

Specifičnosti organizacije marketinških aktivnosti u uslužnim poduzećima

Mačina, Nina

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:416058>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-20**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

Nina Mačina

**SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI U
USLUŽNIM PODUZEĆIMA**

Završni rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

Nina Mačina

**SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI U
USLUŽNIM PODUZEĆIMA**

Završni rad

JMBAG: 1613-E, izvanredni student

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Predmet: Organizacija

Mentor: prof.dr.sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, veljača 2016.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Nina Mačina, kandidat za prvostupnicu poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student:

U Puli, 16. veljače 2016.

IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, Nina Mačina dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „Specifičnosti organizacije marketinških aktivnosti u uslužnim poduzećima“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 16. veljače 2016.

Potpis

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. MARKETING USLUGA	2
2.1. Karakteristike usluga	2
2.2. Postizanje izvrsnosti u marketingu usluga	4
2.3. Kvaliteta usluge	4
2.3.1. Zadovoljstvo korisnika usluge	5
2.3.2. Garancija za pruženu uslugu	6
2.3.3. Lojalnost korisnika usluge	6
3. SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI U USLUŽNIM PODUZEĆIMA	7
3.1. Opis marketinških aktivnosti obuhvaćenih marketinškom funkcijom	7
3.1.1. Istraživanje tržišta	7
3.1.1.1. Tehnike istraživanja tržišta u marketingu usluga	7
3.1.2. Specifičnosti elemenata marketinškog miksa usluga	9
3.1.2.1. Oblikovanje usluge	9
3.1.2.2. Prodaja i distribucija usluge	10
3.1.2.3. Promocija usluge	11
3.1.2.4. Cijena usluge	13
3.1.2.5. Procesi pružanja usluge	15
3.1.2.6. Fizičko okruženje	17
3.1.2.7. Ljudi	19
3.2. Mjesto marketinga kao poslovne funkcije u organizaciji	20
3.3. Organizacija marketinške funkcije kao organizacijske jedinice	21
4. SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI U DVA USLUŽNA PODUZEĆA	24

4.1. Primjer poduzeća za pružanje bankarskih usluga	24
4.1.1. Bankarske usluge i tržište u Republici Hrvatskoj	25
4.1.2. Opći podaci o Privrednoj banci Zagreb d.d.	25
4.1.3. Organizacija Privredne banke Zagreb d.d.	26
4.1.4. Analiza organizacije marketinških aktivnosti u Privrednoj banci Zagreb d.d.	28
4.2. Primjer poduzeća za pružanje usluga osiguranja	30
4.2.1. Opći podaci o Allianz osiguranju.....	31
4.2.2. Organizacija Allianz Zagreb d.d.....	32
4.2.3. Analiza organizacije marketinških aktivnosti Allianz Zagreb d.d.	32
4.3. Kritički osvrt na organizaciju marketinških aktivnosti u dva analizirana uslužna poduzeća	33
5. ZAKLJUČAK	35
LITERATURA	36
POPIS SLIKA.....	38
SAŽETAK.....	39
SUMMARY.....	40

1. UVOD

U današnje vrijeme uslužna su poduzeća na tržištu suočena sa brojnom konkurencijom. Stoga je primarni cilj svakog poduzeća pružiti uslugu vrhunske kvalitete. Pomoću marketinških aktivnosti, poduzeća ostvaruju konkurentnost na tržištu te privlače nove i zadržavaju postojeće korisnike poduzeća.

Predmet rada su specifičnosti organizacije marketinških aktivnosti u uslužnim poduzećima. Svrha rada je objasniti marketinške aktivnosti koje obavljaju poduzeća, kako ih je moguće organizirati u poduzeću te kakav to utjecaj ima na poslovanje uslužnih poduzeća. Cilj rada je prikazati organizaciju marketinških aktivnosti na primjeru poduzeća koje pruža bankarske usluge, Privredne banke Zagreb d.d. i poduzeća koje pruža usluge osiguranja, Allianz Zagreb d.d. te ih usporediti.

