MARKETING STRATEGIJA U FUNKCIJI DIFERENCIJACIJE USTANOVE ZA ZDRAVSTVENU NJEGU

Gojsalić, Ivica

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:130688

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

MARKETING STRATEGIJA U FUNKCIJI DIFERENCIJACIJE USTANOVE ZA ZDRAVSTVENU NJEGU

Mentor:
prof. dr. sc. Neven Šerić

Student:
Ivica Gojsalić

Split, rujan 2016.

SADRŽAJ

UVODNE NAZNAKE 1

1. SPECIFIČNOSTI I KARAKTERISTIKE USLUGA 3

1.1.DEFINIRANJE I KLASIFIKACIJA USLUGA 3
1.2. KARAKTERISTIKE USLUGA 5
1.3. UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGA 7

2. MJERENJE KVALITETE USLUGE 11

2.1. UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGE 11
2.2. UPRAVLJANJE ZADOVOLJSTVOM KORISNIKA USLUGE 13

3. MARKETINŠKI SPLET USLUGE 14

3.1.OSMIŠLJAVANJE, KREIRANJE I ASROTIMAN USLUGA 14
3.2.KREIRANJE CIJENE USLUGE 15
3.3. PROMOTIVNI SPLET 17
3.4. PRODAJA I DISTRIBUCIJA 18

4. MARKETING STRATEGIJA U FUNKCIJI DIFERENCIJACIJE 20

4.1. ODABIR MARKETINŠKE STRATEGIJE 20
4.2. STRATEGIJA NISKIH TROŠKOVA 21
4.3. STRATEGIJA DIFERENCIJACIJE 22
4.4. STRATEGIJA FOKUSIRANJA 23
4.5. STRATEGIJA POZICIONIRANJA 24
4.6. STRATEGIJA SEGMENTACIJE 26
4.7. STRATEGIJA USPOSTAVE ODNOSA S KORISNICIMA 27
4.8. STRATEGIJE HORIZONTALNE I VERTIKALNE INTEGRACIJE 29
4.9. STRATEGIJE DIVERZIFIKACIJE 30
4.10. STRATEGIJE ZA ZRELA I OPADAJUĆA TRŽIŠTA 31
4.11. STRATEGIJA RASTA 34

5. POSLOVNI SLUČAJ: DOM VITA 37

5.1. RAZVOJ IDEJE I DOSADAŠNJE POSLOVANJE 37
5.2. RAZVOJNE SMJERNICE 41
5.3. VAŽNIJI NALAZI IZVIĐAJNOG ISTRAŽIVANJA 42
5.4. EFIKASNE MARKETING STRATEGIJE NA PRIMJERU SUBJEKTA 45
5.5. KRITIČKI OSVRT 49

6. ZAKLJUČAK 52

LITERATURA 55

SAŽETAK 57

ANKETNI UPITNIK 58

UVODNE NAZNAKE

PREDMET ISTRAŽIVANJA

U radu se istražuje mogućnosti aplikacije marketing strategija za potrebe diferencijacije ustanove za smještaj i njegu starijih i teže pokretnih osoba. Kroz istraživanje će se analizirati i ostale marketinške sastavnice koje mogu doprinijeti diferencijaciji takve uslužne ustanove u cilju njenog efikasnijeg pozicioniranja na tržištu Republike Hrvatske.

CILJ I SVRHA ISTRAŽIVANJA

Razvoj sektora usluga je evidentan, no tržišni uspjeh uslužnog subjekta ovisi o kvaliteti sadržaja i prepoznatljivosti sadržaja usluge. U artikulaciji marketinških ideja i zamisli treba posebice voditi računa o specifičnostima usluge - neopipljivosti, prolaznosti i nepostojanju vlasništva nad uslugom, ali ne kao ograničenjima, već kao potencijalu za jačanje diferencijacije konkretne usluge. U upravljanju asortimanom usluga važnu ulogu ima marketing strategija. Razvojem marketing strategija kroz praktične taktike jača se konkurentnost uslužnog subjekta. Diferencijacija od konkurencije se ostvaruje marketing strategijom prilagođenom potrebama ciljanih segmenata i raspoloživim resursima uslužnog subjekta. Uslužni subjekti u nakani da konstantno održavaju standarde kvalitete svojih usluga trebaju istraživati potrebe klijenata, te zadovoljstvo onih koji odlučuju o odabiru, u konkretnom slučaju ustanove za zdravstvenu njegu. U tom kontekstu cilj istraživanja je evaluacija iskoristivih marketing strategija za poslovanje ustanove za smještaj starijih i teže pokretnih osoba. Svrha istraživanja na poslovnom slučaju ustanove Vita, koja od svog osnivanja ostvaruje visoku popunjenost smještajnih kapaciteta utvrditi koje marketing strategije su šire primjenjive za uslužne subjekt takvog tipa. Temeljno istraživačko pitanje glasi: ***Uslužni subjekt koji nudi smještaj, prehranu i osnovnu skrb starijim i teže pokretnim štićenicima za osvajanje i očuvanje željenog tržišnog udjela treba prakticirati marketing strategije koje doprinose njegovoj prepoznatljivosti i pozicioniranju u određenoj tržišnoj niši.***

METODE ISTRAŽIVANJA

Sukladno definiranom predmetu i cilju istraživanja koristiti će se metode indukcije i dedukcije, metoda generalizacije, metode analize i sinteze, te izviđajno istraživanje putem jednostavnog anketnog upitnika (ispitanici su starije osobe, ograničene razine komunikacije) na prigodnom uzorku štićenika ustanove koja je subjekt istraživanja, kao i dubinski intervju s ovlaštenim predstavnicima uslužnog subjekta.

OČEKIVANI DOPRINOS ISTRAŽIVANJA

Pored odgovora na temeljno istraživačko pitanje, na temelju spoznaja prikupljenih istraživanjem predložiti će se marketing strategije koje su šire primjenjive za uslužne subjekte koji nude smještaj, prehranu i osnovnu skrb starijim i teže pokretnim osobama.

Rad je strukturiran u dva dijela, teorijski i praktični. Teorijski dio obrađuje problematiku upravljanja uslugama, prirodu i karakteristiku usluga, kako bi se moglo ukazati na preporučljive marketinške smjernice. U praktičnom dijelu rada provedeno je istraživanje na primjeru ustanove za smještaj i skrb starijih i teže pokretnih osoba *Vita* iz Podstrane kod Splita.

1. SPECIFIČNOSTI I KARAKTERISTIKE USLUGA

1.1.DEFINIRANJE I KLASIFIKACIJA USLUGA

Učestalo korištena definicija usluge je autora Kotler i G. Amstrong: *Usluga je aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira vlasništvom bilo čega. Njezina proizvodnja može ali i ne mora biti povezana s opipljivim, fizičkim proizvodom.*[1] Ekspanzija uslužnog sektora u gospodarstvu započinje koncem 20. stoljeća. Od tada postaje standard uključivanje neke usluge u ponudu većine fizičkih dobara. S druge strane, sve rjeđe se korisnicima nudi *čista* usluga.[2]

U nastojanju pojašnjenja razlika ponude robe i ponude usluge u teoriji se često poziva na pojam robno-uslužnog kontinuuma.[3] Tim pojmom se objašnjava ponude u rasponu od pretežno opipljivih do pretežno neopipljivih. U takvoj analizi je moguće razlikovati pet kategorija proizvoda unutar robno – uslužnog kontinuuma. Vezano za mogućnosti asortimana usluga ustanove za zdravstvenu njegu na svakoj od predstavljenih kategorija je moguće ponuditi originalne, diferencirane usluge. Temeljne kategorije su kako slijede:

1. Ponuda *čisto opipljive robe*, kao što su invalidska kolica i različita ortopedska pomagala za starije i slabo pokretne osobe, ali i sredstva za osobnu higijenu koje se u sklopu mjesečne cijene boravka u ovakvoj ustanovi mogu ponuditi – ovi fizički proizvodi nisu popraćeni nikakvim uslugama.
2. Ponuda *opipljive robe popraćene jednom ili više usluga* – prodaja tv aparata i druge dodatne opreme za sobe korisnika ovakve ustanove, ovisno o interesu štićenika i njihovih skrbnika. Cijena ove robe se može praktično kalkulirati kao *leasing* usluga, a isto podrazumijeva prateće usluge – montaže, programiranja, dnevnog uključivanja i isključivanja.
3. *Hibridna podjela robe i usluga* na jednake udjele – primjer ponude prehrane kuhinje u ustanovi za štićenike ustanove, ali i za druge zainteresirane osobe kojima se pripremljeni obroci dostavljaju na njihove kućne adrese.
4. Ponuda *usluga popraćenih minornom robom* – predstavlja uslugu koja se u načelu nudi zajedno s dodatnim uslugama i pratećim robama. Primjer toga su usluge

[1] Kotler,P.Armstrong ,G, *Principles of Marketing,* Prentice-Hall, London 2008., uvodno poglavlje
[2] Kotler,P., *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, 2006., str.625
[3] Smith, P. R., Taylor, J., *Marketing Communications: An Integrated Approach* 4th ed. Kogan Page, New York, 2004., uvodno poglavlje

svakodnevne zdravstvene skrbi u ovakvoj ustanovi koje podrazumijevaju i davanje medikamenata štićenicima.

5. Ponuda *čiste usluge* – primjer takvih usluga u ustanovi za zdravstvenu njegu su ugovorene redovite, ili povremene usluge fizioterapeuta, psihologa, masera i drugih osoba, kojima se osigurava viša kvaliteta boravka štićenika u ovakvoj ustanovi.

Klasifikacija usluga po kategorijama je predmet detaljne marketinške analize na temelju tržišnih trendova i potražnje kojoj su određene usluge namijenjene. Bez obzira na prilagođenost kategorija i definiranost kriterija klasifikacije uvijek se, posebice u sferi zdravstvene skrbi pojavljuju usluge koje će biti teško svrstati u određenu kategoriju. Također, postoje i usluge koje se mogu klasificirati u više kategorija, te usluge koje po kategorijama ne spadaju niti u jednu specificiranu kategoriju.[4] U osmišljavanju asortimana usluga ustanove za zdravstvenu skrb korisno je polaziti od temeljne klasifikacije usluga, prikazane u tablici 1.

Tablica 1:Klasifikacija usluga

KATEGORIJA	PRIMJERI
VRSTA TRŽIŠTA Individualni korisnici Poslovni korisnici	Skrb, savjetovanje, terapijske usluge, korisnici HZZO-a (kućna njega)
STUPANJ RADNE INTENZIVNOSTI Radno intenzivne Kapitalno intenzivne	Presvlačenje, priprema obroka, specijalističke terapeutske usluge.
STUPANJ KONTAKTA S KORISNIKOM Visok Nizak	Specijalizirane zdravstvene usluge, prijevoz, terapije, prehrana i dr.
KLASIFIKACIJA PRUŽATELJA USLUGE Profesionalna Neprofesionalna	Savjetodavne, zdravstvena njega, pranje rublja i odjeće, prijevoz do bolnice.
CILJ SUBJEKTA KOJI PRUŽA USLUGU Profitni Neprofitni	Specijalizirane zdravstvene usluge, edukacije, zabava štićenika i dr.

Izvor: Prilagođeno prema Ozretić-Došen, Đ. *Osnove marketinga usluga,* Mikrorad, Zagreb,2002., str.21

[4] Ozretić-Došen, Đ., *Osnove marketinga usluga*, Mikrorad, Zagreb, 2002., str.22

1.2. KARAKTERISTIKE USLUGA

Nekoliko je temeljnih karakteristika usluga po kojima se one bitno razlikuju od opipljivih proizvoda. Svaka od tih karakteristika predstavlja i mogućnost za dodatnu diferencijaciju: neopipljivost, nedjeljivost, promjenjivost, prolaznost i nepostojanje vlasništva.[5]

Tablica 2: Obilježja usluga u kontekstu marketinške problematike

JEDINSTVENA OBILJEŽJA USLUGA	POSLJEDICE
Neopipljivost	Ne mogu biti pohranjene. Ne mogu biti zaštićene patentima. Ne mogu biti jednostavno izložene. Kompleksno im je odrediti cijenu.
Nedjeljivost	Korisnik je uključen u stvaranje usluge. I drugi korisnici su uključeni u stvaranje usluge. Teško je ostvariti masovnu proizvodnju.
Neuskladištivost	Usluge se ne mogu uskladištiti, preporučljivo ih je konzumirati u vremenu kada nastaju.
Raznolikost	Složeno je različite usluge jednoobrazno kvalitativno standardizirati.

Izvor: Prilagođeno prema Ozretić-Došen, Đ,. *Osnove marketinga usluga,* Mikrorad, Zagreb, 2002., str.30

Neopipljivost usluge podrazumijeva da ona ne može uvijek biti viđena, isprobana, posebno ne može biti dotaknuta kao fizičko dobro, ne može ju se kupiti i ponijeti. Usluga se koristi ali se ne može posjedovati. Svojstva usluge koja se mogu ocijeniti prije kupovine su minimalna. Međutim, usluge obiluju doživljajima, i to je njihov marketinški potencijal. Nakon što je usluga korištena, korisnik posjeduje iskustvo, povjerenje i sl. Kako su doživljaji i očekivanja korisnika subjektivni u njihovom će poticanju veliku ulogu imati psihološki faktori koji određuju ponašanje pojedinca.[6] Neizvjesnost pri konzumaciji usluge je činjenica zbog toga što usluge nemaju opipljive karakteristike. Zbog toga je uslugu na neki način nemoguće isprobati prije nego što se u cijelosti ista konzumira. Da bi se smanjila neizvjesnost, oni koji upravljaju ponudom usluga mogu uslugama dodati neke opipljive elemente kao vidljivi dokaz koji opisuje uslugu, odnosno jamči njezinu kvalitetu. To može biti lokacija, uređenje mjesta gdje se usluga pruža, cijena, izgled osoblja i sl.

[5] Kotler,P., *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, 2006., str.626
[6] Ozretić-Došen, Đ., *Osnove marketinga usluga*, Mikrorad, Zagreb, 2002., str.25

Nedjeljivost usluga znači da se usluge ne mogu odvojiti od onih koji ih pružaju. Pružatelj usluge tako postaje dijelom usluge. U strukturi posebnih usluga ustanove za zdravstvenu njegu to može biti usluga šišanja, koja kao i svaka druga usluga ne može biti pružena korisniku bez njegove prisutnosti. Da bi usluga bila ponuđena potrebna je i nazočnost korisnika. Interakcija između pružatelja i korisnika usluge je od osobitog značenja jer na zadovoljstvo procesa pružanja usluge utječu i pružatelj i korisnik usluge.[7] Korisnik usluge istu konzumira u nazočnosti trećih lica. To ovisno o usluzi ustanove za zdravstvenu skrb mogu biti neki od ostalih štićenika – zajedničke terapije i sl. Ponašanje drugih može utjecati na zadovoljstvo uslugom pojedinog korisnika. Obzirom da se proizvodnja i potrošnja usluge odvija istovremeno, problem može predstavljati situacija kada potražnja za uslugama raste.

Uzimajući u obzir ograničenja, pružatelj usluge treba naći način kako se nositi sa rastom potražnje (na primjer rast interesa za dopunskim uslugama ustanove za zdravstvenu njegu, uz ograničeno osoblje koje pruža takve usluge). Neki od načina marketinškog djelovanja u takvoj situaciji su povećanje cijena, širenje uslužnih kapaciteta i povećanje osoblja, rast produktivnosti rada osoblja i drugo.

Raznolikost usluge znači da kvaliteta usluge ovisi i o tome tko je pruža, vremenu kada se pruža, mjestu gdje se pruža, i načinu kako se pruža.[8] I temeljnu uslugu smještaja neka ustanova za zdravstvenu njegu može pružati bolje od neke druge. Zadovoljstvo korisnika uslugom značajno ovisi o ponašanju uslužnog osoblja. Nekoliko je načina kako uslužne tvrtke mogu poduzeti da bi unaprijedile i održavale kvalitetu ponuđenih usluga. Jedan od načina predstavlja investiranje u posebne edukacije osoblja zdravstvene ustanove. Drugi način je motivacija osoblja kroz nagrađivanje (promaknuća, dodaci na plaću i dr.) Treći mehanizam za unapređenje kvalitete je povećanje odgovornosti i pristupačnosti uslužnog osoblja kroz interakciju sa klijentima. Četvrti pristup se temelji na razradi i standardizaciji procesa izvedbe usluge, skicama kojima se sažima postupak pružanja tijekom konzumacije usluge.

Prolaznost usluge podrazumijeva da se usluge ne mogu uskladištiti, te naknadno prodavati, ili koristiti. U slučaju da klijent predviđenu uslugu ne koristi u zakazanom terminu, vrijednost iste se poništava. Prolaznost usluge predstavlja problem u slučaju kada potražnja nije postojana. Primjerice, ustanova za zdravstvenu njegu treba posjedovati dovoljno sprava za fizioterapiju tijekom jutra, kada je stručno osoblje na raspolaganje, te kada nema

[7] Kotler, P., *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, 2006., str. 628
[8] Kotler, P., *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, 2006., str. 629

posjetitelja. Više je načina na koje se može kontrolirati usklađenost ponude i potražnje za uslugama ustanove za zdravstvenu njegu. Variranjem cijena usluga masaže u različitim terminima godine moguće je pomicati višak potražnje koji se manifestira u nekom drugom terminu. Ovo je moguće primijeniti i snižavanjem usluga fizioterapije trećim licima (ne štićenicima ustanove) u ljetnom periodu kada dio štićenika napušta ustanovu i boravi par tjedana kod svojih obitelji. S druge strane, u periodima jeseni i proljeća kada raste interes štićenika za dodatne usluge praktično je privremeno zaposliti dodatne fizioterapeute, kako bi zadovoljili zahtjeve potražnje.

