties of failure of monotonicity and participation under five voting methods“, *Theory and Decision*, izd. 75(1), str. 59–77, 2013.
- [49] P. Fishburn i S. Brams, „Monotonicity paradoxes in the theory of voting“, *Discrete Applied Mathematics*, izd. 4, str. 119–134, 1982.
- [50] M. R. Sanver i W. Zwicker, „Monotonicity properties and their adaption to irresolute social choice rules“, *Social Choice and Welfare*, izd. 39, str. 371–398, 2012.
- [51] D. Felsenthal i H. Nurmi, „Monotonicity Failures Afflicting Procedures for Electing a Single Candidate“, *SpringerBriefs in Economics*, Dordrecht:Springer, 2017.
- [52] P. Fishburn i S. Brams, „Paradoxes of preferential voting“, *Mathematics Magazine*, izd. 56(4), str. 207–214, 1983.
- [53] W. Zwicker, „Introduction to the theory of voting,“ in Handbook of Computational Social Choice“, *Boston: Cambridge University Press*, str. 23–56, 2016.
- [54] S. Brams, Kilgour D. M., i W. Zwicker, „The paradox of multiple elections“, *Social Choice and Welfare*, izd. 15(2), str. 211–236, 1998.
- [55] W. Reinartz, M. Krafft, i W. D. Hoyer, „The customer management process: Its measurement and impact on performance“, *Journal of Marketing Research*, sv. 41(3), str. 293–305, 2004.
- [56] A. Šimunković i M. Šimunković, „Gospodarska djelatnost kod neprofitnih organizacija u republici Hrvatskoj“, 2019.
- [57] P. Kotler i K. Lane, *Upravljanje marketingom*, 12. izdanj. Zagreb: Izdavačka kuća Mate, 2008.
- [58] H. Gebert, M. Geib, L. Kolbe, i W. Brenner, „Knowledge-enabled customer relationship management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts“, *Journal od knowledge management*, sv. Vol7, izd. 5, str. 107–123, 2003.
- [59] F. Buttle, „Customer Relationship Management Concepts and Technologies“, *Second edition*, 2009.
- [60] B. Grobnski, „Što je CRM?“, *ICT Business*, 2014.
- [61] J. Müller i V. Srića, *Upravljanje odnosom s klijentima*. Zagreb: Delfin-razvoj managementa d.o.o., 2005.
- [62] D. Dobrinić i I. Gregurec, *Integrirani marketing*, Fakultet o. Zagreb: Mediaprint Tiskara Hrastić, 2016.

- [63] M. Mandić, „Upravljanje odnosima s klijentima kao temeljna odrednica upravljanja marketingom“, *Doktorska disertacija*, 2011.
- [64] W. Kamakura i ostali, „Choice Models and Customer Relationship Management“, *Marketing Letters*, sv. 16(3–4), str. 279–291, 2005.
- [65] P. D. D. Peppers i P. D. M. Rogers, „Return on customer - How marketing actually creates value“, *Marketing Review St. Gallen*, sv. 28(3), izd. 14.-19., 2011.
- [66] Ž. Panian, *Odnosi s klijentima u e-poslovanju*. Zagreb: Sinergija, 2003.
- [67] D. (Ed. . Dobrinić, *Marketing i baze podataka*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike Varaždin i CRODMA, 2011.
- [68] D. M. S. Gneiser, „Value-based CRM“, *Business & Information Systems Engineering*, sv. 2(2), str. 95.-103., 2010.
- [69] K. Burnett, „Key customer relationship management“, *Pearson education limited, Great Britain*, 2001.
- [70] S. Duane, „CRM Issues and Methodologies“, 2009.
- [71] M. McDonald i B. Rogers, „Key account management: Learning from supplier and customer perspectives“, *Reed educational and professional publishing*, 1998.
- [72] V. Vašiček, D. Vašiček, i K. Sirovica, *Računovodstvo neprofitnih organizacija*. Zagreb: Sveučilišna tiskara d.d., 2005.
- [73] I. Marić, *Menadžment neprofitnih organizacija*. Zagreb: Sveučilišna tiskara d.o.o., 2018.
- [74] D. Young, „Nonprofit management“, *Working papers nonprofit management, Doctoral seminar*, 2009.
- [75] T. Wolf, „Managing a nonprofit organization in the twenty-first century“, *Simon & Schuster Inc, New York*, 1999.
- [76] P. D. Hall, „A historical overview of the nonprofit sector“, *In the nonprofit sector: a research handbook*, str. 3–26, 1987.
- [77] L. M. Salamon i H. K. Anheier, „In search of the nonprofit sector I: The question of definitions“, *Voluntas*, izd. 3(2), str. 125–152, 1992.
- [78] L. A. Brainard i P. D. Siplon, „Toward nonprofit organization reform in the voluntary spirit: Lessons from the internet“, *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, izd. 33(3), str. 435-457., 2004.
- [79] M. Salls, „It’s back to business-basics for nonprofits“, *HBS working knowledge*, 2004.