Rad se sastoji od pet poglavlja zajedno sa uvodom i zaključkom. U drugom poglavlju riječ je o marketingu usluga, posebnostima usluga kao predmeta razmjene na tržištu te o kvaliteti usluge odnosno zadovoljstvu i lojalnosti korisnika usluge. Treće poglavlje odnosi se na specifičnosti organizacije marketinških aktivnosti u uslužnim poduzećima, opis aktivnosti obuhvaćenih marketinškom funkcijom, mjesto marketinga kao poslovne funkcije u organizaciji te na organizaciju marketinške funkcije kao organizacijske jedinice. U četvrtom poglavlju riječ je o analizi organizacije marketinških aktivnosti na primjeru dvaju uslužnih poduzeća - Privredne banke Zagreb d.d. i Allianz Zagreb d.d. Izneseni su njihovi opći podaci, opisane marketinške aktivnosti koje provode, a u kritičkom osvrtu su metodom komparacije prikazane sličnosti i razlike organizacije marketinških aktivnosti u navedenim poduzećima.

Pri izradi završnog rada korištene su određene metode: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda klasifikacije, metoda deskripcije, metoda intervjuiranja, metoda kompilacije te komparativna metoda.

Prilikom provedenog intervjuiranja u spomenutim poduzećima zbog povjerljivosti određenih podataka nije dobiven uvid u organizacijsku strukturu Allianz Zagreb d.d. te samim time postoji nedostatak u opisu i usporedbi zadanih poduzeća.

2. MARKETING USLUGA

Usluga je svaki čin ili djelo koje jedna strana može ponuditi drugoj, a koje je u suštini neopipljivo i ne nosi sa sobom nikakvo vlasništvo. Pružanje usluga može, ali i ne mora biti vezana uz fizički proizvod (Kotler, Keller, Martinović, 2014: 356). S obzirom da se poduzeća susreću sa brojnom konkurencijom, proizvođači, distributeri i trgovci sve veći naglasak stavljaju na pružanje usluge vrhunske kvalitete kako bi se što više diferencirali od konkurencije. Kako kod nas, to jest u Hrvatskoj, tako i u svijetu, u sektoru usluga odvijaju se najdinamičnija kretanja i događa se najviše promjena. Razvoj uslužnog sektora vodi do povećanja zaposlenosti, rasta međunarodne razmjene, tehnološke i ekonomske promjene.

2.1. Karakteristike usluga

Usluge imaju specifična obilježja pa s obzirom na to zahtijevaju i drukčiji pristup. Neopipljivost, nedjeljivost, promjenjivost i prolaznost su četiri razlikovne karakteristike usluga koje treba razmotriti prilikom osmišljavanja i planiranja marketinga. U nastavku se pobliže opisuju svaka od navedenih karakteristika usluga (Kotler, Keller, Martinović, 2014):

- **Neopipljivost.** Fizički proizvodi se mogu vidjeti, okusiti, opipati, čuti ili pomirisati prije nego što se kupe, dok kod usluga to nije moguće. Usluge obiluju svojstvima doživljaja. Tek nakon korištenja usluge može se govoriti o iskustvu, zadovoljstvu te pruženoj pažnji. Kako su znanje, vještine i iskustvo subjekata koji pružaju uslugu neopipljivi, korisnici dokaze kvalitete usluge traže posvuda pa tako posebnu pozornost obraćaju na vidljive i opipljive elemente koji sudjeluju u procesu pružanja usluge. Vidljivi elementi su: mjesto, izgled i ponašanje zaposlenih, oprema koja se koristi u pružanju usluge, materijal koji se uručuje korisniku, ime poduzeća i logotip te cijena, temeljem kojih se oblikuju percepcije korisnika o prirodi i kvaliteti usluge.
- **Nedjeljivost.** Za razliku od fizičkih proizvoda koji se prvo proizvode, zatim stavljaju na zalihe, pa distribuiraju i na kraju konzumiraju, usluge karakterizira to da se pružaju i koriste u isto vrijeme. Primjerice, čišćenje lica kod kozmetičara ne može se pohraniti na zalihe, isto kao što se ta usluga ne može pružiti bez prisutnosti kozmetičara. Jedna od specifičnosti marketinga usluga je odnos pružatelj - korisnik, budući da je korisnik vrlo često prisutan tijekom provođenja usluge. Kod kupnje

zabavnih ili profesionalnih usluga korisnici su najčešće zainteresirani za točno određenog pružatelja usluge. Kada korisnici imaju izraženu sklonost prema određenim pružateljima usluga, njihova cijena se podiže kako bi se racionaliziralo njihovo raspoloživo vrijeme pružanja usluga. Ograničenje nedjeljivosti nastoji se izbjeći, te jedna od strategija jest da pružatelj organizira rad u većim grupama.