Nepostojanje vlasništva uslugu čini potpuno različitom od opipljivog proizvoda. U slučaju kupnje nekog fizičkog proizvoda kupac postaje vlasnik tog proizvoda i može ga neograničeno vremenski koristiti. Nasuprot tome kupac usluge često ima *pristup* usluzi samo tijekom njena pružanja. Tako će štićenik u masaži uživati dok se ona pruža. Ukoliko je poželi ponovno, morati će je ponovno zakazati i platiti. *Pružanje usluge ne završava prijenosom vlasništva s prodavača na kupca*. [9]

1.3. UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGA

O upravljanju kvalitetom usluge ovisi i percepcija ciljanog tržišta. Definirana kvaliteta usluge treba odgovarati standardima tržišta na kome se usluge pružaju. Ekspanzija uslužnog sektora i rast masovnosti usluga razlog su za inventivniju primjenu marketinga. Diferencijaciju marke usluge i marke pružatelja usluge sve je zahtjevnije i teže ostvariti.

Premda pojam kvalitete usluge može predstavljati apstraktan i višedimenzionalan koncept koji se s vremenom mijenja, treba ga u tržišnom smislu shvaćati kao važnu varijablu diferencijacije od konkurenata. Kvalitetu usluge je ponekad teško definirati i izmjeriti, ali je važno utvrditi da li je ona na razini očekivane, iznad, ili ispod očekivanja ciljane potražnje. Korisnik usluge prepoznaje nezadovoljavajuću razinu ponuđene sluge te ubuduće tu vrstu usluge odabire kod konkurencije.[10] Izgubljenog klijenta usluge se vrlo teško pridobiva natrag. Ukoliko se to i pokuša potrebni su dodatni marketinški napori i često različite beneficije zbog kojih se značajno smanjuje zarada pružatelja usluge. Ova iskustva su i dostatno upozorenje da po pitanju kvalitete usluge nikada ne smije biti improviziranja.

[9] Ozretić-Došen, Đ.,. *Osnove marketinga usluga*, Mikrorad, Zagreb, 2002., str.29
[10] Ozretić-Došen, Đ., *Osnove marketinga usluga*, Mikrorad, Zagreb, 2002., str 32

Zadovoljavajuća kvaliteta usluge doprinosi tržišnoj diferencijaciji i jačanju konkurentnosti ponude, a pored toga ima reperkusije na jačanje interesa potencijalnih korisnika usluga, na rast obujma prodanih usluga, na zadovoljstvo korisnika usluga, te održavanje i jačanje lojalnosti postojećih korisnika usluga. Subjekti koji uspiju ispuniti ove kriterije privući će dodatnu pažnju svojom ponudom. Orijentirajući se prema korisnicima usluge kvaliteta je danas imperativ. Primjeri dobre prakse su uslužni sektori u skandinavskim zemljama.[11] No, kako je rečeno pojam kvalitete usluga je i subjektivan pojam, kojeg je teško kvantificirati i izmjeriti. Zbog te činjenice često se događa da subjekt vlastitu uslugu smatra kvalitetnom, a korisnik kvalitetu usluge kvalificira nezadovoljavajućom. Ulaganja u kvalitetu usluge rezultiraju višim troškovima. Ova ulaganja su dugoročno isplativa jer rezultiraju rastom zadovoljstva klijenata, a slijedeća posljedica je rast potražnje i prodaje usluga.

U promišljanjima kako nadmašiti identične ili slične usluge konkurencije polazište treba biti na platformi očekivanja ciljane klijentele. Ciljana klijentela ima izgrađene vrijednosne stavove na temelju standarda kvalitete koji tržište nudi za određenu vrstu usluge. Nadmašivanje tih očekivanja put je pridobivanja kupaca koji istu ili sličnu uslugu odabiru kod konkurencije. Očekivanja ciljane klijentele se oblikuju na prijašnjim iskustvima, a danas značajno i preporukama preko društvenih mreža i internetskih foruma. Pozitivan stav ciljane klijentele predstavlja i prvi korak u stvaranju lojalnosti.[12]

U planiranju kvalitete usluge polazi se od pretpostavljene razine kvalitete kadra zaduženog za pružanje konkretne usluge. Definiranjem potrebne kvalitete kadra koji će pružati uslugu postavljaju se odrednice u sferi očekivanja subjekta pružatelja usluge. Tu razinu kvalitete se simulacijom može usporediti s očekivanom razinom kvalitete u percepciji ciljane klijentele. Usporedna analiza će ukazati na pozitivan, ili negativan, odmak u kvaliteti. Pozitivan odmah otvara dilemu da li je ta razina kvalitete potrebna, te da li ju je moguće dodatno naplatiti. Negativan odmak ukazuje na potrebu agresivnije primjene marketinga u sferi upravljanja cijenama, prodajom i promocijom, ukoliko se ta negativna razlika u kvaliteti ne planira nivelirati. U poslovnoj praksi se uočavaju različita odstupanja u kvaliteti usluge. Svako od tih odstupanja rezultira većim, ili manjim, problemima u poslovanju uslužnog subjekta.

[11] Kotler, P., *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, 2006., str.640
[12] Kotler, P., *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, 2006., str.641

- Nesklad očekivanja korisnika usluge i percepcije onoga što je *potrebno* ponudi od strane ponuđača usluge. Ovaj scenarij je često rezultat nedostatka tržišnih informacija o očekivanjima i željama ciljane klijentele.
- Nesklad percepcije menadžmenta Uprave pružatelja usluge sa stvarnom specifikacijom kvalitete usluge koja se pruža. Ovaj scenarij se događa kada Uprava tvrtke pružatelja usluge jasno utvrdi želje ciljanih korisnika usluge, ali u tehničkom smislu nije standardiziran način pružanja usluge, slijedom čega kvaliteta pružene usluge odstupa od slučaja do slučaja, ovisno o fizičkim pružateljima usluga.
- Nesklad specifikacije kvalitete usluge i kvalitete procesa pružanja usluge se događa kada fizički pružatelji usluga ne žele (nisu dostatno motivirani), ili nisu kompetentni (nedovoljno znanje i stručnost) da tijekom pružanja usluge ispoštuju predviđeni standard kvalitete.
- Nesklad procesa pružanja usluge i komunikacije s korisnikom usluge. Ovaj se slučaj događa ako je očekivana percepcija kvalitete usluge zbog utjecaja različitih medija znatno viša od stvarne kvalitete usluge (bez obzira što ta viša, *umjetno stvorena,* viša kvaliteta usluge inače nije nužna za zadovoljstvo korisnika usluge.
- Nesklad očekivane kvalitete usluge i stvarne kvalitete pružene usluge. U praksi se događa kada je očekivana kvaliteta usluge od strane ciljanog korisnika zbog različitih razloga *visoka* (cijena, tržišni *rejting* pružatelja usluge, posebno primjereno mjesto, način i vrijeme pružanja usluge), a stvarana kvaliteta pružene usluge ispod tih očekivanja.

Kako bi se navedeni slučajevi odstupanja očekivane od pružene kvalitete odluka umanjili, i barem sveli na prihvatljivu mjeru za korisnika usluge preporučljivo je identificirati temeljne kriterije koji definiraju kvalitetu usluge u percepciji ciljanih korisnika. Istraživanjem stavova ciljane klijentele utvrđuju se njihova očekivanja, te se u konačnici prema tim spoznajama definira standard kvalitete usluge koja će se pružati. Spomenuti temeljni kriteriji koji definiraju kvalitetu usluge u percepciji ciljane klijentele su:

- Jednostavnost dostupnosti usluge u očekivanom vremenu pružanja usluge (standardi se razlikuju od tržišta do tržišta);
- Vjerodostojnost i povjerenje u subjekt pružatelja usluge;
- Iskustvo, stručnost i kompetencije subjekta pružatelja usluge;
- Pouzdanost i dosljednost usluge koja se pruža;

- Sigurnost i povjerenje u pružatelja usluge da su svi potencijalni rizici minorizirani;
- Jasnoća komuniciranja usluge, njene namjene i stručnih kompetencija pružatelja usluge;
- Uglađenost i pristojnost pružatelja usluge u direktnom kontaktu s korisnicima usluge;
- Susretljivost osoblja pružatelja usluge uvažavanjem posebnih potreba korisnika usluge;
- Opipljivost usluge i procesa pružanja usluge koja se ostvaruje kvalitetom osoblja, pratećim sadržajem i mjestom pružanja usluge.

U cilju ispunjavanja navedenih kriterija važna je kvaliteta interne komunikacije osoblja pružatelja usluge. U tu svrhu se koristi interni marketing.[13] Tek sinergija internog i eksternog marketinga, usmjerenog potencijalnoj klijenteli može osigurati tržišni uspjeh. Interni marketing obuhvaća splet odnos Uprave tvrtke sa zaposlenicima, od njihovog odabira, dodatne edukacije, upravljanja motivacijom, a sve u svrhu ostvarenja visoke razine kvalitete pružene usluge.[14] U procesu trženja uslugama moguće je odvojiti proces kreiranja i pružanja usluge od pratećih marketinških usluga i upravljanja ljudskim resursima angažiranim za pružanje usluga. Mogućnosti *unapređenja* percepcije onoga što se nudi, prodaje i trži ukazuju na značaj kadra koji usluge pruža na ukupnu kvalitetu onoga što se *prodaje*. Zbog te činjenice posebno su iskoristivi alati internog marketinga u cilju jačanja specijalizacije i diferencijacije usluge i procesa prodaje usluge[15].

[13] Denny, R., *Communicate to Win*, 2nd ed., Kogan Page Limited, London, 2006., str 47
[14] Ozretić-Došen, Đ.., *Osnove marketinga usluga*, Mikrorad, Zagreb, 2002., str.85
[15] Ozretić-Došen, Đ.., *Osnove marketinga usluga*, Mikrorad, Zagreb, 2002., str.86

2. MJERENJE KVALITETE USLUGE

2.1. UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGE

Kvaliteta usluge uvijek ima svoju cijenu, pa je često u praksi prisutna dilema u sferi definiranja preporučljive kvalitete pojedine usluge. Viša razina kvalitete usluge rezultira višim troškom realizacije usluge. Problem nastaje kada korisnik usluge dodatnu kvalitetu usluge nije voljan platiti, te u takvoj situaciji odabire uslugu konkurenta koju karakterizira nešto niža kvaliteta, ali i niža cijena.

Zadovoljstvo korisnika usluge je kratkoročni dojam obzirom na kvalitetu usluge koja se identificira stavom korisnika. Stav korisnika je posljedica dugoročnog procesa procjene ponuđene usluge i subjekta koji tu uslugu nudi. U konačnici dilema je i dali uvijek viša kvaliteta usluge vodi višem zadovoljstvu korisnika usluge.[16]

U marketinškoj teoriji kvaliteta usluge predstavlja subjektivnu kategoriju.[17] Različiti korisnici različito percipiraju kvalitetu neke usluge. Percepcija kvalitete usluge posljedica je učestale konzumacije usluge, susreta s predstavnicima subjekta koji uslugu pružaju, te parcijalnih stavova i generalnog stava okruženja o tom subjektu. Premda se radi o subjektivnoj kategoriji, kvaliteta usluge predstavlja stav, mišljenje i odnos korisnika prema nekoj usluzi, koji nastaje kroz dugoročan proces procjene usluge i subjekta koji uslugu pruža. Pojam koji definira kako korisnici ocjenjuju zadovoljstvo pruženom uslugom se naziva *zlatno pravilo usluga*. Ovo pravilo integrira tri kategorije: percepciju, očekivanje, i zadovoljstvo korisnika usluge. Zadovoljstvo korisnika uslugom određeno je razlikom između percepcije korisnika s korištenom uslugom, te očekivanjem korisnika u razdoblju prije korištenja usluge. Ukoliko je razlika između percipiranoga i očekivanog iskustva pozitivna, posljedica je zadovoljstvo korisnika uslugom. Pozitivna iskustva rezultiraju jačanjem pozitivnog imidža pružatelja usluge u tržišnom okruženju, te stvaranjem lojalnošću korisnika usluge. Ukoliko je razlika između percipiranog i očekivanog negativna, evidentno je nezadovoljstvo korisnika koje rezultira prenošenjem negativnih iskustava i narušavanjem imidža subjekta.

[16] Ozretić-Došen, Đ.., *Osnove marketinga usluga*, Mikrorad, Zagreb, 2002., str.65
[17] Kotler, P., Armstrong, G., *Principles of Marketing*, Prentice-Hall International editions, Englewood, London 2008., uvodno poglavlje

Polazeći od navedenih činjenica tri su moguća različita strateška pristupa uslužnih subjekata u njihovom poslovanju:[18]

1. Korisnicima ne obećavati mnogo, jer se takvim pristupom kod korisnika potiču *velika očekivanja*. Ulaže se u kvalitetu usluga, a manje u promociju, te se u konačnici stvara percepcija kvalitete usluge iznad očekivanja.

2. Korisnicima se obećava mnogo, značajna sredstva se ulažu u promociju u cilju poticanja interesa ciljanih tržišnih segmenata. Kako bi se ostvareni tržišni udio održavao potrebna su također značajna ulaganja u kvalitetu usluga.

3. Korisnicima se obećava mnogo, te se paralelno kompleksnim marketinškim aktivnostima nastoji privući *opinion leadere* i *trendsettere*, no zbog konačnog poslovnog rezultata se ekonomično (ponekad i neprihvatljivo rigorozno) upravlja kvalitetom usluge. Ovo je rizičan strateški pristup, ali u određenom periodu, ovisno o specifičnostima tržišta može rezultirati održavanjem tržišnog udjela.

S dugoročnog aspekta treće strateško opredjeljenje je najrizičnije. Usprkos podržavanju imidža od strane *opinion leadera* i *trendsettera* u konačnici se očituje razočaranje i nezadovoljstvo korisnika, što rezultira odabirom iste usluge kod konkurenata. Subjekti koji uspijevaju nadmašiti očekivanja ciljane klijentele često su dugoročno uspješniji od konkurencije. No ukoliko se konkurira i nižom cijenom, u cilju nadmašivanja očekivanja ciljane klijentele, moguće je da se privuče segment kupaca manje platežne moći, što može rezultirati ograničenjima raspoloživih kapaciteta za rast prodaje usluge, ali i percepcijom imućnije klijentele da taj subjekt nije usmjeren njihovim potrebama. Efikasan pristup u upravljanju očekivanjima i percepcijama ciljane klijentele je u svakom slučaju preduvjet za stvaranje relevantnog tržišnog standarda usluge. Standarda koji može dugoročno ispunjavati očekivanja ciljane i poželjne klijentele potrošača.

[18] Ozretić-Došen, Đ.: Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb, 2002., str.68

2.2. UPRAVLJANJE ZADOVOLJSTVOM KORISNIKA USLUGE

Kvaliteta usluge u praksi određuje i zadovoljstvo korisnika uslugom.[19] To znači da je moguće upravljanjem kvalitetom usluge upravljati i zadovoljstvom korisnika usluge. U donošenju strateških odluka u ovoj sferi potrebno je kontinuirano praćenje hirova i trendova na lokalnom, nacionalnom, ali i globalnom tržištu predmetne kategorije usluge. Potrebno je prakticirati mjerenja zadovoljstva korisnika usluge. Ova mjerenja se provode primjenom direktnih i indirektnih metoda.[20] Direktne metode podrazumijevaju anketiranje, intervjuiranje, fokus grupe i neke druge oblike kvalitativnih istraživanja. Indirektne metode su u praksi učestalije i temelje se na praćenju prodaje usluga, prikupljanju i analizi žalbi i primjedbi korisnika.[21] Prikupljanje relevantnih informacija o zadovoljstvu korisnika pruženim uslugama se u praksi provodi na različite načine. Učestalo se korisnicima omogućuje ocjenjivanje kvalitete usluge. Pored toga redovito se prikupljaju komentari, pritužbe, prijedlozi i pohvale korisnika. Konkretna kvalitativna istraživanja se provode intervjuima i organizacijom fokus grupa u koje se delegiraju relevantni pojedinci. Korisno je i prikupljanje informacija od zaposlenika koji pružaju usluge korisnicima. Na temelju prikupljenih informacija i spoznaja preporučljivo je kreirati smjernice vezane za budući razvoj i širenje obuhvata usluge, donošenje strateških odluka u sferi segmentacije tržišta, ali i za donošenje odluka u sferi upravljanja ljudskim resursima[22] Procjena percepcije kvalitete usluge na temelju kvantitativnog ocjenjivanja putem anketnih upitnika predstavlja najjednostavniji oblik mjerenja zadovoljstva korisnika. Dobiveni podaci se analiziraju, sintetiziraju, te se na temelju spoznaja donose odluke o upravljanju kvalitetom usluga. Informacije prikupljene od korisnika usluga (komentari, pohvale, žalbe i prijedlozi) su iskoristivi kvalitativni podaci do kojih se dolazi uz niske troškove. Kvalitativna istraživanja kao što su dubinski intervjui i fokus grupe osiguravaju veće količine podataka, ali podrazumijevaju kompleksnu pripremu i provedbu, te nose značajniji trošak. Zaposlenici koji pružaju usluge iskoristiv su svakodnevni izvor podataka i informacija o zadovoljstvu korisnika pruženom uslugom. Njihova opažanja i iskustva korisne su informacije za pravodobno uočavanje problema i smjernice za korigiranje nedostataka u procesu pružanja usluge.[23] Informacije dobivene od korisnika kroz njihove stavove i mišljenja relevantne su smjernice za poslovno odlučivanje.

[19] Ozretić-Došen, Đ.: Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb, 2002., str.65
[20] Ozretić-Došen, Đ.: Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb, 2002., str.69
[21] Ozretić-Došen, Đ.: Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb, 2002., str.70
[22] Huete, L.M.: Revitalizando los services, Biblioteca IESE Gestion de Empreases, Ediciones Folio, Barcelona, 1996., str. 44
[23] Ozretić-Došen, Đ.: Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb, 2002., str.71

3. MARKETINŠKI SPLET USLUGE

U kontekstu marketinškog spleta usluge ista se analizira kroz njenu prirodu i karakteristike, cijenu i odabranu cjenovnu strategiju, promotivni splet koji se prakticira, te proces prodaje i pružanja usluge. Tradicionalan koncept marketinškog spleta za konkretnu uslugu preporučljivo je prilagoditi potrebama ciljane klijentele, ovisno da li se radi o uslugama primarne, sekundarne, ili tercijarne kategorije potreba.[24]

Nakon toga je potrebno uočiti i prepoznati relevantne procese, te specifičnosti fizičkog okruženja u kome se usluga planira nuditi i prodavati. Zbog karakteristika neopipljivosti i *nevidljivosti* usluge, korisnika treba *usmjeriti* na procese koji se događaju tijekom pružanja usluge, ali i na fizičko okruženje u kome se usluga pruža (uređenje prostora, opremljenost, ugođaj, higijenu i dr.). Treba težiti ostvarivanju afirmativnih i pozitivnih stavova korisnika. Isto se ostvaruje ljubaznošću, pristupačnošću, vještinom pružanja usluge, stručnošću i edukacijom osoblja zaduženog za pružanje usluge.[25] Marketinški splet se u konačnici prilagođava standardima tržišta u poslovnoj sferi pružanja konkretne usluge, kako bi se postigle željene reakcije na uslugu, način njezina pružanja, određenu cijenu usluge, promociju i prodaju usluge.