- [80] D. La Piana i M. Hayes, „Play to win: The nonprofit guide to competitive strategy“, *San Francisco: Jossey-Bass*, 2007.
- [81] F. Bahtijarević - Šiber i P. Sikavica, *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia, 2001.
- [82] M. Žugaj, J. Šehanović, i M. Cingula, *Organizacija*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin, 2004.
- [83] L. M. Salamon i H. K. Anheier, „Defining the nonprofit sector“, *Mancehster university press, NY*, 1997.
- [84] R. Marić, *Menadžment neprofitnih organizacija*. Beograd: Beogradska poslovna škola, 2007.
- [85] R. L. Daft, *The new era of managment*. New York: Thomson, 2006.
- [86] H. Weirich i H. Koontz, *Menadžment*. Zagreb: Mate, 11. izdanje, 1998.
- [87] R. Kreitner, „Foundations of management“, *Houghton Mifflin Company, Boston*, 2005.
- [88] S. Hutton i F. Phillips, *Nonprofit kit for dummies*, 2nd ed. USA: Business and Management, 2006.
- [89] R. H. Wilbur, „The complete guide to nonprofit management“, *Smith, Bucklin & Associates, John Wiley and Sons, Inc., NY*, 2000.
- [90] P. Drucker, „Managing the non-profit organization“, *Butterworth-Heineman, Oxford*, 1990.
- [91] W. C. Letts, W. P. Ryan, i A. Grossman, „No Title“, *High performance nonprofit organizations, John Wiley & Sons, Inc., NY*, 1999.
- [92] M. Lagace, „Nonprofit networking, The new way to grow“, *Harvard business school working knowledge*, 2005.
- [93] J. G. Dees, „The meaning of social entrepreneurship“, *Kansas city, Kauffman foundation*, 1998.
- [94] N. K. King, „Social capital and nonprofit leaders“, *Nonprofit management and leadership*, str. 471–486.
- [95] J. Mackin, „Learning to be an effective volunter“, *Human ecology forum*, 1998.
- [96] W. Bowman, „The uniqueness of Nonprofit finance and the Decision to Borrow“, *Nonprofit Management & Leadership*, izd. 12 (3), str. 293–311, 2002.
- [97] P. Drucker, „What business can learn from Nonprofits?“, *Harward Business Review*,



- izd. 67 (4), str. 88–93, 1989.
- [98] M. Ovsenik i M. Ambrož, *Neprofitni autopoetični sustavi*. Zagreb: Alinea, 1999.
- [99] N. Rupčić, „Poduzeće koje uči - formula za 21. stoljeće“, *Ekonomski pregled*, sv. 53, izd. 9–10, str. 903–919, 2002.
- [100] I. Marić, „Socijalna trgovina kao društvena inovacija“, *Proceedings of „Trade perspectives 2013: Supply Chain Relationships“*, *Ekonomski fakultet Zagreb*, str. 295–305, 2013.
- [101] N. Alfirević, J. Pavičić, L. Najev Čačija, i Z. Mihanović, *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*. Zagreb: Školska knjiga, 2013.
- [102] G. Bežovan, „Zaklade u Hrvatskoj - uloga, razvoj i postignuća“, *Revija za socijalnu politiku*, izd. 15(3), str. 455–478, 2008.
- [103] Z. Babić i D. Račić, „Zdrugarstvo u Hrvatskoj: trendovi, pokazatelji i perspektiva u europskom kontekstu“, *Socijologija i prostor*, str. 287–311, 2011.
- [104] B. Földing, „Primjena analitičkog hijerarhijskog procesa u planiranju aktivnosti i projekata usluga računskog centra“, *Specijalistički diplomski stručni rad*, 2015.
- [105] R. F. I. Mance, „PRIMJENA METODE ELECTRE ZA ODREĐENJE DOMINIRAJUĆE INAČICE CRM SUSTAVA U SEKTORU ZAŠTITE NA RADU“, 2013. .
- [106] G. D. Aleksandra, B. Borko, i L. Robert, „Glasovanje osoba s intelektualnim teškoćama u kontekstu temeljnih ljudskih vrijednosti“, *Nova prisutnost 16 (2018) 2*, str. 229–246, 2018.
- [107] Ž. Tihomir, „Invaliditet je pitanje ljudskih prava: može li obrazovanje pomoći njihovu ostvarenju?“, *Anali Hrvatskog politološkog društva*, 2 (2005) 1, str. 247–259, 248, 2005.