- **Promjenjivost.** Usluge su promjenjive jer ovise o tome tko ih pruža, kada i gdje se izvršavaju te tko ih prima. Usluge se razlikuju ovisno o tome koji ju zaposlenik pruža te se usluga koju pruža jedna te ista osoba može razlikovati iz dana u dan jer to ovisi o njegovom mentalnom i fizičkom stanju koje utječe na rezultat i na zadovoljstvo korisnika. Korisnici usluga svjesni su obilježja promjenjivosti pa će biti pažljivi prilikom izbora uslužnog poduzeća. Prije odabira pružatelja usluge korisnici nastoje prikupiti što više informacija od prethodnih korisnika, isto tako komuniciranjem s poduzećem i proučavanjem promotivnih materijala. Neki pružatelji usluga nude jamstva i garancije kako bi uvjerali kupce u kvalitetu i smanjili njihove eventualne nedoumice. Uslužna poduzeća mogu povećati kontrolu kvalitete usluga pomoću tri koraka, a to su: pozornost koja se pridaje metodama izbora, edukacije, motivacije i kontrole rada zaposlenika, standardiziranje procesa provođenja usluge unutar čitave organizacije te praćenje i mjerenje stupnja zadovoljstva korisnika.
- **Prolaznost / neusklađivost.** Za razliku od opipljivih proizvoda, usluge se ne mogu uskladištiti i upotrijebiti u odgođenom vremenu. Pružatelji usluga obično naplaćuju uslugu iako se korisnik nije pojavio, jer je vrijednost te usluge postojala samo u vremenu zakazanog termina. Ključno je pravilno upravljati potražnjom i prinosima - tražena usluga mora biti dostupna pravim korisnicima na pravim lokacijama u pravo vrijeme i po pravim cijenama kako bi se maksimizirala profitabilnost (Kotler, Keller, Martinović, 2014: 361). Kako bi uskladili ponudu i potražnju uslužna poduzeća mogu koristiti neke strategije. Strategije na strani potražnje su: diferenciranje cijena, upravljanje potražnjom u razdobljima manje potražnje, dodatne usluge¹ i sustav rezervacija. Dok su strategije na strani ponude: zaposlenici na pola radnog vremena, programi učinkovitosti tijekom razdoblja najveće potražnje, veće sudjelovanje korisnika, podijeljeno usluživanje i ulaganje u objekte za buduće proširenje.

¹ Ovom strategijom može se ugoditi potrošačima koji čekaju na red, primjerice za goste restorana ponuda predvorja i šanka s koktelima ili bankomati u bankama (Kotler, Keller, Martinović, 2014 : 361).

2.2. Postizanje izvrsnosti u marketingu usluga

Kako bi se postigao uspjeh u marketingu usluga, potrebno je postići izvrsnost u vanjskom, unutrašnjem i interaktivnom marketingu. Vanjski marketing se odnosi na zadatke pripreme, određivanja cijena, distribucije i promocije usluga prema krajnjim korisnicima. Kako bi što bolje usluživali korisnike, zaposlenike treba obučavati i motivirati, a tim područjem bavi se unutrašnji marketing.

Interaktivni marketing odnosi se na vještine zaposlenika prilikom pružanja usluge. Korisnici usluge ne ocjenjuju uslugu samo prema tome je li neka usluga uspješno obavljena odnosno prema tehničkim kvalitetama, već i prema funkcionalnim kvalitetama koje se odnose na brigu i povjerenje koje ulijevaju pružatelji usluga. Bitna komponenta kod interaktivnog marketinga je timski rad.

2.3. Kvaliteta usluge

Kvaliteta usluga je koncept kojeg je teško definirati, opisati ili izmjeriti zbog njezine apstraktnosti i stalnog mijenjanja kroz vrijeme. Dok je primjerenu kvalitetu usluge teško odrediti ili mjeriti, nezadovoljavajuću uslugu je suprotno tome jednostavno ustanoviti. Zbog nezadovoljstva korisnici napuštaju poduzeće koje ne ispunjava njihove zahtjeve te odlaze konkurenciji.

Upravo se kvalitetom uslužno poduzeće distancira i diferencira od konkurencije. Kvalitetom će, neko uslužno poduzeće: zainteresirati korisnika, omogućiti prodaju usluge, utjecati na postizanje zadovoljstva korisnika pruženom uslugom te izgrađivati i održavati lojalnost korisnika (Previšić, Ozretić Došen, 2004: 458).