3.1.OSMIŠLJAVANJE, KREIRANJE I ASROTIMAN USLUGA

Osmišljavanje i kreiranje usluge danas treba promatrati kao proaktivni proces. Uvidom u tržišno okruženje i trendove stječu se potrebne informacije o mogućim nišama, karakteristikama i kvaliteti koju bi određena usluga trebala osigurati da bi potakla reakciju ciljane potražnje. U fazi razrade ideja i osmišljavanja buduće usluge ocjenjuje se za što postoji tržišni prostor, te na koji način bi istu uslugu bilo preporučljivo ponuditi. Kao i kod proizvoda, promišljanje o karakteristikama usluge treba temeljiti na potrebnim svojstvima, mjestu pružanja, korisnosti, sigurnosti tijekom pružanja usluge, potrebnim podvrstama usluge, garancijama kvalitete i dr.

[24] Kotler, P., *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, 2006.
[25] Schiffman, L. G., Lazar Kanuk, L., *Ponašanje potrošača*, Prentice Hall, 7. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2007.

Konačni odabir vrste i tipa usluge ovisi i o uslužnom potencijalu uslužnog subjekta i njegovih djelatnika, no i o dugoročnim ciljevima poslovanja, specifičnosti ciljane klijentele, snazi i brojnosti konkurencije, te trenutnoj potražnji za pojedinim uslugama na tržištu.

Asortiman usluga je jedan od načina diferencijacije, te put za stjecanje konkurentske prednosti, a prilagođena cjenovna strategija i efikasno upravljanje asortimanom i pružanjem usluga pretpostavka je očuvanju ostvarenog tržišnog udjela i mogućem povećanju istoga.

Širi asortiman usluga rezultira višim troškovima, no fokusiranost samo na jednu uslugu je dugoročno rizično, osim ako se u toj sferi ne zauzme liderska pozicija. No problem je što se i trendovi mijenjaju sve češće, pa ni liderska pozicija subjekta koji pruža samo jednu vrstu usluge nije garancija tržišnog opstanka.[26] Asortiman usluga se može graditi srodnom i nesrodnom diverzifikacijom. Širenje asortimana srodnom diverzifikacijom usluga (npr. u ustanovi za rehabilitaciju se uvode nove *vanpansionske* usluge za korisnike) generira niži rast troškova poslovanja, ali je izloženost konkurenciji viša posebice ukoliko se usluga može značajno unaprijediti primjenom novih tehnologija. Širenje asortimana nesrodnom diverzifikacijom usluga (npr. ustanova za rehabilitaciju proširi poslovanje i na pružanje usluga organizacije pogreba, obzirom da joj je najveći broj korisnika starije životne dobi).
U praksi, ponuda uslužnih subjekata često obuhvaća dvije ili više srodnih usluga, a primjeri nesrodne diverzifikacije su rijetki. Asortiman usluga je praktično širiti prema potreba korisnika primarne usluge.

3.2.KREIRANJE CIJENE USLUGE

Cijenovnu problematiku usluge, odnosno asrotimana usluga koje subjekt nudi, treba shvatiti vrlo ozbiljno, jer usprkos kvaliteti i prilagođenosti potrebama pojedine usluge ukoliko cijenu ciljana klijentela na percipira prihvatljivom uspjeh će izostati. U tom smislu cijenu usluge treba promatrati s ekonomskog i psihološkog aspekta.

Ekonomski aspekt tretira odnos uloženih sredstava u kreiranje i prodaju usluge s jedne strane, te ostvareni prihod i dobit uslužnog poduzeća s druge strane. Psihološki aspekt tretira uvažavanje percepcije vrijednosti usluge od strane ciljanih korisnika, neovisno o cijeni kreiranja i prodaje usluge. Vrijednost koju neka usluga ima za ciljanog korisnika važan je

[26] Huete, L.M., *Revitalizando los services*, Biblioteca IESE Gestion de Empreases, Ediciones Folio, Barcelona, 1996.

orjetnir prihvatljive razine njene cijene. Psihološki aspekt cijene usluge ima reperkusije i na tržišni imidž uslužnog subjekta. Ta činjenica ukazuje da se tom aspektu ponekad treba pridati i veća važnost od ekonomskog aspekta. No, neuvažavanje ekonomskog aspekta u definiranju cijene usluge vodi u bankrot.

Neopipljivost usluge čini cijenu posebno važnim strateškim elementom u nastojanju da se ostvari konkurentsku prednost na tržištu. Cijena usluge djeluje na percepciju korisnika, jer ga indirektno informira i o kvaliteti usluge. Posebice je važno razmatrati cijenu sa stajalište vrijednosti koju ona ima za korisnike. Postoje i usluge čija se cijena ne može uvijek unaprijed točno odrediti. Riječ je o uslugama čija je cijena određena specifičnostima onoga što se nudi. Ovo je obilježje prisutno kod većine profesionalnih usluga. U praksi se susreću tri metode određivanja cijene usluge:

1. Troškovna kalkulacija (određena planiranom maržom i ciljnom zaradom);
2. Tržišna kalkulacija (temeljena na psihološkoj, promotivnoj, prigodnoj, ili drugim platformama);
3. Konkurentska metoda (uvažavajući ponudu i cijene konkurencije).

Preporučljivo je, neovisno o temeljnoj metodi određivanja cijene usluge voditi računa i o specifičnostima i srži usluge, te okruženju u kome će se ista pružati, kao i o svim utroščima koje kreiranje i pružanje usluge podrazumijevaju.

Što je usluga specifičnija, to su i vještine za njeno kvalitetno pružanje važnije. Neuskladištivost usluge uzrokuje variranje potražnje za njima, te upravljanjem cijenama usluga pomaže i u rješavanju problema koji prističu iz te karakteristike usluga (prigodni popusti, korisničke kartice i sl.). U poslovnoj praksi susreću se i slijedeći modeli kojima se rješava problem neuskladištivosti usluga:

- *Off-peak pricing* - nižom cijenom se dodatno stimulira potražnju za nekom uslugom u periodu kada se potražnja za tom uslugom smanjuje.
- *Two-part pricing* – omogućuje se plaćanje fiksnog iznosa za mogućnost korištenja usluge (predrezervacija), a tek nakon konzumiranja usluge se plaća ostatak do pune cijene usluge.

U slučaju ustanove za rehabilitaciju starijih ljudi *Two-part pricing* je srateška opcija koja bi mogla polučiti dodatne prihode i doprinijeti efikasnijem planiranju smještajnih i

različitih dopunskih uslužnih kapaciteta ustanove. U formiranju cijene usluge evidentan je značaj i ekonomske i psihološke uloge cijene, jer se korisnici u nedostatku informacija o usluzi često oslanjaju na cijenu vezano za *procjenu* kvalitete. Ukoliko u tržišnom okruženju ne postoje relevantni usporedni cjenovno-kvalitativni orjentiri o ovome posebno treba voditi računa. U protivnom moguće su neželjene oscilacije u percepciji imidža uslužnog subjekta.

3.3. PROMOTIVNI SPLET

Promotivni splet uslužnog subjekta, odnosno promotivne aktivnosti treba prilagoditi postojećoj percepciji tržišta o konkretnoj kategoriji usluga, uslužnom subjektu i kvaliteti usluga koje nudi. Ukoliko tržišni imidž subjekt ne smatra prihvatljivim potrebno je uložiti dodatne promotivne napore, no iste trebaju pratiti i promjene u načinu upravljanja uslugama, pa i promjene cijena usluga. Upravo zbog neopipljivosti usluge upravljanje promotivnim spletom usluge zahtjevnije je i kompleksnije od upravljanja promotivnim spletom fizičkog proizvoda. Vrhunska usluga, jednostavno dostupna i cjenovno prihvatljiva neće potaknuti potrebnu pažnju ciljane klijentele, ako isti nisu informirani o mogućnostima korištenja, prednostima i argumentima cjenovne prihvatljivosti. Za razliku od fizičkog proizvoda usluga se ne treba nužno nuditi na prostorima veće dnevne posjećenosti, ali promotivne aktivnosti trebaju jasno ukazati gdje se usluga pruža i kako do tamo jednostavno doći. Osnovna je zadaća promocije upoznati korisnike s asortimanom usluga i njihovim svojstvima, utjecati na stvaranje i održavanje potražnje za njima. Sastavnice promotivnog spleta su raznolike, kao i taktički pristupi, pa je potrebno napraviti odabir prilagođen konkretnoj usluzi i njenim specifičnostima. O nekim vrstama usluga u asortimanu, npr. ustanove za rehabilitaciju, u promociji će biti učinkovitiji publicitet (članci o učinkovitosti fizioterapeutskih tretmana za korisnike ustanove), o drugima oglašavanje (popusti za višemjesečne ugovore smještaja korisnika) i sl. U tom smislu za uslužnio subjekt je korisno razraditi promotivni splet po svim njegovim sastavnicama:

1. Oglašavanje - danas dominantan oblik promocije uslužnih subjekata. U porukama se treba usredotočiti na opipljive elemente povezane s uslugom – praktičnost lokacije pružanja, parkirna mjesta, povoljno radno vrijeme, prateće koristi. Kod usluga je za razliku od proizvoda fokus kod oglašavanja na okruženju, a ne na samoj usluzi.
2. Osobna prodaja - ovisi o vrsti usluge, intenzitetu odnosa korisnika i subjekta koji pruža uslugu, radnoj intenzivnosti usluge i intenzitetu sudjelovanja korisnika u

procesu pružanja usluge. Kod intenzivnog odnosa osobna prodaja je efikasan oblik promocije. Osobna prodaja može značajno doprinijeti i jačanju imidža uslužnog subjekta.

3. Direktni marketing – učestalo se prakticira kao telemarketing i direktna pošta, preko društvenih mreža i sl. Primjena je u porastu, posebice taktikama gerilskog marketinga, temeljeći se na razvoju novih tehnologija koji omogućuju širi doseg odabranog tržišta
4. Odnosi s javnošću - ovaj element promotivnog spleta se odnosi na jačanje imidža uslužnog subjekta, jačanje tržišne pozicije usluge i uslužnog subjekta, djelovanje na određeni segment korisnika i sl. U ovu se svrhu u praksi koriste različite publikacije, konferencije za tisak, radio, televizija, seminari, sponzoriranje različitih aktivnosti.
5. Unapređenje prodaje – sve aktivnosti koje doprinose jačanju interesa javnosti za konkretnom uslugom, pojednostavljuju nuđenje, odabir i prodaju usluge i dr.
6. Publicitet – sve medijske objave koje su rezultat poticanja medija i predstavnika medija da u obliku multimedijalnih, pisanih i govornih reportaža, članaka i vijesti izvještavaju o određenim uslugama i subjektima koji ih nude i pružaju.

Efikasnom kombinacijom sastavnica promotivnog spleta uslužni subjekt može primjereno i učinkovito djelovati u cilju očuvanja ostvarenog tržišnog udjela, rastu istoga, ali i na pozicioniranju u odabranoj niši podržavanjem željenog imidža.

3.4. PRODAJA I DISTRIBUCIJA

Obzirom da se usluga istovremeno pruža i koristi, te obzirom na problem neuskladištivosti usluge temeljni aspekti o kojima treba voditi računa u prodaji i distribuciji usluga su odluke o lokaciji pružanja usluge, te kanalima distribucije informacija o ponudi.[27] Fizičko kretanje usluge kroz kanal distribucije nije moguće zbog karakteristike neopipljvosti. Korisnik usluge treba stupiti u kontakt s uslužnim subjektom, a klasičnu ulogu kanala distribucije može se promatrati kao prodaju prava korištenja usluge. Usluga se distribuira tijekom pružanja iste, pa su kanali distribucije svi djelatnici koji sudjeluju u pružanju iste. Treba napomenuti da je specifičnost usluge u distribuciji i prodaji i činjenica da se njenom kupnjom ne stječe pravo vlasništva nad njom. Usluga se konzumira u vremenski i prostorno

[27] Stock, J.R., i Lambert, D.M., *Strategic Logistics Management, Fourth Edition,* McGraw – Hill Irwin, Singapure, New York, 2001., uvodno poglavlje

ograničenom intervalu. No obzirom da mjesto i način pružanja usluge ima posljedice na percepciju korisnika o usluzi i njenoj kvaliteti, to je isto iskoristivo za potrebe kreiranja željene percipirane vrijednosti usluge. Usluge se mogu pružati na dva načina, da subjekt dolazi k pružatelju, ili da pružatelj usluge dolazi k subjektu. Način se odabire ovisno o konkurentnom okruženju i specifičnostima usluge.

U prvom slučaju, lokacija čini važan element (uređenje prostora i atmosfera) koji određuje dostupnost i raspoloživost usluge. Lokacija tako može biti jedan od ključnih elemenata uspjeha poslovanja u uslužnom sektoru.[28] Odabir, stručnost i motivacija, važni su elementi koji određuju kvalitetu i postojanost usluge. Postoje određene usluge koje zbog potrebne opreme nije ni moguće pružati izvan prostorija pružatelja usluge.

U drugom slučaju (pružatelj usluge dolazi k subjektu) moguće je dodatno diferencirati svoju uslugu.[29] U konkretnom slučaju ustanove za rehabilitaciju starijih ljudi moguće je određene medicinske usluge pružati u domovima korisnika. Obzirom da je tako starijim ljudima praktičnije, njihovi skrbnici će biti spremni platiti i višu cijenu, nego kada ih vode na određene zdravstvene tretmane u rehabilitacijsku ustanovu. Ponuda dijela ovakvih usluga u domovima korisnika iskoristiva je i kroz gerilski marketing pridobijanja korisnika da odaberu višemjesečni ili trajni smještaj u rehabilitacijskoj ustanovi. Na ovome primjeru se očituje da način prodaje usluga ne treba uvijek određivati primarno po praktičnosti za pružatelja usluga.

[28] Stock, J.R., i Lambert, D.M., *Strategic Logistics Management, Fourth Edition,* McGraw – Hill Irwin, Singapure, New York, 2001., uvodno poglavlje
[29] http://bib.irb.hr/datoteka/338750.Gerontologija_i_gerijatrija_Med_st_dobi.doc (12.8.2014.)

4. MARKETING STRATEGIJA U FUNKCIJI DIFERENCIJACIJE

4.1. ODABIR MARKETINŠKE STRATEGIJE

Uslužnim subjektima su na raspolaganju različite strategije.[30] Polazište uvijek treba tražiti u generičkim strategijama Michaela Portera. Zadovoljavanje potrebnih kriterija te tri generičke strategije relevantna je platforma za nadogradnju koja će osigurati diferencijaciju i potreban tržišni udio. Tri generičke strategije su[31]:

- Strategija niskih troškova;
- Strategija diferencijacije;
- Strategija fokusiranja.

Važno je u potpunosti aplicirati postulate sve tri strategije, jer djelomična aplikacija ne može garantirati uspjeh u poslovanju.[32] U praksi uslužnog sektora često se nailazi na subjekte koji loše posluju jer nisu dosljedni u potpunosti niti jednoj od tri generičke strategije. Ovakvi subjekti kontinuirano *gube* klijentelu, te se grčevito bore za nove klijente. Ponekad je tome uzrok težnja prestižu nad konkurencijom pod svaku cijenu. Uslužni subjekt koji prepozna ovaj problem u svom poslovanju treba hitno poduzeti radnje potrebne za ostvarenje vodstva u troškovima, ili barem ostvarenje jednakosti troškova sa glavnim konkurentom, odnosno opredijeliti se na neki uži (ali dostatno profitabilan) segment, ili poduzeti radnje da ostvari značajniju jedinstvenost i originalnost u procesu pružanja usluge u usporedbi s konkurencijom.

Polazišne marketing strategije se dograđuju drugim strategijama ovisno o postavljenoj misiji, viziji i dugoročnim ciljevima poslovanja. U praksi uslužnih subjekata učestalo se prepoznaju i slijedeće strategije:[33]

- Strategija pozicioniranja;
- Strategija segmentacije tržišta;
- Strategija orijentirana na uspostavljanje odnosa s kupcima (CRM);
- Strategija horizontalne i vertikalne integracije;
- Strategija diverzifikacije;

[30] Adair, J., *Decision Making & Problem Solving Strategies,* Kogan Page, Philadelphia, 2007.
[31] Renko, N., *Strategije marketinga*, Ljevak, Zagreb, 2009.
[32] Renko, N., *Strategije marketinga*, Ljevak, Zagreb, 2009., uvodno poglavlje
[33] Kotler, P.: Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001., str. 93

- Strategije marketinga za zrela i opadajuća tržišta;
- Strategije rasta.

U nastavku će se detaljnije predstaviti specifičnosti navedenih strategija u kontekstu njihove primjenjivosti za uslužne subjekte kao što je rehabilitacijska ustanova za starije osobe.

4.2. STRATEGIJA NISKIH TROŠKOVA

Strategija niskih troškova pretpostavlja analizu troškovnih *inputa* poslovanja u cilju pronalaženja rješenja kako potrebne poslovne operacije za pružanje konkretne usluge realizirati na predviđenoj razini kvalitete uz što niže troškove. Implementacija ove strategije omogućuje određivanje konkurentne cijene usluge, zahvaljujući čemu se osigurava brži rast tržišnog udjela i stvaranje lojalne klijentele. Smanjenje troškova pružanja određene usluge se ostvaruje pristupima ekonomije obujma, učinkom ranijeg iskustva, optimizacijom procesa pružanja usluge, snižavanjem troškova istraživanja i razvoja, optimizacijom ljudskih resursa i promocije i sl. Strategija se temelji na kreaciji jednostavne i standardizirane usluge u cilju da se ista može ponuditi tržištu po što prihvatljivijoj cijeni.