## Popis slika

Slika 1 Koraci, faze, u procesu odlučivanja (vlastita izrada autora prema [4]).....	3
Slika 2 AHP model s ciljem, kriterijima i alternativama (Izvor: izrada autora prema [15]) .....	12
Slika 3 CRM piramida (Izvor: vlastita izrada autora prema [61]) .....	33
Slika 4 Prednosti, pogodnosti od implementacije CRM strategije (Izvor: vlastita izrada autora prema [61]).....	36
Slika 5 Modeli upravljanja odnosima s ključnim kupcima (Izvor: vlastita izrada autora prema [71]).....	41
Slika 6 Organizacijska struktura Socijalne samoposluge "Kruh Sv. Antuna" Varaždin (Izvor: izrada autora prema razgovoru s voditeljem Socijalne samoposluge).....	62
Slika 7 Prikaz hijerarhijske strukture problema odlučivanja Socijalne samoposluge "Kruh Sv. Antuna" Varaždin.....	91

# Popis tablica

Tablica 1 Vrste odluka (Izvor: izrada autora prema [2]).....	6
Tablica 2 Primjer matrice odlučivanja (Izvor: vlastita izrada autora prema [12]) .....	8
Tablica 3 Saatyeva skala relativne važnosti (Izvor: vlastita izrada autora prema [15]) .....	13
Tablica 4 Prikaz scenarija metode <i>Plurality with Runoff</i> (Izvor: vlastita izrada autora prema [41]).....	26
Tablica 5 Usporedba strategija usmjerenih na tržišni udio i na udio potrošača (Izvor: vlastita izrada autora prema [63]) .....	34
Tablica 6 Razvojne faze neprofitnog sektora (Izvor: vlastita izrada autora prema [74]).....	42
Tablica 7 Modeli uloga neprofitnih organizacija (Izvor: vlastita izrada autora prema [78]) .....	44
Tablica 8 Popis alternativa .....	72
Tablica 9 Popis i opis kriterija i podkriterija .....	76
Tablica 10 Prikaz matrice odlučivanja za opisani problem Socijalne samoposluge „Kruh Sv. Antuna“ Varaždin.....	88
Tablica 11 Prikaz tablice prioriteta .....	105
Tablica 12 Izračun ukupnih prioriteta alternativa za analizu osjetljivosti 1 .....	107
Tablica 13 Izračun ukupnih prioriteta alternativa za analizu osjetljivosti 2 .....	108
Tablica 14 Izračun ukupnih prioriteta alternativa za analizu osjetljivosti 3 .....	109
Tablica 15 Izračun ukupnih prioriteta alternativa za analizu osjetljivosti 4 .....	110
Tablica 16 Izračun ukupnih prioriteta alternativa za analizu osjetljivosti 5 .....	111
Tablica 17 Izračun ukupnih prioriteta alternativa za analizu osjetljivosti 6 .....	112
Tablica 18 Izračun ukupnih prioriteta alternativa za analizu osjetljivosti 7 .....	113
Tablica 19 Izračun ukupnih prioriteta alternativa za analizu osjetljivosti 8 .....	114
Tablica 20 Podaci o kriterijima za odabir odgovarajuće alternative .....	116
Tablica 21 Rangiranje mogućih alternativa prema kriterijima .....	116
Tablica 22 Broj bodova dodijeljen alternativama prema Borda metodi glasovanja .....	117
Tablica 23 Podaci za odabir druge aktivnosti definiranog problema.....	118
Tablica 24 Prikaz dodijeljenih rangova alternativama .....	118
Tablica 25 Prikaz dodijeljenih bodova alternativama .....	119

## Popis grafikona

Grafikon 1 Uspoređivanje podkriterija kriterija "Pojava pandemije" .....	92
Grafikon 2 Uspoređivanje podkriterija kriterija "Prikupljanje namirnica i donacija u vrijeme pandemije" .....	93
Grafikon 3 Uspoređivanje podkriterija kriterija "Organiziranost djelovanja i rad" .....	94
Grafikon 4 Uspoređivanje podkriterija kriterija "Troškovi marketinga" .....	94
Grafikon 5 Uspoređivanje kriterija u parovima .....	95
Grafikon 6 Uspoređivanje alternativa s obzirom na kriterije - pojedinačni prikaz težine kriterija .....	96
Grafikon 7 Uspoređivanje alternativa s obzirom na kriterije .....	96
Grafikon 8 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Panika stanovništva".....	97
Grafikon 9 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Načini prihvatanja nove bolesti" .....	97
Grafikon 10 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Navike stanovništva".....	98
Grafikon 11 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Kontakt s ljudima" .....	98
Grafikon 12 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Mogućnost kretanja" .....	99
Grafikon 13 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Količina donacija" .....	100
Grafikon 14 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Načini dostave" .....	100
Grafikon 15 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Radno vrijeme" .....	101
Grafikon 16 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Raspored rada" .....	101
Grafikon 17 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Broj volontera" .....	102
Grafikon 18 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Prisutnost i rad volontera" .....	103
Grafikon 19 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Izrada web stranica" .....	103
Grafikon 20 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Ažuriranje i održavanje web stranice" .....	104
Grafikon 21 Uspoređivanje alternativa s obzirom na podkriterij "Izrada plakata i letaka" .....	104