Kvalitetnom uslugom se smatra ona u čijem se središtu nalazi korisnik, njegova očekivanja, želje i potrebe te se upravo po tim smjernicama odvija daljnje upravljanje i koordinacija raspoloživih resursa, potencijala i procesa u poduzeću.

Kvaliteta usluge je izrazito subjektivna kategorija. Taj se subjektivni doživljaj korisnika odnosno stvaranje stavova i mišljenja prema nekoj usluzi postiže isključivo na temelju iskustva. Svaka kvalitetna usluga za sobom povlači i psihološku dimenziju jer je u naravi korisnika spremnost da plati visoku cijenu za ono što ocjenjuje vrhunskim.

2.3.1. Zadovoljstvo korisnika usluge

Kvaliteta usluge i zadovoljstvo korisnika međusobno su povezani. Međutim, pravi odnos između njih ne može se jednoznačno odrediti. Stručnjaci imaju različite stavove o tome, dok jedni smatraju da zadovoljstvo korisnika utječe na percepciju kvalitete usluge, drugi vjeruju da kvaliteta usluge vodi zadovoljstvu korisnika.

Korisnici prilikom definiranja zadovoljstva pruženom uslugom primjenjuju zlatno pravilo usluga koje se izražava jednadžbom: $\text{Zadovoljstvo} = \text{Percepcije} - \text{očekivanja}$ (Previšić, Ozretić Došen, 2004). Kada je razlika između percepcija i očekivanja pozitivna, znači da su korisnici zadovoljni pruženom uslugom, prenositi će pozitivna iskustva drugim ljudima odnosno potencijalnim korisnicima i utjecat će na zadržavanje postojećih korisnika. Suprotno tome, kada su očekivanja veća od percepcija javlja se nezadovoljstvo korisnika, što dovodi do širenja negativnih i loših informacija i iskustava i time se stvara negativan imidž usluge i poduzeća.

U knjizi „Osnove marketinga usluga“ (Ozretić Došen, 2010: 83) navode se tri načina na koja se može tumačiti zakonitost sadržana u zlatnom pravilu:

- Postoje uslužna poduzeća koja korisnicima ne obećavaju previše. Na taj način ne stvaraju velika očekivanja. Međutim, pružajući uslugu ta ista poduzeća daju mnogo, pa tako stvaraju percepcije korisnika koje nadmašuju njihova očekivanja.
- Nasuprot prethodno navedenom, postoje poduzeća koja radi želje i u cilju postizanja većeg utjecaja na tržištu obećavaju mnogo. Identično, odnosno pružajući mnogo, postupaju u realizaciji usluge, a kako bi percepcije korisnika bile u skladu s njihovim očekivanjima.
- Nažalost, postoje i takva poduzeća koja obećavaju mnogo, a pruže manje od obećanog. Rezultat njihova ponašanja jest nezadovoljstvo korisnika usluge.

Na temelju prethodno navedenog može se zaključiti da je najbolji pristup upravljanja očekivanjima i percepcijama ono kod kojeg poduzeće prilikom pružanja usluge omogućava izvršenje obećanog te tako pružajući uslugu ono ispunjava očekivanja, ali ide i korak dalje, stvarajući percepcije koje su barem jednake ili veće od očekivanja.

Zadovoljstvo korisnika može se mjeriti indirektnim i direktnim metodama i instrumentima. Indirektne metode uključuju praćenje prodaje i profita, prikupljanje, analiziranje i odgovaranje na žalbe korisnika te naknade nezadovoljnim korisnicima. U direktne metode se ubraja anketiranje, intervjuiranje, fokus grupe te druga kvalitativna

istraživanja. Mjerenjem zadovoljstva korisnika dobivaju se važne informacije koje su potrebne za daljnje poslovanje poduzeća.

2.3.2. Garancija za pruženu uslugu

Garancija kvalitete usluge važan je element marketinga. Da bi se osiguralo zadovoljstvo korisnika, poduzeće pruža jamstvo kojim se obvezuje da će postupiti u korist korisnika usluge ukoliko uslijedi pogreška prilikom pružanja usluge. Dobrim jamstvom smatra se ono koje ima sljedeća obilježja: jamstvo treba biti bezuvjetno što znači da ne smije sadržavati uvjete, usredotočeno na potrebe korisnika, sadržavati jasne i objektivne standarde, biti razumljivo i jednostavno za komunikaciju te imati smisla za korisnika i ujedno predstavljati odgovarajuću naknadu za počinjenu pogrešku. Jamstvo ima smisla ukoliko postoji spremnost poduzeća da ispuni dano obećanje.