Tržišni uvjeti u kojima je aplikacija ove strategije poželjna se prepoznaju kada su konkurenti primarno fokusirani na aplikaciju strategije diferencijacije. Strategija je uspješna i u uvjetima kada je konkurencija slaba, posebice kada konkurenti ne vode računa o krajnjoj cijeni usluge.

Strategija niskih troškova predstavlja i proaktivno djelovanje prema novim konkurentima koji se pojavljuju, ili će se tek pojaviti na tržištu koje uslužni subjekt opslužuje. No, važno je voditi računa da se aplikacijom ove strategije ne ugrozi standard kvalitete usluge koji tržište očekuje. U takvom scenariju ni najniža cijena usluge u okruženju ne može osigurati poslovni uspjeh. U praksi su učestala dva taktička pristupa u aplikaciji ove strategije koji omogućuju ostvarenje zadovoljavajućeg profita:

- Subjekt formira niske cijene usluge zbog nižih troškova *proizvodnje*, te je profit po jediničnoj usluzi niži ali zbog velikog udjela na tržištu ukupan profit je dostatan za uspješno poslovanje;

- Subjekt može ostvarivati niske troškove *proizvodnje* usluge, ali i formirati višu cijenu pojedinačne usluge. Neće ostvariti lidersku poziciju, ali će uspješno poslovati.

4.3. STRATEGIJA DIFERENCIJACIJE

Pri aplikaciji strategije diferencijacije uslužni subjekt se koncentrira na stvaranje diferenciranog asortimana usluga stvarajući tako i dojam ekspertnosti i liderstva. Aplikacijom strategije se gradi konkurentsku prednost na pozitivnim razlikama imidža, reputacije, djelatnih resursa. Tako se postiže jedinstvenost ponude i imidža, što omogućuje više cijene pojedinih usluga (posebice onih koje konkurenti rijetko ili uopće ne nude) i stjecanje lojalnosti korisnika.

Subjekt odabire jedno, ili više, obilježja koja mnogi korisnici kvalificiraju važnima za određenu uslugu. Tako subjekt teži postati jedinstven među konkurentima. Koliko će zadržati prednost diferencijacije ovisiti će i o klijentima, ali i o mogućnosti imitacije asortimana usluga od strane konkurencije.

Procjena *prave* cijene ima posebno važnu ulogu kod ove strategije ako su korisnici neke usluge odani marki. Kreiranje prepoznatljive i privlačne marke može također osigurati zaštitu od konkurencije. Diferencijacija može osigurati viši profit, jer je pretpostavka za više cijene usluga, ali treba voditi računa i o potrebnoj kvaliteti usluga. Strategija je se provodi kroz asortimana usluga, ali je praktična u provedbi i na osoblju koje pruža usluge, okruženju u kome se usluge pružaju, imidžu uslužnog subjekta i sl.

Diferencijacija ne mora nužno direktno utjecati na ostvarenje visokog tržišnog udjela (osim ako se ne temelji na modnim trendovima i hirovima), ali dugoročno osigurava tržišnu stabilnost uslužnog subjekta. Najvažnija komponenta strategije diferencijacije jest održivost. Uslužni subjekt treba pronaći trajne načine diferencijacije usluge kakvu neće biti moguće jednostavno imitirati u njenim sastavnicama. Konkurentske prednosti, odnosno elementi diferencijacije se mogu pronaći u lancu stvaranja vrijednosti pojedine usluge, u sklopu uslužnog subjekta, ili u lancu kojim se isti povezuje sa svojim dobavljačima, distributerima i kupcima usluga. Konkurentska prednost postignuta diferencijacijom održiva je pod sljedećim uvjetima:[34]

[34] Renko, N., *Strategije marketinga,* Ljevak, Zagreb, 2009., str. 301

- Jedinstvenost o odnosu na konkurenciju - stalno usavršavanje, povezivanje i razvijanje unutarnjih odnosa mogu postati čimbenicima jedinstvenosti koji će pojačati neku aktivnost u lancu vrijednosti;
- Multiplicirajuća jedinstvenost - diferencijacija koja proizlazi iz koordiniranih akcija u većem broju tržišnih aktivnosti obično će biti trajnija, a zahtijevat će značajnije napore konkurencije u pokušajima imitacije;
- Troškovna prednost – subjekt sa troškovnim prednostima u strukturi *proizvodne* cijene usluge omogućuje elastičnost prodajnih politika;

Poželjno je implementirati sve tri kategorije uvjeta, ukoliko se strategija diferencijacije planira dugoročno koristiti kao sredstvo diferencijacije u borbi s postojećim i budućim konkurentima.

4.4. STRATEGIJA FOKUSIRANJA

Kod primjene strategije fokusiranja subjekt se usredotočuje na kvalitetu usluživanja odabranih užih segmenata, ne težeći da se udovolji prohtjevima tržišta u cjelini. Uslužni subjekt odabire jedan ili par segmenata nastojeći sukladno njihovim preferencijama ponuditi konkretne konkurentske prednosti. Ciljni segment može biti grupa korisnika usluge neovisno o prostornom obuhvatu (predio grada u kome stanuje), ili grupa korisnika užeg geografskog područja. Strategija fokusiranja se temelji na pretpostavci da je subjekt u mogućnosti opsluživati uži dio tržišta učinkovitije nego konkurenti koji su fokusirani na ekonomiju obujma.

Subjekt je u mogućnosti ostvariti diferencijaciju usluge na način da primjerenije ispuni očekivanja ciljanog užeg segmenta, za što će takva klijentela biti spremna platiti višu cijenu. Ako se pri tom ispoštovalo i kriterije niskih troškova kreiranja i pružanja usluge strategija fokusiranja bi dugoročno mogla biti uspješna jer se subjekt može elastično ponašati u kontekstu cijene usluga koje nudi. Iz ovoga je razvidno da strategija fokusiranja ima dvije taktičke varijante:

- Fokus na troškove kreiranja i pružanja usluge;
- Fokus na diferencijaciju usluge koja se nudi na način da je ista prilagođena ciljanom užem tržišnom segmentu.

Treba voditi računa o rizicima kod aplikacije ove strategije, ukoliko se ista ne kombinira s još nekom. Primjer uslužnog subjekta koji poslovanje temelji na fokusiranju rado kopiraju konkurenti. Problem je i opstojnost segmenta koji se opslužuje. Ukoliko se radi o klijenteli koja prihod ostvaruje iz iste djelatnosti pogoršavanje stanja u toj djelatnosti (i plaća djelatnika) ima direktne reperkusije na uslužni subjekt. Rizik su i moguće promjene tržišnih trendova koje rezultiraju promjenama percepcije o kvaliteti usluge, a da pri tom do konkretne promjene u kvaliteti usluge koja se pruža nije došlo.

Slika 1: Tri generičke konkurentske strategije u upravljanju uslugama



Izvor: Prilagođeno prema Renko, N., *Strategije marketinga*, Ljevak, Zagreb, 2009., str. 276

4.5. STRATEGIJA POZICIONIRANJA

Strategija pozicioniranja podrazumijeva analizu percepciju korisnika usluge o onome što subjekt nudi, o imidžu subjekta i procjeni koristi u usporedbi s ponudom konkurencije. Pozicioniranje je skup fizičkih i subjektivnih vrijednosti koje korisnici usluge percipiraju i tako stvaraju ukupnu sliku o usluzi i uslužnom subjektu. Postoji nekoliko modaliteta ove strategije u cilju mijenjanja ili zadržavanja percepcija korisnika.

Najčešće korišteni kriteriji su više ili manje opipljive karakteristike usluge, koristi koje *konzumacija* usluge pruža, prihvatljive cijene, šira primjenjivost usluge, tipiziranje korisnika usluge, vezivanje poznatih osoba uz uslugu, vezivanje usluge uz stil života ili osobnost i kategoriju usluge, konkurenti, zemlja podrijetla ideje usluge i drugo.

Nakon identifikacije niza mogućih konkurentnih prednosti na kojima će se graditi pozicija, slijedi odabir konkretnih konkurentnih prednosti i učinkovito prenošenje odabrane pozicije ciljnoj klijenteli. Kako bi se kreiralo planirane pozicije uslužnog subjekta oblikuje se prilagođeni marketinški splet s odgovarajućim aktivnostima i marketinškim alatima.

Kada uslužni subjekt ostvari ciljanu tržišnu poziciju, treba djelovati da je i zadrži. Aktivnosti za tu svrhu se razvijaju kroz integriranu tržišnu komunikaciju. Potrebno je pratiti i nadgledati stanje na tržištu, te na temelju spoznaja prilagođavati svoju poziciju usklađujući se s promjenama potreba i trendova na tržištu, te ponašanjem konkurencije.

Učvršćivanje pozicije, ili mijenjanje postojeće tržišne pozicije je proces koji se provodi u duljem periodu. Kako je uslužni subjekt izložen rastu broja zahtjeva za svoje usluge, ukoliko ne djeluje u tom kontekstu riskira mogući gubitak povjerenja klijentele. Pri tom posebno treba voditi računa da se ne naprave slijedeće pogreške:[35]

- Potpozicioniranje – kada ciljani korisnici usluge nemaju konkretnu predodžbu o imidžu uslužnog subjekta;
- Prepozicioniranje – kada ciljani korisnici usluge imaju nedovoljno informacija o imidžu uslužnog subjekta;
- Pobrkano pozicioniranje – kada ciljani korisnici usluge brkaju imidž uslužnog subjekta, jer isti često svojim djelovanjem mijenja percepciju tržišta o sebi;
- Sumnjivo pozicioniranje – kada ciljani korisnici ne vjeruju u potpunosti tvrdnjama o imidžu uslužnog subjekta.

[35] Prilagođeno prema: Renko, N., *Strategije marketinga*, Ljevak, Zagreb, 2009., str. 263.

4.6. STRATEGIJA SEGMENTACIJE

Tržište usluga se sastoji od različitih kategorija potrošača, koji se mogu razlikovati po svojim potrebama, kupovnoj snazi, geografskom smještaju, načinima odabira i kupnje usluga, kupovnim navikama i sl. Strategija segmentacije tržišta dijeli tržište na razlikovne podskupove potrošača, sličnih potreba i obilježja zbog kojih reagiraju na specifične ponude usluga, ili odabranu strategiju marketinga na sličan način.

Kritična točka za svaki uslužni subjekt je pronaći odgovarajući plan za segmentaciju koji će omogućiti optimalan odabir dijela ciljnog tržišta, pozicioniranje usluge i uspješno formuliranje strategije i programa ponude. U praksi se susreću slijedeći taktički pristupi:

- Masovni marketing – prikladan je kada na cjelokupnome tržištu postoje neznatne razlike u pogledu potreba i želja potencijalnih korisnika usluge, odnosno u slučaju kada je uslugu i marketinški program moguće standardizirati. Kod ovoga pristupa se ne provodi segmentacija tržišta. Uslužni subjekt istim asortimanom usluga pokušava privući i zadovoljiti potrebe cjelokupnoga tržišta.
- Segmentirani marketing – je pristup koji je danas nužnost, jer je često financijski zahtjevno proširiti asortiman usluga kako bi se opslužilo sve ili više tržišnih segmenata. U ovome se pristupu usluge i marketinški splet prilagođava užem segmentu.
- Marketing tržišne niše – prakticira se u slučajevima kada uslužni subjekt odlučuje opsluživati još uže ciljne segmente strogo definiranih osobina s unikatnom, ili specifičnom potrebom. Tržišna niša predstavlja malu grupu potrošača čije potrebe nisu adekvatno zadovoljene. Cilj subjekta je uočiti postojeće nezadovoljene potrebe kod određene tržišne skupine i poslovanje s tim segmentom koje može biti profitabilno unatoč malobrojnosti ciljne skupine.
- Koncentrirani marketing – Predstavlja fokus na jedan ciljni segment i jedinstveni marketinški splet prilagođen izabranom ciljnom segmentu. Ovim pristupom se trebaju koristiti subjekti koji teže najvećem udjelu u određenom tržišnom segmentu. Provodi se specijalizacija u cilju konkretizacije nekih prednosti za korisnike. Uzak tržišni segment predstavlja i poslovni rizik.
- Individualizirani marketing – Temelji se na uočavanju i prepoznavanju pojedinaca korisnika usluge sa specifičnim zahtjevima. Karakterizira ga prilagodba marketinškog spleta pojedinom korisniku usluge. Izravni marketinški pristupi kupcu imaju brojne

prednosti za korisnike, no ovo u uslužnom sektoru smije biti tek dopunski taktički pristup.

Segmentirani marketing za uslužne subjekte je danas često učinkovit, posebice u sferi poduzetništva. Koristi koje se njegovom aplikacijom može ostvariti su slijedeće:

- Kreiranje taktika i politika prodaje usluga pomoću kojih se mogu učinkovito dosegnuti homogene skupine potencijalnih korisnika;
- Identificiranje mogućnosti za razvoj novih usluga ukazivanjem na tržišne segmente čije specifične potrebe nisu adekvatno zadovoljene postojećim uslugama. Takvi segmenti predstavljaju priliku za razvoj novih usluga;
- Pospješivanje strateške alokacije marketinških resursa koncentracijom resursa uslužnog subjekta prema najatraktivnijim tržišnim segmentima.

4.7. STRATEGIJA USPOSTAVE ODNOSA S KORISNICIMA

U literaturi se ova strategija susreće pod nazivom *CRM*. Njome se stvaraju i održavaju dugoročni, troškovno učinkoviti i profitabilni partnerski odnosi s klijentima, a temeljni cilj je zadržavanje kupaca i stvaranje njihove lojalnosti. CRM stavlja naglasak na interakciju uslužnog subjekta i njegovih korisnika. Temelj strategije uspostavljanja odnosa s korisnicima su relevantna saznanja o njihovim potrebama i željama, kroz sve faze provedbe strategije.

Učinkoviti CRM je postao strateški imperativ u svim gospodarskim granama, a najvažniji argumenti primjene su privlačenje novih klijenata, rast prodaje po klijentu, smanjenje troškova poboljšanjima poslovnih procesa, poboljšanje odnosa s klijentima i povećanje njihove lojalnosti. Uspješni subjekti se koncentriraju na ostvarivanje i zadržavanje udjela kod svakog pojedinog segmenta, umjesto koncentracije na zbirni udjel na tržištu. CRM predstavlja strateški pomak od pristupa privlačenja novih klijenata ka pristupu zadržavanja postojećih klijenata. Ključni čimbenici koji su se potvrdili u praksi implementacije CRM-a su:

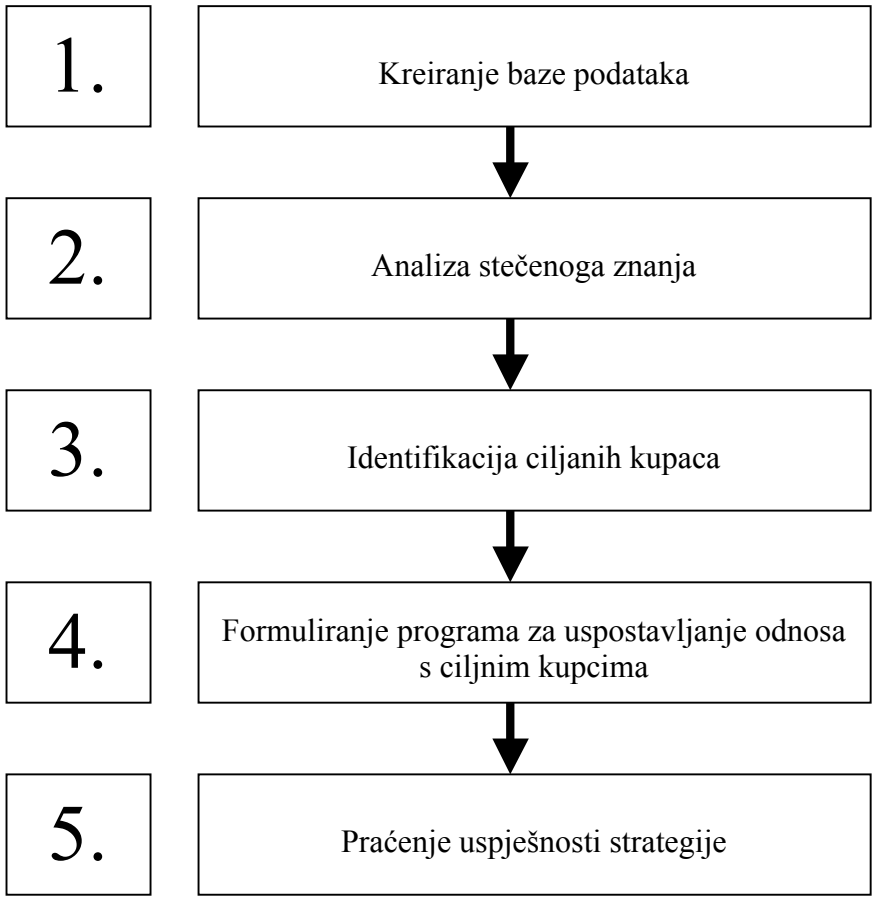
- Tehnologija - omogućava skupljanje i analizu podataka o korisnicima, bolju predodžbu ciljane klijentele, veću pristupačnost i djelotvornije interakcije s korisnicima;

- Poslovni procesi - provođenje CRM-a zahtijeva poboljšanje reinženjeringa ključnih poslovnih procesa i kombinaciju poslovnih procesa i tehnologije u svrhu ispunjavanja želja, zahtjeva i očekivanja klijenata, te diferencijacije uslužnog subjekta;
- Ljudski faktor: CRM zahtijeva pozornost odnosno visoki stupanj uključenosti ne samo prodajnog osoblja već i svih zaposlenih na svim razinama uslužnog subjekta.

Pri uvođenju CRM-a u praksi subjekti nailaze na slijedeće probleme:

- Nužnost kreiranja i održavanja baze podataka o kupcima zahtijeva velike investicije u računalnu opremu, programe i obučavanje osoblja;
- Opiranje zaposlenika u provođenju CRM-a zbog jednostavnije primjene tradicionalnog marketinga;
- Neki klijenti ne žele uspostaviti odnos prisne suradnje s uslužnim subjektom, ne žele dati svoje podatke, niti su suglasni da subjekt prikuplja podatke o njima.

Slika 2: Faze provedbe strategije CRM



Izvor: Renko, N., *Strategije marketinga*, Ljevak, Zagreb, 2009., str. 319

4.8. STRATEGIJE HORIZONTALNE I VERTIKALNE INTEGRACIJE

Integraciju se definira kao proces spajanja i pripajanja poslovnih subjekata s ciljem postizanja sinergijskih poslovnih učinaka. Osnovni oblici integracije uslužnih subjekata su:

- fuzija (spajanje) subjekata, i
- akvizicija (pripajanje) subjekata.

Osnovni modeli integracije su:

- Horizontalna integracija - proces integracije poslovnih subjekata koje povezuje ista usluga, odnosno određene skupine srodnih ili sličnih usluga. Svaki član integracije osigurava jednu od sastavnica ukupne usluge.
- Vertikalna integracija - proces integracije poslovnih subjekata koji sudjeluju u različitim poslovnim procesima koji rezultiraju konačnom uslugom.

Horizontalna integracija predstavlja strategiju rasta kojom se subjekt uključuje u aktivnosti koje su konkurentne, ili se nadopunjuju s postojećim aktivnostima. Temelji se na ideji da ukoliko subjekt ne može pobijediti konkurenta umjesto borbe odabere udruživanje, osiguravajući tako zajedno jaču konkurentnu poziciju na tržištu. Kod ove integracije dolazi do podjele rada i specijalizacije među integriranim uslužnim subjektima, a to omogućava smanjenje troškova proizvodnje i prodaje usluge i višu razinu kvalitete.

Strategija vertikalne integracije omogućava uslužnom subjektu rast povezivanjem sa subjektima koji proizvode specifične inpute konačne usluge (integracija unatrag), ili sa subjektima koji na različite načine mogu unaprijediti prodaju usluge (integracija unaprijed). Stupanj vertikalne integracije ovisi o broju aktivnosti u lancu vrijednosti u koji su uključeni drugi poslovni subjekti. Najčešći motivi za vertikalno povezivanje su:

- rizično i nepouzdano tržište,
- nove aktivnosti na tržištu subjektu osiguravaju izgledniju budućnost,
- obeshrabrivanje novih konkurenata za ulazak na tržište,
- integracijom unaprijed subjekt utječe na brži rast tržišta koje je u razvoju, ili na tržištu koje je u opadanju subjekt se integracijom osnažuje.

Uslužni subjekti koji se upuste u vertikalne integracije imaju za cilj ojačati konkurentsku poziciju temeljnog poslovanja optimalnim pristupom dobavljačima ili

korisnicima, poboljšanom kontrolom kvalitete usluge, ulaskom u vrlo atraktivna područja poslovanja i uštedom u troškovima *proizvodnje* usluge, te uštedama u troškovima marketinga.

4.9. STRATEGIJE DIVERZIFIKACIJE

Kada je rast uslužnog subjekta usporen korisna je primjena strategije diverzifikacije, koja također omogućava rast poslovanja, a temelji se na pokretanju novih poslove i ulasku na nova tržišta. Ova strategija je riskantnija od ostalih jer se uslužni subjekt uključuje u potpuno novi posao i na novo tržište s čime se do sada nije imalo iskustva. Strategija diverzifikacije se provodi i preuzimanjem tuđih poslova i poduzeća, kao i pokretanjem potpuno novih poslova u okviru uslužnog subjekta. Dva su osnovna tipa diverzifikacije, srodna i nesrodna diverzifikacija.

Srodna diverzifikacija podrazumijeva uvođenje novih aktivnosti koje su povezane s postojećim poslovnim aktivnostima na temelju sličnosti između jedne ili više komponenata koje ih povezuju. Tri su osnovne vrste srodne diverzifikacije:

- Srodna diverzifikacija temeljena na marketingu – Nova usluga se nudi postojećim kupcima, kanalima ili tržištima i time se koriste već postojeći odnosi na tržištu, zajednička prodajna snaga, promocija usluge u istim medijima, isti zaštitni znak i zajedničke poslijeprodajne usluge;
- Srodna diverzifikacija temeljena na *proizvodnji* – Subjekti se koriste istim *proizvodnim* kapacitetima usluge za kreiranje i nuđenje istih ili sličnih usluga;
- Srodna diverzifikacija temeljena na istoj, odnosno sličnoj tehnologiji – Uključuje usluge koje se prodaju na postojećim i/ili novim tržištima.

Diverzifikacija srodnim poslovima vodi konkurentskoj prednosti i omogućava veći financijski učinak od onoga koji se mogao postići samostalnim poslovanjem. Prednost je i u tome što se tehnologija, suvišak kapaciteta, marketinške aktivnosti i druge aktivnosti uslužnog subjekta mogu podijeliti, pa se tako mogu bolje iskoristiti, a cijena po jednoj usluzi se smanjuje. Srodna diverzifikacija u pravilu ne donosi rizike zbog sinergijskoga učinka koji se javlja pri spajanju istih ili sličnih poslova, ali i ova strategija može biti riskantna zbog nepostojanja, ili nerealizacije sinergije, odnosno precjenjivanja vrijednosti drugog uslužnog subjekta koje se kupuje.

Nesrodna diverzifikacija predstavlja ulazak u novi posao koji je potpuno različit od postojećega u pogledu svih onih uvjeta koji bi mogli pružiti osnovu za sinergiju (tržište, kanali distribucije, kapaciteti, tehnologije, istraživanje i razvoj). Do nesrodne diverzifikacije dolazi kada se uslužni subjekt suočava s opadanjem profitabilnosti postojećeg poslovanja bilo zbog pada potražnje, zastarjelosti usluge, ili jačanja konkurencije, te kada subjekt raspolaže s viškom sredstava i kapaciteta koje više ne može uložiti u proširenje postojećeg poslovanja, nego u nove poslove. Ovo je jedna od najrizičnijih strategija rasta, jer je jedina veza među nesrodnim poslovima financijska, koja je često nedovoljna da bi se automatski osiguralo uspjeh u novim poslovima. Uslužni subjekti u nova područja poslovanja mogu *ulaziti* akvizicijama (preuzimanjem drugih pravnih subjekata) ili kroz vlastiti interni poslovni razvoj.

4.10. STRATEGIJE ZA ZRELA I OPADAJUĆA TRŽIŠTA

Mnoge usluge se danas po ponašanju i interesu potražnje nalaze u fazi zasićenja i zrelosti, a neke su i u fazi opadanja. Zrelo tržište karakterizira zasićenje tržišta, usporavanje rasta prodaje usluge, potpuno popunjeni kanali distribucije i intenzivna cjenovna konkurencija.

Karakteristike opadajućeg tržišta su pad potražnje, uzrokovan promjenama u tehnologiji, demografskim promjenama, promjenama u potrebama i ukusima potrošača ili u zakonskim odredbama, zatim koncentracija *proizvodnje* usluga između samo nekoliko subjekata, cijena i profita na najnižim razinama, te gubitak interesa za uslugom. Taktičke opcije u fazi zrelosti tržišta su kako slijedi:

- modifikacija tržišta,
- modifikacija usluge,
- modifikacija marketinškoga spleta.

Modifikacija tržišta se temelji na proširenju tržišta za postojeće usluge aktivnostima kojima se povećava broj korisnika i učestalost potrošnje usluga. Načini povećanja broja korisnika usluga su:

- privlačenje nekorisnika da se koriste uslugom,
- ulazak u nove marketinške segmente – geografske i demografske,
- pridobivanje korisnika konkurencije.

Tri pristupa u praksi na kojima se temelji veća i učestalija potrošnja određene usluge su:

- poticanje na češće korištenje usluge,
- učestalija *potrošnja* usluge,
- promoviranje novih koristi postojeće usluge.

Modifikacija usluge se temelji na tri pristupa kojima je cilj stimuliranje dodatne prodaje usluge:

- strategija poboljšanja kvalitete usluge (povećanje funkcionalnih performansi usluge - pouzdanosti),
- strategija poboljšanja osobina usluge (dodavanje novih osobina usluzi) kako bi se postigla raznolikost, pouzdanost i prikladnost u zadovoljavanju širih potreba korisnika,
- strategija poboljšanja stila usluge (poboljšanje estetske privlačnosti usluge).

Modifikacija marketinškoga spleta označava modificiranje svih ostalih elemenata marketinškoga spleta (osim same usluge) kako bi se stimulirala povećana prodaja u fazi zrelosti:

- Cijene se mogu smanjivati kako bi se privuklo korisnike, ili se mogu povećati kako bi se signalizirala viša kvaliteta, ili bi se mogli omogućiti popusti na količinu ili prvu kupnju, bolji uvjeti kreditiranja i sl.
- Distribucija se poboljšava izlaganjem i prodajom više usluga u postojećim distribucijskim kanalima, upoznavanje šire populacije s uslugom, i iznalaženje novih načina prodaje usluge.
- Promocijske aktivnosti se u razdoblju zrelosti koriste intenzivnije. Oglašavanje se intenzivira, a unaprjeđenje prodaje (organiziranje nagradnih igara, davanja kupona i darova korisnicima,) koristi se više nego oglašavanje.

Najveći problem koji se javlja kod akcija modificiranja marketinškog spleta je da se konkurencija može boriti istim ili sličnim načinima i sredstvima, što ima reperkusije na poslovni rezultat uslužnog subjekta usprkos poduzetim novim marketinškim aktivnostima.

Strategije marketinga koje se susreću u poslovnoj praksi u uvjetima opadajućeg tržišta su kako slijedi:

- likvidacija poslovanja,
- ulaganje u poslovanje zbog eventualnoga rasta,
- postizanje profitabilnoga opstanka dominirajući na tržištu,
- ubiranje od ulaganja u cilju brzog povrata gotovine.

Likvidacija poslovanja je strateška opcija na osnovu koje uslužni subjekt odlučuje prodati svoje poslovanje zbog svog položaja u odnosu na konkurenciju, ili zbog evidentnog stanja opadanja tržišta u cjelini. Ulaganje u poslovanje kako bi se postigao rast temelji se na prilikama obnove rasta na opadajućem tržištu kroz:

- nove segmente korisnika i korisnike s područja koje nije ranije bilo u fokusu,
- nove usluge koje potiču *vitalnost* tržišta (interes),
- nove primjene usluga, koje proširuju tržište,
- nove marketinške aktivnosti (novi kanali distribucije, nove cijene, novi pristup oglašavanju),
- različite raspoložive poticaje, subvencije i sl. (porezne olakšice za neke usluge, zakonske obaveze nekih usluga, bespovratna sredstva...)
- rast podtržišta, koje omogućuje rast novih podvrsta neke usluge.

Postizanje profitabilnoga opstanka dominirajući na tržištu se ostvaruje agresivnijim pristupom na opadajućem tržištu u cilju ostvarenja liderske pozicije.[36] Ovom strategijom subjekti nastoje prisiliti konkurente da napuste tržište. Subjekt može provesti ovu strategiju ako:

- jasno prikazuje svoju namjeru da želi postati lider,
- snižava cijene ili povećava aktivnosti promocije,
- uvodi nove usluge kako bi zadovoljilo nove segmente,
- olakšava konkurentima izlazak s tržišta,
- nastoji preuzeti konkurenta i na taj način ostvariti veći tržišni udio.

[36] Škrtić, M., *Kako do konkurentskih prednosti u uvjetima globalne konkurencije,* Rekonstruiranje gospodarstva Republike Hrvatske i globalizacija, Znanstveni skup Susreti na dragom kamenu, Pula, 1998.

Ubiranje od ulaganja u cilju brzog povrata gotovine ima cilj osloboditi financijska sredstva iz poslovanja, smanjenjem ulaganja i operativnih troškova. Pritom se razlikuju dvije situacije:

- ubrzani pad potražnje: strategija vodi do oštrog pada prodaje usluge i likvidaciji poslovanja,
- polagani pad potražnje: strategija predviđa postupno povlačenje s tržišta. Ulaganja u opremu i istraživanje se dugoročno smanjuju, a operativni troškovi marketinga postupno.

U okviru ove strategije može se provoditi i kombinacija koju karakterizira izbjegavanje visokih ulaganja i zadržavanje odgovarajuće razine investicija kojom se održava kvaliteta usluge i lojalnost korisnika na zadovoljavajućoj razini. Ova je strategija dugoročna i može poslužiti za *preživljavanje* u poslovanju.[37] Problemi nastaju ako se uvjeti na tržištu promijene te subjekt više ne može brzo reagirati, što može izazvati momentalni pad tržišnog udjela i nemogućnosti prodaje opreme po prihvatljivoj cijeni.

4.11. STRATEGIJA RASTA

Rast poslovanja je preduvjet poslovnog razvoja uslužnog subjekta, ali i tržišnog opstanka. Temeljne strategije potencijalnog rasta uslužnog subjekta su:

1. Strategije rasta na postojećem tržištu;
2. Strategije razvoja usluge za postojeće tržište;
3. Strategije razvoja tržišta ponudom asortimana postojećih usluga.

Rast na postojećem tržištu može se ostvariti aktivnostima koje će doprinijeti povećanju tržišnog udjela na neki od slijedećih načina:

- Konkurenciji oduzeti dio korisnika kreiranjem održive konkurentske prednosti (povećavanjem percipirane vrijednosti usluge kod korisnika, premašivanjem ili neutraliziranjem prednosti konkurenta);

[37] Avraham, E., Ketter, E., (2008), *Media Strategies for Marketing Places in Crisis*, 1st ed. Elsevier Inc., Oxford

- Poticanjem rasta prodaje usluge postojećim korisnicima (argumentacijom korisnosti učestalije *konzumacije* usluge, poticanjem kupnje veće količine usluge i nalaženjem i nuđenjem novih razloga za korištenje postojeće usluge).

U praksi se poticanje učestalijeg korištenja neke usluge provodi promocijom kojom se ciljane korisnike podsjeća na uslugu u cilju da se ta ponuda pozicionira u stalnom sjećanju. Pored toga prakticira se i argumentacija regularnosti (usklađenosti sa relevantnim standardima) potrošnje neke usluge. Korisno je i djelovanje u cilju stvaranja situacije za učestaliju *konzumaciju* usluge na način da se strategijom repozicioniranja neka usluga ukoliko je to moguće transformira od povremene u učestalu. Koriste i sve aktivnosti pojednostavljivanja *konzumacije* usluge, kao i poticanja učestalije *konzumacije* usluge (cjenovne bonifikacije za istovremenu prodaju više usluga, odnosno za kontinuiranu višestruku *konzumaciju* usluge). U praksi koriste i aktivnosti smanjivanja nepoželjnih posljedica uslijed češće *konzumacije* usluge.

Taktike poticanja povećanja *konzumacije* usluge koje se prakticiraju su:

- *Podsjetna promocija*;
- Cjenovni, promocijski, modni, i drugi poticaji kojima;
- Predlaganje novih *paketa* korištenja usluge;
- Djelovanje u cilju smanjivanja nepoželjnih posljedica učestalije *konzumacije* usluge;
- Promotivno poticanje pozitivnih asocijacija vezanih uz *konzumaciju* usluge.

Taktike nove primjene za postojeće usluge vezane su uz nove tržišne trendove, ali i nove znanstvene spoznaje. Izbor novih područja primjene postojećih usluga podrazumijeva nova tehnološka rješenja i istraživanja kojima se istražuju stavovi postojećih korisnika usluge. Ova istraživanja je korisno obaviti ako novo područje primjene može osigurati i konkurentsku prednost. Uvijek su praktična i benchmarking istraživanja.

Strategija razvoja usluge za postojeće tržište se u praksi realizira slijedećim taktikama:

- Pridodavanjem novih karakteristika postojećoj usluzi - promatrati u odnosu troškova i profita (nije nužno drastično promijeniti uslugu, već se mijenja dojam o usluzi);
- Proširenjem asortimana usluga - temeljiti na utvrđenoj činjenici da korisnik često rado odabire i novu uslugu kod uslužnog subjekta s kojim je zadovoljan;

- Razvojem inovativnih usluga – podrazumijeva dodatne investicije, ali pruža mogućnost za rast profita i prodaje, te jača šanse za lidersku poziciju;
- Razvojem potpuno novih usluga za postojeće korisnike – oslonac na marketingu i efikasnoj logističkoj podršci. Važno je da se uvedena nova usluga karakteristikama uklapa u postojeći asortiman i imidž uslužnog subjekta, kako ne bi rezultirala promjenama asocijacije uz uslužni subjekt.

Strategija razvoja tržišta na platformi postojećih usluga se provodi na dva učestala načina:

1. Strategija geografskog širenja tržišta predstavlja širenje s postojećeg užeg na geografski šire tržište;
2. Strategija širenja ponude na nove tržišne segmente podrazumijeva fokusiranje na nove segmente korisnika koji *konzumaciju* usluge ne prakticiraju, fokusiranje na segmente korisnika drugog spola ili dobi, fokusiranje na nove kanale promocije i prodaje, fokusiranje na tržišne segmente elastične na cijenu usluge.

Posebno su učinkovite različite kombinacije strategija i taktika, a one kombinacije koje ne prakticiraju konkurenti često mogu osigurati brži rast tržišnog udjela, pa i ostvarenje liderske pozicije na tržištu koje se opslužuje.

5. POSLOVNI SLUČAJ: DOM VITA

5.1. RAZVOJ IDEJE I DOSADAŠNJE POSLOVANJE

Dom Vita je dio poslovnog sustava (više tvrtki) osnovanih na platformi rehabilitacijske ustanove *Vita.* Poduzetnička inicijativa čiji je rezultat i poslovni subjekt (dom Vita) koji je predmet istraživanja je nastala kao poduzetnička ideja obzirom na utvrđeno stanje na tržištu. Utvrđen je nedostatak ponude takvih sadržaja, posebice smještajnih kapaciteta za starije i teže pokretne osobe na širem prostoru grada Splita. Pored toga, analizom stanja na tržištu je uočen i trend rasta inicijativa mnogih obitelji da starije, posebice teže pokretne, članove smještaju u ustanove komercijalnog tipa u kojima će im biti pružena zadovoljavajuća skrb i briga. Pored toga utvrđene su i mogućnosti pružanja različitih rehabilitacijskih usluga za korisnike HZZO Republike Hrvatske.

Provedena izviđajna istraživanja su ukazala na evidentan porast broja starijeg stanovništva zainteresiranog za smještaj u odgovarajuće ustanove, slijedom produljenja životne dobi i migracija iz zaobalnih sela i naselja. Nadalje, utvrđen je i nedostatak komunikacije i koordinacije među akterima uključenima u brigu o skrbi za starije i nemoćne osobe, na kojem iskustvu je odlučeno da se vremenom poduzetnička ideja praktično provede registracijom više tvrtki koje će međusobnom suradnjom samostalno moći osigurati kvalitetan i cjenovno prihvatljiv sustav potpune skrbi o starijim osobama, posebice onima teže pokretnima. Obzirom da je vaninstitucionalna skrb u Republici Hrvatskoj skromna, sve je veći broj starijih osoba izoliran od sustava i neupućen u svoja prava. Zbog toga je ocijenjeno da je potrebno pružati i pravne usluge i savjetovanja štićenicima, i članovima njihovih obitelji. U ustanovama za sličnu svrhu koje su u državnom vlasništvu evidentna je nedostatna ekipiranost kadrom, te nedostatak empatije za štićenike. Sve te slabosti u postojećem okruženju, utvrđene izviđajnim istraživanjem su ocijenjene prihvatljivim polazištima za kreiranje željenog imidža i konkurentnosti.

Provedena izviđajna istraživanja su konkretno ukazala na slijedeće stanje na širem prostoru grada Splita u kontekstu poslovne ideje:

- Problematičnost životnih uvjeta samačkih i staračkih domaćinstava obzirom na sve veću zauzetost poslovima mlađih članova njihovih obitelji;
- Postojanje segmenta *povratnika* iz inozemstva koji su materijalno potentni i traže načine da brigu o sebi prepuste drugima i tu uslugu konkretno plate;

- Poduzetnička inicijativa u ovoj sferi je skromna i uglavnom se svodi na pružanje usluge smještaja i prehrane, često na način da pripremu (i dostavu) hrane radi treći subjekt;
- Potrebu i spremnost na dodatno plaćanje specijaliziranih zdravstvenih usluga dijela štićenika ustanova za rehabilitaciju i stalni boravak u sklopu ustanove;
- Nedostatnost tržišnih kapaciteta ponude kućne pomoći i njege (više zahtjeva od pruženih mogućnosti i nedostatna terenska pokrivenost);
- Rastući trend korisnika dostave dnevnog toplog obroka;
- Nejednak pristup zdravstvene skrbi i nejednak pristup zdravstvenim ustanovama na prostoru županije (selo - grad, udaljenost - pristupačnost);
- Spremnost imućnijih obitelji da plate adekvatan smještaj i skrb za starije, posebice teško pokretne članove u specijaliziranim ustanovama za rehabilitaciju s primjerenom zdravstvenom skrbi.

Privatna ustanova, dom *Vita,* se nalazi na adresi Pavićeva 1, u Strožancu, Podstrana pored Splita. Povezani je to poslovni subjekt s rehabilitacijskom ustanovom Vita – ustanovom za zdravstvenu njegu i rehabilitaciju u kući, koja je osnovana 1996. godine. Četiri godine nakon toga (2000. Godine), sukladno razvojnim planovima, u skladu sa Zakonom o socijalnoj skrbi, u kupljenom, obnovljenom, dograđenom i preuređenom objektu u Strožancu je započeo s radom i dom za stare i nemoćne osobe pod nazivom *Dom Vita*.

Ustanova za zdravstvenu njegu Vita zapošljava ukupno 78 radnika u stalnom radnom odnosu: 44 medicinske sestre i 20 fizioterapeuta na terenu; u stacionaru stalno radi 5 medicinskih sestara, te jedan viši fizioterapeut, vozač sanitetskog prijevoza, psihologinja, doktor medicine, voditeljica, ravnatelj, zamjenik ravnatelja te kuharica i spremačica. Ustanova za zdravstvenu njegu je otvorila i prvi stacionar u Splitsko-dalmatinskoj županiji koji je započeo s radom 2011. godine. Stacionar obuhvaća skrb korisnika svih dobnih skupina, te rad s djecom s poteškoćama u razvoju (neurorazvojna terapija za djecu od rođenja po *bobath* i *vojta* metodi).

Dom Vita upošljava 24 djelatnika: dvije kuharice, četiri spremačice, domaćicu, psihologinju, ravnateljicu i 15 medicinskih sestara i njegovateljica. Educirano osoblje u domu pruža sve postupke zdravstvene njege – od minimalne zdravstvene njege teško pokretnih pacijenata, edukacije štićenika i njegove obitelji, do zdravstvene njege izrazito teških i palijativnih bolesnika. Vizija budućeg razvoja je opredjeljenje da skrb koja se nudi u domu

bude cjelokupna, te da se osim zadovoljenja primarnih potreba poput adekvatne prehrane i njege, radi i na psihološkom zdravlju i dobrobiti štićenika. Ljudi starije životne dobi su vulnerabilna skupina, zbog čega ih u domu treba zaštiti i brinuti o njima na svim razinama i na njima primjeren način. Svim štićenicima je osigurana kvalitetna 24-satna njega i medicinska skrb od tima medicinskih sestara i njegovateljica, fizioterapeuta, psihologa, te pomoćnog osoblja. Prehrana je primjerena i prilagođena dobi i dijagnozi štićenika sukladno normativima. Svakodnevno se serviraju obroci spravljeni u kuhinji doma koja ima uveden standard kvalitete HACCP. U domu je moguće dobiti smještaj (s prehranom) prema slijedećim periodima boravka:

- Stalni smještaj
- Tjedni smještaj
- Cjelodnevni boravak
- Poludnevni boravak
- Smještaj terminalnih bolesnika.

Pored navedenih usluga smještaja u domu Vita se nude i slijedeće usluge:

- Stacionarni smještaj bolesnika;
- Stalni zdravstveni nadzor liječnika opće medicine i 24-satna stručna skrb i njega;
- Nadzor od strane odabranog stručnog osoblja;
- Prihvat pokretnih, polupokretnih i nepokretnih pacijenata;
- Fizikalna terapija i rehabilitacija;
- Psihološka pomoć;
- Sanitetski prijevoz.

Osnovni cilj plana i prilagođenih programa psihološke pomoći jest procjena funkcionalnog i emocionalnog statusa štićenika, kontinuirana podrška i savjetovanje. Cilj radne terapije usmjeren je adaptaciji štićenika na institucionalni smještaj, te na sadržajno osmišljavanje slobodnog vremena zbog razvoja radnih, kulturnih, zabavnih i rekreativnih aktivnosti. Sve to pridonosi kvaliteti života starijih osoba, poboljšava opće psihofizičko zdravstveno stanje. Grupni rad s korisnicima obuhvaćen je nizom aktivnosti kojima se štićenicima pomaže da se kroz grupnu terapiju što bolje socijaliziraju i povežu s ostalim korisnicima u Domu. Zbog toga se u domu održavaju i organiziramo likovno - kreativne radionice, društvene igre, glazbena i dosjetna terapija, molitvena grupa i različite vjerske aktivnosti. Obilježavaju se rođendani svih štićenika, blagdani i važniji datumi uz prigodni

program, te se organiziraju i izleti, odlasci na more, šetnje i dr. Sadržajno osmišljavanje slobodnog vremena štićenika u domu je važno zbog razvoja radnih, kulturnih, zabavnih i rekreativnih aktivnosti koje pridonose kvaliteti života starijih osoba, olakšavaju prilagodbu na novu okolinu, poboljšavaju opće psihofizičko zdravstveno stanje i jačaju zajedništvo.

Dom je moderno opremljen, a štićenici su smješteni u jednokrevetne, dvokrevetne i trokrevetne klimatizirane sobe. Štićenicima je osigurana prehrana prilagođena njihovom zdravstvenom stanju, te potrebne fizioterapeutske i druge terapijske usluge, prehrana, kao i različiti oblici edukacije, radne terapije i zajedničkog druženja. Poslovanje doma je u potpunosti usklađeno s pozitivnim zakonskim propisima. Smještajni kapacitet ustanove je 60 štićenika. U želji jasne diferencijacije od sličnih ustanova u Viti je kao strateško opredjeljenje postavljen kriterij značajne fizičke (osobne) podrške štićenicima educiranim osobljem. Zbog tog razloga je za potrebe hitnog prijevoza do bolnice i natrag, te na druge lokacije na kojima je štićenicima nužno osigurati određene specijalističke zdravstvene usluge, nabavljeno je i opremljeno sanitetsko vozilo. Na raspolaganju su u svakom trenutku educirani bolničari koji prate štićenika do medicinske ustanove i natrag.

Kontinuirano se nastoji podizati kvalitetu svakodnevnog rada sa štićenicima, kao i kvalitetu njihovog smještaja i boravka. Svaka soba je opremljena tv prijemnikom, te ležajevima prilagođenima za teže pokretne osobe. Pored toga dom Vita raspolaže dostatnim brojem invalidskih kolica i posebnih sredstava za pomoć pri kretanju teže pokretnim osobama. Ista se daju na raspolaganje štićenicima ovisno o njihovom medicinskom stanju. Dom je povezan s obiteljskim liječnicima svojih štićenika s kojima postoji kontinuirana komunikacija i praćenje stanja, posebice u području uzimanja medikamenata koji se prepisuju po liječničkim receptima.

Misija doma Vita je ponuditi i osigurati kvalitetnu i zadovoljavajuću cjelodnevnu skrb starijim, posebno teže pokretnim štićenicima. Vizija je osigurati trajno zadovoljstvo svojim štićenicima, kao i članovima njihovih obitelji kvalitetom smještaja i pratećim uslugama tako da obiteljski skrbnici ne trebaju o ničemu voditi računa (u sklopu doma su štićenicima osigurane i sve potrebne higijenske i druge osobne usluge, pranje rublja i odjeće i dr.). Obzirom na tržišnu usmjerenost to je težnja kontinuiranom podizanju kvalitete svih usluga, kao i širenju asortimana dodatnih usluga. Posredno, u sferi komuniciranja sa svim razinama javnosti težnja je dodatno poticati javnu diskusiju o problematici starih i nemoćnih osoba uključivanjem svih društvenih i političkih struktura i nevladinih organizacija. Kroz medijsku komunikaciju popularizacijom ove problematike ostvarivao bi se poželjan publicitet i širenje

informacija na svim razinama javnosti o mogućnostima kvalitetnog rješavanja trajne skrbi za starije i nemoćne osobe, posebice za one teže pokretne.

5.2. RAZVOJNE SMJERNICE

U nastojanju očuvanja tržišnog udjela, te jačanja postojećeg imidža nastoji se kontinuirano pratiti kvalitetu svih usluga, koje se u domu pružaju, ali i pratiti suvremene trendove u sferi usluga koje slični domovi pružaju u najrazvijenijim zemljama u Europi. Obzirom na niže troškove poslovanja prvenstveno zbog niže cijene rada (u usporedbi sa sličnim ustanovama koje posluju u Austriji, Švicarskoj, Njemačkoj, Švedskoj i drugim zemljama) moguće je u perspektivi privući i segmente stranih državljana koji razmišljaju o preseljenju na Mediteran nakon ostvarivanja prava na mirovinu.

Pored toga, predviđeno je izravnije obraćanje obiteljima potencijalnih korisnika ukazivanjem na praktične prednosti smještaja starijih, posebice teže pokretnih, članova obitelji u ustanovi ovakvog tipa. Paralelno treba djelovati i u cilju popularizacije izvaninstitucionalne skrbi (prvenstveno pomoć i njega u kući, te priprema i dostava toplih obroka *starijim domaćinstvima*). Potrebno je kontinuirano popularizirati smještaj starijih osoba u ovakve ustanove, uz educiranje šire javnosti o prednostima takvih odluka na razini pojedinačne obitelji. Širenje djelovanja ustanove, uz dosadašnje iskustvo nameće i ideju organizacije svojevrsnog *Centra za pomoć i njegu* (savjeti, informacije, edukacije na liniji korisnik - zajednica – korisnik. Praktično je u tom smislu razmišljati i o uključivanju volontera i nevladinih organizacija u razvojne procese u sferi ovih oblika socijalne skrbi.

Tržište trenutnih, ali i budućih, korisnika treba kontinuirano pratiti. Potrebe starijih osoba se mijenjaju, prosječna životna dob također raste, a činjenica je da je osjećaj nemoći posebice izražen kod osoba u kasnim osamdesetim i devedesetim godinama. Taj tržišni segment će brojčano rasti, što predstavlja potencijal rastu poslovanja za ovakve ustanove.

Nevezano uz činjenicu da se radi o poduzetničkom projektu, pružanje ove kategorije usluga u svakoj razvijenoj zemlji doprinosi rješavanju i dijela društvene problematike lokalne i županijske vlasti u sferi socijalne skrbi, a posebice šire društvene zajednice s naglaskom na obitelji čiji aktivni članovi imaju sve manje vremena da se svakodnevno bave starijim članovima obitelji.

5.3. VAŽNIJI NALAZI IZVIĐAJNOG ISTRAŽIVANJA

Provedeno izviđajno istraživanje konkurencije subjekata ovakvog tipa je pokazalo da zbog veće potražnje od raspoložive ponude na prostoru Splitsko-dalmatinske županije većina subjekata ne obraća posebnu pažnju na kvalitetu usluga koje nude. Tek nedavno je započeo s radom jedan ekskluzivniji subjekt, no obzirom na cijene smještaja usmjeren je najimućnijem sloju stanovništva. Treba napomenuti da su i nalazi jednostavnog anketnog istraživanja provedenog na prigodnom uzorku štićenika i njihovih skrbnika u domu Vita ukazali da je postojeća razina kvalitete obzirom na cijenu usluga Vite zadovoljavajuća. Odgovorim pokazuju da je obiteljima (skrbnicima) štićenika smještenih u Viti važniji izgrađeni prisan odnos sestara i drugog osoblja ponaosob sa svakim štićenikom nego veličina kvadrature pojedinačne sobe i kupatila, ili ekskluzivnost opreme interijera sobe i kupatila. Pored toga i štićenici i članovi obitelji preferiraju lokaciju Vite, obzirom da je na periferiji grada, u blizini mora, s atraktivnom panoramom okruženja i lijepim vrtom u dvorišnom prostoru. To su detalji koje skrbnici ocjenjuju važnima za odabir upravo ove ustanove za smještaj svojih starijih i teže pokretnih članova obitelji.

Neformalno benchmarking istraživanje provedeno s odabranim ustanovama za rehabilitaciju i smještaj osoba starije dobi, posebice teže pokretnih osoba na prostoru Austrije i Švicarske je ukazalo da je odnos prosječne mjesečne cijene smještaja s prehranom na razini 2,5 prosječne mjesečne neto plaće u tim zemljama, dok je u slučaju Vite ta cijena na razini 1 prosječne mjesečne plaće u Republici Hrvatskoj. Ovaj nalaz ukazuje da su ustanove ovog tipa u razvijenim zemljama Europe primarno usmjerene imućnijoj klijenteli i bogatijim obiteljima. Posljedica takve marketinške politike u tim zemljama je i trend normalnog prihvaćanja smještaja starijih članova obitelji u takve ustanove u godinama kada trebaju konkretniju svakodnevnu skrb. U Republici Hrvatskoj se još uvijek kod prevladavajuće većine stanovništva smatra neprimjerenim smještanje starijih članova obitelji u domove. Zbog takvog razmišljanja sve su traženije različite *terenske usluge,* a s druge strane kapaciteti najluksuznijih ustanova ovakvog tipa na prostoru Republike Hrvatske nisu optimalno popunjeni. Urbani segment stanovništva koji ubrzano popunjava prazninu nastalu nestankom nekadašnjeg srednjeg sloja zbog cjelodnevnih obaveza (i činjenice da obavljaju više poslova, na čemu i temelje nešto viši standard od prosjeka u Republici Hrvatskoj) cijenu smještaja (prilagođenu kvaliteti onoga što se nudi) u ustanovama kao što je dom Vita kvalificira prihvatljivom. S druge strane, cijenu smještaja i prehrane u rijetkim luksuznijim ustanovama iste namjene ne nalazi prihvatljivom, a paradoks je i da štićenici što su stariji to više

preferiraju jednostavnost usluge uz izražen osobni kontakt s osobljem. Tome pridaju znatno viši značaj od kvadrature smještajnih jedinica, ekskluzivnosti uređenja interijera, širine izbora jela na jelovniku. Objašnjenje ovakvog stava korisnika usluga na prostoru Republike Hrvatske leži i u činjenici da se radi o generacijama (rođenim pretežito u periodu od 1930. – 1945.) koje su odgajane u vremenu viših standarda socijalizacije i druženja. Takve osobe ne vole samoću i izoliranost, te isto često nisu voljne mijenjati za viši standard smještaja u jednosobnim sobama i garsonijerama.

Nalaze provedenog izviđajnog istraživanja ne treba uzimati kao trajne jednokratne smjernice. Činjenica je da će slijedećih godina i desetljeća u ovakvim ustanovama biti smještene neke druge generacije, koje su na drugačiji način i odgajane, te je upitno da li će njihovi vrijednosni sustavi biti slični vrijednosnom sustavu generacije koja je trenutno u ovakvim ustanovama smještena. No za neke od strategija marketinga koje su se od početka poslovanja doma Vita pokazale efikasnima za potrebe brzog osvajanja ciljanog tržišnog udjela i održavanja tržišne pozicije može se realno očekivati da će i u budućnosti imati svoje opravdanje u primjeni. Činjenica je da se u Viti neformalni benchmarking na menadžerskoj razini provodi u kontinuitetu, te se na temelju spoznaja donose odluku u kontekstu razvoja poslovanja. Trenutno, dom Vita nudi konkurentan sustav usluga (smještaja, prehrane i osnovne medicinske i higijenske skrbi) po prihvatljivim cijenama što rezultira kontinuiranom popunjenošću raspoloživih smještajnih kapaciteta. Obzirom da je utvrđena važnost kvalitete osobne usluge trenutno se održava odnos od jednog educiranog zaposlenika na dvoje štićenika, što obzirom i na prihvatljivu cijenu mjesečnog smještaja s prehranom ne ostavlja previše prostora za akumulaciju dobiti. No upravo u poslovnim aktivnostima širenja poslovanja i zajedničkog poslovanja više tvrtki u vlasništvu iste obitelji koje se uslugama nadopunjuju moguće je trasirati poslovni razvoj za budućnost.

Nalazima benhcmarking istraživanja je utvrđeno kako većina ustanova ovakvog tipa na prostoru Splitsko-dalmatinske županije (bez obzira na kvalitetu i cijenu ponude) nema jasnu viziju tržišne niše (i ciljanog segmenta kome bi se usmjerili). Vita svojom ponudom (i cijenom) cilja segment više intelektualne klijentele (profesori, liječnici) kojem su prilagodili i marketinšku komunikaciju. Neovisno o tome, i o činjenici da je to marketinška stvarnost većine ustanova na prostoru Republike Hrvatske, ustanovljeno je da postojeća razina marketinške komunikacije s ciljanim tržišnim segmentima nije zadovoljavajuća, te da se uopće ne vodi računa o publicitetu. Posebice su zanemarene mogućnosti i potencijal interneta i društvenih mreža (web stranica i facebook stranica su tek polazne platforme za suvremenu

integriranu internetsku marketinšku komunikaciju). O mogućnostima smještaja i potpune skrbi štićenika starije dobi u domu Vita nedovoljno je informirana cjelokupna populacija na širem prostoru grada Splita koja to svojim članovima obitelji može osigurati.

Uvažavajući utvrđene konkurentne prednosti smještaja u domu Vita, sa aspekta štićenika i njihovih skrbnika, dokazan je značaj i važnost kvalitetne svakodnevne komunikacije sa štićenicima i potreba kontinuiranog unapređenja te komunikacije. Pored toga evidentna je korisnost dosadašnjeg praćenja i unapređivanja razine kvalitete svih usluga koje se pružaju štićenicima. Dodatnog *prostora* ima u sferi definiranja standarda kvalitete djelatnog kadra s jasnim *pravilima* ponašanja koji se postupci u odnosima sa štićenicima mogu tolerirati uz ukazivanje (i sankcioniranje) zbog pogrešaka, a koji ne. Takvim bi se pristupom upravljanju zaposlenicima dodatno podigla kvaliteta ukupne usluge. Nedostatak kadra ne bi trebao biti problem obzirom na visoki postotak nezaposlenih mladih ljudi u Republici Hrvatskoj, uz potencijal raspoloživog kvalitetnog i educiranog kadra doma Vita da kvalitetno uvodi u *posao* nove zaposlenike. Korisno bi bilo ustrojiti i tijelo za odnose sa štićenicima, čiji bi članovi bili socijalni radnik, predstavnik uprave doma, predstavnik štićenika i dvoje predstavnika obitelji štićenika (koji podrazumijevaju različitu razinu kompleksnosti ukupne usluge). Na razini tog tijela bi se raspravljalo o kvaliteti angažmana zaposlenog osoblja u domu, o razini pružanja pažnje štićenicima, kvaliteti prateće zdravstvene i psihološke skrbi koja se nudi, te o kvaliteti i udobnosti smještaja štićenika.

Premda je poželjno da starije osobe što dulje žive u vlastitom domu, u kasnijoj dobi, i u slučaju određenih psihomotornih smetnji smještaj u primjerenoj ustanovi je prikladno rješenje. Mogućnosti institucijske gerijatrijske skrbi starijih ljudi u zdravstvenim ustanovama su u Republici Hrvatskoj danas skromne, posebice kada je preporučljiva kontinuirana cjelodnevna njega i skrb. Tipični domovi za smještaj starijih osoba često ne predviđaju i potrebne prateće usluge, kakve se pružaju u Viti. Korisnici domova i socijalno-zdravstvenih ustanova najčešće su obuhvaćeni primarnom zdravstvenom zaštitom, te u rjeđim slučajevima konzilijarnom specijalističko-gerijatrijskom zaštitom. Uvjetima smještaja i odnosu osoblja sa štićenicima u većini ustanova ovog tipa ne pridaje se potreban značaj, što ima reperkusije na odlučivanje skrbnika za smještaj svojih starijih članova obitelji u takve ustanove. Ne treba zanemariti ni činjenicu kako se osoba što je starija i teže odlučuje na promjenu prebivališta, posebice ako su novi uvjeti života promijenjene kvalitete življenja. Kada se uzme u obzir rast udjela starijih ljudi u starosti 85 i više godina, koji segment je ujedno i najzahtjevniji udio u hospitalizacijskim potrebama za gerijatrijskom institucijskom skrbi, evidentan je tržišni

potencijal u ovoj uslužnoj sferi. U tom smislu korisno je uslugu smještaja u ovakvim institucijama dopunjavati potrebnim i korisnim pratećim uslugama. Ispravnost ovakvog strateškog opredjeljenja u treće, tisućljeću je potvrdila i međunarodna strategija plana akcija o starenju s drugog Svjetskog skupa UN-a o starosti i starenju održanog u travnju 2002. godine u Madridu. Poglavito su tada naglašene mogućnosti unapređivanja zaštite zdravlja starijih ljudi optimalne funkcionalne sposobnosti i u dubokoj starosti od 85 i više godina sa obveznom primjenom programa zaštite zdravlja starijih ljudi i očuvanja njihove funkcijske sposobnosti. [38]

5.4. EFIKASNE MARKETING STRATEGIJE NA PRIMJERU SUBJEKTA

Marketing strategije koje se prepoznaju u sadašnjoj, zreloj, fazi poslovanja doma Vita predstavljaju korisno iskustvo za uslužne subjekte u ovoj poslovnoj sferi. U nastavku će se predstaviti marketing strategije koje su prepoznate tijekom provedeno analize upravljanja poslovanjem i imidžom doma Vita.

Strategija niskih troškova u poslovanju subjekta se očituje kontroliranjem svih troškovnih varijabli, kako bi se u konačnici moglo ponuditi usluge u asortimanu po tržištu prihvatljivim cijenama. U usporedbi s ostalim subjektima koji nude slične pakete usluga, ili dio usluga koje nudi *Vita* može se zaključiti da se zahvaljujući primjeni strategije niskih troškova osigurava konkurentna cijena za pakete ponuđenih usluga, što rezultira optimalnom popunjenošću smještajnih kapaciteta doma. U vođenju poslovanja doma prate se i kontroliraju normativi svih utrošaka, te se pravovremeno uvode nova tehnološka rješenja u cilju ostvarivanja dodatnih ušteda u poslovanju. Pri tome se vodi računa o standardu kvalitete, kako bi se tehnološkim promjenama koje za cilj imaju snižavanje određenih troškova poslovanja održala barem postojeća razina kvalitete za štićenike, a po mogućnosti i podigla na višu razinu. Implementacija ove marketing strategije je domu Vita osigurala konkurentne cijene usluga, što je posredno osiguralo brz rast tržišnog udjela i lojalnost štićenika i njihovih skrbnika. Ustrajavanje na ovoj strategiji i u budućnosti pretpostavka je za širu aplikaciju ekonomije obujma, što bi se realiziralo širenjem kapaciteta u sklopu postojećih smještajnih subjekata (kao što je dom Vita) poslovnog sustava i izgradnjom novim. Usvojeni modeli optimizacije pružanja pojedinih usluga pretpostavka su efikasnom uvođenju na tržište i novih, dodatnih, kapaciteta. Strategiju niskih troškova subjekt temelji na standardizaciji, ali i

[38] http://bib.irb.hr/datoteka/338750.Gerontologija_i_gerijatrija_Med_st_dobi.doc (18.7.2014.)

jednostavnosti (koja doprinosi višoj prepoznatljivosti) asortimana usluga koje zbog toga može ponuditi po tržištu prihvatljivim cijenama. Strategiju subjekt provodi proaktivno, u cilju očuvanja konkurentne pozicije. Obzirom na ostvareni tržišni udio za razmišljanje je ideja o selektivnom pristupu u sferi cjenovnih politika za pojedine usluge u asortimanu uslužnog subjekta.

Strategiju fokusiranja subjekt primjenjuje na način da je prilagođavanjem asortimana usluga usmjeren obrazovanijim štićenicima, čiji su i skrbnici akademski obrazovani. Tako se postavljeni vrijednosni sustavi vezano za tretman i prateće usluge percipiraju posebno poželjnima. Obzirom da ova, ciljana, populacija starijeg stanovništva, za koje je potrebna skrb u ustanovama kao što je Vita, brojčano nije zanemariva u gradskom okruženju Splita, to je bio jedan od razloga brzog rasta tržišnog udjela i popunjavanja raspoloživih smještajnih kapaciteta. Vita je usmjeravanjem na taj jedan, akademski obrazovan segment korisnika odredila i niz pratećih usluga koje štićenici redovito odabiru u paketu. Vita primjenom ove strategije ispunjava očekivanja ciljanog segmenta, a time paralelno i efekt diferencijacije usmjerenošću na uži segment. Taktika fokusiranja na diferencijaciju asortimana usluga Vite prilagođenu ciljanom užem, akademski obrazovanom, tržišnom segmentu Viti je osigurala konkurentnu tržišnu poziciju.

Strategiju diferencijacije subjekt efikasno provodi aplikacijom kriterija na kojima temelji sve ove strategije prepoznate u njegovom današnjem poslovanju. Aplikacija strategije diferencijacije se očitovala i u početcima poslovanja, kada je subjekt za razliku od većine konkurenata težio razvoju šireg asortimana usluga u svojoj ponudi. Za posljedicu je to u okruženju imalo stvaranje dojma i imidža tržišnog lidera sa stručnim i kvalificiranim osobljem. U poslovanju se prepoznaje da je dom Vita u razvoju usluga koje danas nudi odabira jedno ili više obilježja usluge koja su korisnici ocjenjivali važnima. Ovako primijenjena strategija diferencijacije definitivno je subjektu omogućila relativno brzo ostvarivanje značajnog tržišnog udjela, te tržišnu stabilnost poslovanja i u posljednjim godinama recesijskih trendova. Dom Vita svojim poslovanjem ostvaruje jedinstvenost u odnosu na konkurenciju (usavršavanjem, povezivanjem i poslovnim integracijama) i troškovne prednosti, temeljem čega svojom ponudom ostvaruje imidž privlačne vrijednosti ponude obzirom na cijenu koštanja,

Strategija pozicioniranja subjekta se očituje kroz isticanje prepoznatljivih fizičkih i subjektivnih vrijednosti koje korisnici njegovih usluga percipiraju kao konkurentne prednosti.

Od pratećih medicinskih usluga, do redovitih društvenih aktivnosti u cilju kvalitetnije socijalizacije štićenika ustanove. Kroz primjenu ove strategije subjekt nastoji svoje usluge učiniti opipljivima. Povezivanjem liječnika koji u slobodno vrijeme obilaze svoje pacijente smještene u ovoj ustanovim također se djeluje na percepciju visoke kvalitete usluge. Upravo na tim sastavnicama dodatnih usluga ustanove kreiran je konkurentan imidž ustanove, koji rezultira popunjenošću raspoloživih smještajnih kapaciteta. Strategija pozicioniranja pretpostavlja i aktivnosti usmjerene očuvanju stečene tržišne pozicije. U tom cilju subjekt kontinuirano podiže kvalitetu svojih usluga, posebice vodeći računa o kvaliteti rada svojih zaposlenika. Uvode se različiti načini praćenja i evaluacije kvalitete rada zaposlenika, te se isto ocjenjuje i na temelju komentara štićenika i primjedbi njihovih skrbnika. Provedba strategije pozicioniranja subjekta se očituje i kroz praćenje ponašanja konkurencije, te uspostavljanje određenih oblika suradnje s odabranim konkurentnima. Obzirom na popunjenost kapaciteta subjekta ovakvom suradnjom se ostvaruje dodatna prodaja posebnih usluga za koje ustanova posjeduje djelatne potencijale iznad potreba vlastitih štićenika (priprema hrane, određene medicinske usluge – uzimanje uzoraka krvi i mokraće za laboratorijske pretrage, prijevoz uzoraka do laboratorija i sl.)

Strategiju segmentacije subjekt jasno primjenjuje primarnom usmjerenošću na potencijalne buduće štićenike iz više srednje klase. Opredjeljenje prema tom segmentu se očituje i kroz cijenu mjesečnog smještaja s prehranom koja je definirana na razini prosječne plaće u Republici Hrvatskoj. U primjeni ove strategije kod promatranog subjekta se očituju koncepti segmentiranog marketinga i marketinga tržišne niše kontinuiranim proširivanjem asortimana usluga u ponudi za jedan uži, zahtjevniji segment, kako bi se u konačnici kontinuirano podizali standardi kvalitete i sadržaja paketa usluga za štićenike.

Strategiju uspostave odnosa s korisnicima subjekt također uspješno primjenjuje, već od prvog kontakta s budućim štićenikom. U komunikaciji sa štićenicima i njihovim skrbnicima nastoji se detaljno argumentirati razloge za odabir upravo ove ustanove. Upravo efikasnom aplikacijom ove strategije ustanova uspješno održava dugoročne troškovno učinkovite i profitabilne partnerske odnose s klijentima. Klijente i njihove skrbnike se kontinuirano savjetuje i informira o pravima koja ostvaruju kroz sustav socijalne skrbi, te im se pomaže u praktičnom ostvarivanju tih prava. Zahvaljujući ovakvoj aplikaciji strategije uspostave odnosa s korisnicima dio troška potrošnog materijala (pelene, medikamenti, ortopedska pomagala i dr.), u skladu sa pozitivnim zakonskim propisima, se prebacuje na sustav socijalne skrbi. Zahvaljujući takvom rasterećenju od dijela troškova koje generira

mjesečna skrb o štićenicima, moguće je ponuditi prihvatljivu i konkurentnu cijenu mjesečnog smještaja s prehranom i pratećim medicinskim uslugama u ustanovi. Aplikacija ove strategije se očituje i praćenjem želja i potreba svojih štićenika. Takvom primjenom strategije uspostave odnosa s korisnicima subjekt osigurava konkurentnost svoje ponude za ciljane segmente. Unapređivanjem odnosa sa svojim štićenicima evidentno je da subjekt primarno fokusiran na na zadržavanje postojećih klijenata. To osigurava standardizacijom poslovnih procesa, implementacijom novih tehnoloških rješenja u skrbi starijih i teže pokretnih osoba, te praćenjem kvalitete ljudskog faktora (osoblje koje je svakodnevno u kontaktu sa štićenicima),

Subjekt uspješno primjenjuje i strategije horizontalne i vertikalne integracije. Strategiju vertikalne integracije, pored partnerskih poslovnih aranžmana s odabranim dionicima (privatne liječničke ordinacije, laboratoriji, dobavljači namirnica i drugo) provodi i širenjem vlastite poslovne grupacije. Tako je subjekt za odabrane prateće aktivnosti i usluge tijekom prethodnih godina osnovao izdvojena poduzeća specijalizirana za pružanje pojedinih vrsta pratećih usluga (patronaža, prijevoz i dr.). Ovakvom aplikacijom strategije vertikalne integracije u vlastitom poslovnom sustavu osigurava značajnije uštede nižim cijenama usluga za članice poslovne grupacije, a s druge strane svaki takav poslovni subjekt je usmjeren i tržišnom poslovanju. U takovoj tržišnoj usmjerenosti kontinuirano podiže razinu kvalitete usluga koje nudi, što doprinosi i percepciji rasta kvalitete ukupne usluge ustanove kojoj određene usluge pružaju subjekti iz obiteljske poslovne grupacije.

Subjekt primjenjuje i strategiju horizontalne integracije sa konkurentima koji su za suradnju zainteresirani. Radi se o konkurentima – ustanovama za smještaj i skrb starijih i teže pokretnih štićenika, koji nisu fokusirani na uže segmente kao dom Vita, pa i njihove mjesečne cijene osciliraju ispod, ili iznad, cijena usluga doma Vita. Konkurenti s kojima je uspostavljena horizontalna integracija *potrošači* su niza dodatnih usluga (osim smještaja) koje u svom portfelju nudi subjekt, ili neka od pratećih uslužnih tvrtki u istom vlasništvu.

Načini kako subjekt primjenjuje horizontalnu i vertikalnu integraciju pretpostavka su očuvanju i rastu tržišnog udjela, te realnom planiranju o načinima rasta smještajnih i ostalih uslužnih kapaciteta. Primjenom ovih strategija subjekt smanjuje troškove temeljnog poslovanja, te indirektno potiče i rast tržišta (sve češće se za mogućnosti smještaja svojih starijih članova u Viti obraćaju i obitelji iz okolnih gradova i naselja, pored Splita). Aplikacija ovih strategija doprinosi i obeshrabrivanju konkurenata s kojima se surađuje (horizontalna integracija) da započinju *cjenovni rat* s Vitom, te obeshrabrivanjem različitih dobavljača čija dobra i usluge predstavljaju *inpute* ponude Vite.

5.5. KRITIČKI OSVRT

Ostvarivanje prepoznatljive različitosti uslužnog asortimana danas je imperativ očuvanja ostvarenog tržišnog udjela i pretpostavka njegovom rastu. Kod jednostavnih usluga ostvarivanje različitosti u percepciji ponude je utoliko kompleksnije jer se jednostavna usluga ne može značajno razlikovati u svojoj biti, obzirom na primarnu svrhu namjene, odnosno potrebu kojoj je namijenjena. Kod specijaliziranih i složenih usluga diferencijaciju se može jednostavnije provoditi, no pri tom treba imati na umu da stručnost uslužnog kadra predstavlja najbrži put za *kopiranja* marketinških inovacija, te će se uslužni subjekt ponovno naći *na početku.*

Kvaliteta usluge je jedna od njenih karakteristika na kojoj je moguće stvoriti prepoznatljivu diferencijaciju.[39] Kvaliteta ima svoju cijenu, ovisno o vrsti i kategoriji usluge. Osim toga ne treba pod svaku cijenu težiti stalnom podizanju kvalitete usluge, ukoliko potražnja dodatnu višu kvalitetu usluge nije spremna platiti. Stanje tržišta se spoznaje i po ponašanju konkurencije. Pri tom treba voditi računa da se uslužni subjekt u donošenju poslovnih odluka o kvaliteti usluge koju nudi ne povodi za ponašanjem konkurencije na tzv. zapuštenim tržištima. Standardi kvalitete koje je potražnja voljna platiti za neku uslugu na takvim tržištima su često niži. Razina kvalitete usluge u konačnici određuje i cijenu. Tako se već otvara problematika upravljanja elementima marketinškog spleta u funkciji diferencijacije usluge i imidža uslužnog subjekta.

Svaki od elemenata marketinškog spleta pruža mogućnosti diferencijacije konkretne usluge. Što je konkurencija na tržištu koje se opslužuje izraženija to će biti potrebnije diferencijaciju uslužne ponude provoditi kroz više elemenata marketinškog spleta i korištenjem šireg asortimana marketinških alata i marketinških oružja.

U konačnici odabrani set marketinških alata i marketinških oružja kojima se uslužni subjekt koristi za potrebe očuvanja osvojenog tržišnog udjela i u cilju njegovog povećanja predstavlja platformu kreiranja marketinške strategije diferencijacije. Ista se dograđuje i unapređuje kroz sastavnice marketinškog spleta, a u pravo na detaljima koji predstavljaju

[39] Anić, I. D., Piri Rajh, S., Rajh, E., *Utjecaj kvalitete i cijene na lojalnost marki*, Ekonomski pregled, godište 61/2010, br. 3-4, 2010., str. 137-150

specifičnosti u upravljanju elementima marketinškog spleta kreiraju se taktike strategije diferencijacije.

Pored predstavljenih strategija marketinga koje se prepoznaju u poslovanju subjekta istraživanja preporuka je da se set strategija proširi i s onima koje su korisna za opadajuća tržišta. Višegodišnja recesija u gospodarstvu Republike Hrvatske ima svoje reperkusije na standard obitelji, o čemu, pak, ovisi mogućnost smještaja njihovih starijih i teže pokretnih članova u komercijalne ustanove kao što je to dom Vita. U cilju održavanja dobre popunjenosti smještajnih kapaciteta subjekt može aplicirati strategiju modifikacije usluga, prilagođavajući sastavnice mjesečnog *paketa* usluga obimom i cijenom mogućnostima skrbnika štićenika. Strategiju modifikacije tržišta može primijeniti promotivnim aktivnostima u cilju privlačenja pažnje obitelji u kojima tradicionalno nije uobičajeno da se starije i teže pokretne osobe smještaju u ovakve ustanove. Prostora ima i za ciljanje novih geografskih i demografskih segmenata obzirom na nekolicinu štićenika koji su živjeli izvan grada Splita (kome je ustanova primarno fokusirana). Neiskorišten segment su i povratnici iz inozemstva, posebice oni bez obitelji, koji mogu svojom mirovinom sebi omogućiti trajni smještaj u ovakvoj instituciji.

Ukoliko se subjekt odluči za rast tržišnog udjela u budućnosti će biti potrebno primijeniti i strategiju modifikacije marketinškog spleta u cilju stimulacije rasta interesa za smještaj starijih i teže pokretnih osoba u institucije kao što je Vita. U sferi ove strategije puno je prostora od širenja na djelomične i cjenovno prihvatljive pakete usluga, preko poboljšavanja politika prodaje, do jačanja promocijskih aktivnosti ustanove. Pri aplikaciji strategije modifikacije marketinškog spleta potrebno je kontinuirano pratiti aktivnosti konkurencije kako bi se taktike jasno diferencirale od njihovih, posebice onih kojima se nastoji kopirati tržišno ponašanje subjekta.

Pored strategije modifikacije marketinškog spleta zbog osiromašenja stanovništva Republike Hrvatske slijedom dugogodišnje gospodarske recesije preporučljivo je razmišljati i o slijedećim taktikama poticanja povećanja potrošnje usluga u ponudi ustanove:

- U sferi promotivnih aktivnosti povećati tzv. *podsjetnu promociju*;
- Prakticirati cjenovne, trendovske i druge poticaje za korištenje usluga u ponudi;
- Kreiranje i nuđenje novih *paketa* usluga u ponudi ustanove;

- Otklanjanje uzroka smanjivanja *konzumacije* dodatnih usluga (cjenovne politike, edukacija, kvaliteta usluga i dr.);
- Upravljanje promotivnim spletom na način da se jača imidž i pozitivne asocijacije ustanove i njenog asortimana usluga.

Preporučljivo je pozabaviti se i simulacijama mogućih novih primjena postojećih usluga ustanove koje ne pretpostavljaju i smještaj korisnika. Taktike novih primjena postojećih usluga treba prilagođavati novim tržišnim trendovima, novim spoznajama u sferi medicine i skrbi, novim tehnološkim rješenjima, ali i novih željama štićenika ustanove.

Odabir i primjena predloženih novih strategija marketinga treba biti fokusirana primarno na jačanje konkurentnih prednosti ustanove.[40]

[40] Šerić, N., *Importance of remodeling of marketing strategies for the market in the countries in transition,* 5th International Conference Enterprise in transition, Split, Croatia, 2003.

6. ZAKLJUČAK

U trećem tisućljeću primjena marketinga u sferi usluga podrazumijeva sve više inovativnosti radi tržišne prepoznatljivosti i pozicioniranja u željenoj kvalitativnoj niši. Sve izraženija zauzetost članova šire obitelji, kao i sve rigorozniji kriteriji na temelju kojih se može osigurati zdravstvena njega u bolnicama za starije osobe potakla je neke poduzetnike da organizacijom ovih ustanova ponude tržištu jedan novi tip smještajne ustanove za starije osobe. Prve ustanove ove namjene su bili državni domovi za starije i nemoćne osobe. Njihovi kapaciteti su posljednjih desetljeća postali nedostatni potrebama većine županija na prostoru Republike Hrvatske. No posljednjih desetljeća je sve učestalija i potreba za smještajem osoba čije zdravstveno stanje zahtijeva primjerenu zdravstvenu njegu, no ne nužno na razini onoga što se osigurava u bolnicama. U bolnicama su postroženi i kriteriji za boravak, a zbog nedostatnih kapaciteta i kvaliteta zdravstvene njege u bolnicama je često ispod očekivanja bolesnika i članova njihovih obitelji. S druge strane kontinuirano raste broj nemoćnih, starijih, osoba s blažim psihičkim poremećajima i drugih, za koje nije nužan bolnički smještaj, a potrebna svakodnevna skrb predstavlja problem za članove njihovih obitelji. U takvim situacijama smještaj osobe u ustanovu za zdravstvenu njegu je vrlo praktično rješenje. Kako su ove ustanove tržišno orijentirane, dakle prihod ostvaruju na tržištu, bez ikakvih subvencija, potrebno je da se koriste širokim spektrom marketinških alata u cilju pozicioniranja u željenoj niši, te ostvarivanja ciljanog tržišnog udjela. Marketing strategija je jedna od platformi tržišne diferencijacije i jačanja prepoznatljivosti svakog uslužnog subjekta, pa tako i tipične ustanove za smještaj starijih i teže pokretnih osoba.

Istraživanje za potrebe unapređenja postojeće marketing strategije ustanove za zdravstvenu njegu podrazumijeva kombiniranje fokusa na one koji su u ustanovi smješteni (korisnici), ali i na one koji donose odluku o njihovom smještaju – članove njihovih obitelji, skrbnike. Postoji mnoštvo pojedinačnih usluga koje se mogu, ali ne moraju nužno, pružati u sklopu tipične ustanove za zdravstvenu njegu. No tipiziranje ustanove za zdravstvenu njegu smanjuje mogućnosti diferencijacije. Raznolikost mogućih usluga ovisi o očekivanjima štićenika ustanove, ali i o očekivanjima njihovih skrbnika, članova obitelji koji najčešće namiruju trošak smještaja i prehrane štićenika ustanove. U ovim ustanovama prevladavaju štićenici različite dobne strukture, različitog psihičkog i zdravstvenog stanja. Ukoliko se o kvaliteti usluge zaključuje na temelju zadovoljstva štićenika, postavlja se pitanje da li će stupanj zadovoljstva uslugom odražavati i kvalitetu usluge.

Provedeno istraživanje je pokazalo da uspješan uslužni subjekt koji nudi smještaj, prehranu i temeljnu skrb starijim i teže pokretnim štićenicima za očuvanje zadovoljavajućeg tržišnog udjela (90 % popunjenost kapaciteta) prakticira različite marketing strategije. Time je potvrđena i teza postavljenog temeljnog istraživačkog pitanja (*Uslužni subjekt koji nudi smještaj, prehranu i osnovnu skrb starijim i teže pokretnim štićenicima za osvajanje i očuvanje željenog tržišnog udjela treba prakticirati marketing strategije koje doprinose njegovoj prepoznatljivosti i pozicioniranju u određenoj tržišnoj niši*). Marketing strategije koje su se pokazale efikasnim u dosadašnjem poslovanju uslužnog subjekta usmjerene su jačanju imidža, prepoznatljivosti subjekta i pozicioniranju u odabranoj niši poslovanja (privlačenje segmenta akademski obrazovanih štićenika). Sadašnja faza poslovanja ustanove se može kvalificirati zrelom, zbog čega se u kritičkom osvrtu ukazalo i na neke nove, preporučljive, marketing strategije u cilju očuvanja ostvarenog tržišnog udjela.

Marketing strategije koje su se u dosadašnjoj poslovnoj praksi potvrdile preporučljivima za uslužni subjekt ovakve tržišne usmjerenosti su slijedeće:

- Strategija niskih troškova;
- Strategiju fokusiranja u upravljanju asortimanom usluga i na odabrane tržišne segmente;
- Strategiju diferencijacije u asortimanu ponude usluga, pružanju usluga i upravljanju djelatnim resursima;
- Strategija pozicioniranja uslužnog subjekta isticanjem prepoznatljivih fizičkih i subjektivnih vrijednosti za korisnike;
- Strategija segmentacije na odabrane segmente prema obrazovanju i životnom standardu;
- Strategiju uspostave odnosa s korisnicima na način da se jednako uvažavaju potrebe i želje korisnika (štićenika) i njihovih skrbnika, te da se skrbnicima direktno i indirektno pomaže u ostvarivanju svih zakonskih prava za štićenike;
- Strategija horizontalne i vertikalne integracije u cilju snižavanja troškovnih sastavnica asortimana usluga ustanove;

Pored navedenih strategija, uvažavajući promjenjivo konkurentno okruženje, te posljedice recesije sugeriraju se i slijedeće marketing strategije u cilju očuvanja, i rasta ostvarenog tržišnog udjela:

- Strategija modifikacije usluga prilagođavanjem sastavnica mjesečnog *paketa* usluga sukladno financijskim mogućnostima ciljanog segmenta;

- Strategija modifikacije tržišta pojačanim promotivnim aktivnostima u cilju privlačenja pažnje obitelji u kojima tradicionalno nije uobičajeno da se starije i teže pokretne osobe smještaju u ovakve ustanove, te prema obiteljima i pojedincima izvan postojećeg tržišta grada Splita i bliže okolice;
- Strategija modifikacije marketinškog spleta u cilju stimulacije rasta interesa za smještaj starijih i teže pokretnih osoba u ovakve ustanove;

Pored dodatnih sugeriranih strategija preporučljivo je razmisliti i o taktikama poticanja povećanja potrošnje usluga u ponudi ustanove:

- U sferi promotivnih aktivnosti povećati tzv. *podsjetnu promociju*;
- Prakticirati cjenovne, trendovske i druge poticaje za korištenje usluga u ponudi;
- Kreiranje i nuđenje novih *paketa* usluga u ponudi ustanove;
- Otklanjanje uzroka smanjivanja *konzumacije* dodatnih usluga (cjenovne politike, edukacija, kvaliteta usluga i dr.);
- Upravljanje promotivnim spletom na način da se jača imidž i pozitivne asocijacije ustanove i njenog asortimana usluga.

Ostvarivanje prepoznatljive različitosti asortimana uslužnog subjekta je danas imperativ očuvanja ostvarenog tržišnog udjela i pretpostavka njegovog rasta. Kvaliteta usluge je jedna od njenih karakteristika na kojoj je moguće održavati diferencijaciju. No, kvaliteta ima cijenu, ovisno o vrsti i kategoriji usluge. Ne treba pod svaku cijenu težiti stalnom podizanju kvalitete usluge, ukoliko potražnja dodatnu višu kvalitetu usluge nije spremna i platiti. Razina kvalitete usluge u konačnici određuje i cijenu. Svaki od elemenata marketinškog spleta pruža mogućnosti diferencijacije konkretne usluge. Što je konkurencija na tržištu koje se opslužuje izraženija to će biti potrebnije diferencijaciju uslužne ponude provoditi kroz više elemenata marketinškog spleta i korištenjem šireg asortimana marketinških alata i marketinških oružja.

Odabrani set marketinških strategija koje uslužni subjekt prakticira za osvajanje i očuvanje osvojenog tržišnog udjela i u cilju njegovog rasta predstavlja platformu na kojoj treba postaviti cjelokupno poslovanje.

LITERATURA

- Adair, J., *Decision Making & Problem Solving Strategies,* Kogan Page, Philadelphia, 2007.
- Anić, I. D., Piri Rajh, S., Rajh, E., *Utjecaj kvalitete i cijene na lojalnost marki*, Ekonomski pregled, godište 61/2010, br. 3-4, 2010., str. 137-150
- Avraham, E., Ketter, E., (2008), *Media Strategies for Marketing Places in Crisis*, 1st ed. Elsevier Inc., Oxford
- Denny, R., *Communicate to Win*, 2nd ed., Kogan Page Limited, London, 2006.
- Grbac, B., „*Upravljanje marketingom na razini lokalne samouprave (LS): Koncept, tijek i primjena",* u Karaman-Aksentijević, N., Ekonomska decentralizacija i lokalna samouprava, Ekonomski fakultet Rijeka., 2004., str. 172-173.
- Huete, L.M., *Revitalizando los services*, Biblioteca IESE Gestion de Empreases, Ediciones Folio, Barcelona, 1996.
- Kotler, P., Armstrong, G., *Principles of Marketing*, Prentice-Hall International editions, Englewood, London 2008.
- Kotler, P., Keller, K., *Marketing Management* 13th ed., Prentice Hall, New Jersey, 2008.
- Kotler, P., *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, 2006.
- Kotler, P., *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, 2001.
- Ozretić-Došen, Đ., *Osnove marketinga usluga*, Mikrorad, Zagreb, 2002.
- http://bib.irb.hr/datoteka/338750.Gerontologija_i_gerijatrija_Med_st_dobi.doc
- Renko, N., *Strategije marketinga*, Ljevak, Zagreb, 2009.
- Schiffman, L. G., Lazar Kanuk, L., *Ponašanje potrošača*, Prentice Hall, 7. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2007.
- Smith, P. R., Taylor, J., *Marketing Communications: An Integrated Approach* 4th ed. Kogan Page, New York, 2004.
- Stock, J.R., i Lambert, D.M., *Strategic Logistics Management, Fourth Edition,* McGraw – Hill Irwin, Singapure, New York, 2001.

- Šerić, N., *Importance of remodeling of marketing strategies for the market in the countries in transition,* 5th International Conference Enterprise in transition, Split, Croatia, 2003.
- Škrtić, M., *Kako do konkurentskih prednosti u uvjetima globalne konkurencije,* Rekonstruiranje gospodarstva Republike Hrvatske i globalizacija, Znanstveni skup Susreti na dragom kamenu, Pula, 1998.

SAŽETAK

Privatne i komercijalno fokusirane ustanove za zdravstvenu njegu predstavljaju novost na tržištu usluga tranzicijskih zemalja. Konkurencija još uvijek nije posebno izražena, tako da samo rijetki subjekti svoje poslovanje temelje na marketingu. Strategija marketinga u upravljanju tržišnim imidžom takve ustanove je od iznimnog značaja. Upravo kroz strategiju marketinga moguće je efikasno se pozicionirati i diferencirati od konkurencije. Rad je temeljen upravo na istraživanju mogućnosti primjene strategije marketinga u cilju više diferencijacije ustanove za zdravstvenu njegu. Subjekt obrađen u praktičnom dijelu rada, ustanova – dom Vita je odabran zbog jasne vizije i misije, te strategija marketinga kojima se želi jasno diferencirati od konkurencije.

Ključne riječi: strategija, marketing, usluga, kvaliteta

SUMMARY

Commercially oriented health institutions for senior citizens are rare in transition markets nowadays. Competition is weak, so this bussines is rarely based on marketing strategies. However, for a health intitution's image the marketing strategy is of vital importance. Through the marketing strategy a health institution can create a brand, distinguishing itself from the competition. This document is based on the research of a marketing strategy application in a health institution. The research was conducted in Vita health institution for senior citizens, which is clearly attempting to distinguish itself in this particular field of service.

Key words: strategy, marketing, service, quality

ANKETNI UPITNIK

1. Ocijenite kvalitetu smještaja i pratećih usluga u Viti!

Vrlo zadovoljan 5 4 3 2 1 vrlo nezadovoljan

2. Koliko ste zadovoljni tretmanom osoblja u Viti?

Vrlo zadovoljan 5 4 3 2 1 vrlo nezadovoljan

3. (za skrbnike) Koliko ste zadovoljni odnosom cijene i kvalitete u Viti?

Vrlo zadovoljan 5 4 3 2 1 vrlo nezadovoljan

4. Koliko ste zadovoljni prehranom u Viti?

Vrlo zadovoljan 5 4 3 2 1 vrlo nezadovoljan

5.Koliko ste zadovoljni količinom voća i povrća u obrocima?

Vrlo zadovoljan 5 4 3 2 1 vrlo nezadovoljan

6.Koliko ste zadovoljni pratećim aktivnostima i druženjima u Viti?

Vrlo zadovoljan 5 4 3 2 1 vrlo nezadovoljan

7. Koliko ste zadovoljni komforom smještaja u Viti?

Vrlo zadovoljan 5 4 3 2 1 vrlo nezadovoljan