2.3.3. Lojalnost korisnika usluge

Lojalni korisnici promiču ugled poduzeća i usluge. Lojalnost korisnika počiva na zadovoljstvu (Ozretić Došen, 2010: 95). Uslužna poduzeća kojima je cilj izgradnja i održavanje lojalnosti korisnika imat će višestruke koristi. Lojalni korisnici usluga povećavaju profitabilnost poduzeća jer zadovoljni korisnici uslugu koriste češće i više, a rizik njihova odlaska konkurenciji je smanjen. Lojalni korisnici su spremni platiti više i ostati vjerni onom poduzeću koje zadovoljava njihove potrebe te tako poduzeće stječe konkurentsku prednost u području cijena. Valja spomenuti još nekoliko elemenata koji utječu na smanjenje troškova uslužnog poduzeća koja veću važnost pridaju lojalnim korisnicima, a to su: da lojalni korisnici već poznaju uslugu i oni znaju koja je njihova uloga te kako se trebaju ponašati u procesu pružanja usluge. Ovo potvrđuju vodeća uslužna poduzeća sa velikim brojem lojalnih korisnika izjavama da je jeftinije zadržati postojeće korisnike usluga nego privući nove. Zbog toga uslužna poduzeća ulažu brojne napore kako bi postojeće korisnike učinili lojalnim korisnicima usluga.

3. SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI U USLUŽNIM PODUZEĆIMA

3.1. Opis marketinških aktivnosti obuhvaćenih marketinškom funkcijom

3.1.1. Istraživanje tržišta

U sektoru usluga, istraživanje tržišta najčešće se definira kao: „Sustavni proces prikupljanja, analiziranja i interpretiranja informacija relevantnih za odlučivanje“ (Ozretić Došen, 2010: 55). Istraživanju tržišta u uslužnom sektoru ne pridaje se velika pažnja i nema pouzdanih podataka o primjeni istraživanja u uslužnom sektoru. Postoji nekoliko razloga zbog kojih se uslužna poduzeća opiru uvođenju istraživanja. Prvi razlog vezan je uz etičko ponašanje, primjena marketinga u uslužnim djelatnostima smatra se neetičnim. Lokalno značenje i veličina poduzeća često ne opravdavaju troškove provođenja istraživanja na potrebnoj razini. Prepreke pri provođenju istraživanja mogu biti financijski razlozi jer su potrebne i odgovarajuće tehnike istraživanja vrlo skupe. Ograničavajući čimbenik za uvođenje i primjenu istraživanja može biti i nedovoljna razina znanja iz područja marketinga. Istraživanje tržišta smatraju nepotrebnim monopolistička uslužna poduzeća zbog ne postojanja konkurencije.

Zbog specifičnih obilježja usluga kvaliteta izvora sekundarnih podataka u uslužnom sektoru nije zadovoljavajuća.

3.1.1.1. Tehnike istraživanja tržišta u marketingu usluga

Istraživači odabiru brojne i različite tehnike, ovisno o tome što pojedini projekt zahtjeva jer je svaki projekt istraživanja tržišta jedinstven i svojevrsan. Kako bi se projekt istraživanja tržišta uspješno realizirao potrebno je provesti najvažnije korake.

Ključni korak u procesu istraživanja je razumijevanje problema koji se želi istražiti. Potrebno je definirati: tko je korisnik usluge, tko je konkurencija, koju će potrebu usluga poduzeća zadovoljavati te što treba očekivati u daljnjoj budućnosti. Nakon toga treba izraditi plan projekta istraživanja koji sadrži različite faze i pristupe potrebne za rješavanje problema.

Plan treba sadržavati: opis projekta, ciljeve, razlog izvođenja, opis tržišnih mogućnosti, opis koncepta usluge koji se treba testirati, opis metodologije istraživanja, troškove i njihove nositelje u svakoj fazi istraživanja te ukupni raspoloživi budžet.

Prilikom istraživanja može se koristiti jedan ili kombinirati nekoliko pristupa, ovisno o budžetu kojim se raspolaže. Postoje četiri glavna pristupa. Ozretić Došen (2010: 58-59) u knjizi „Osnove marketinga usluga“ pobliže je opisala sva četiri pristupa:

- **Sekundarno istraživanje** – podaci se ne prikupljaju neposredno od korisnika iz ciljne tržišne skupine nego iz sekundarnih izvora. Obično je dio svakog projekta istraživanja, može se izvesti relativno brzo, a troškovi mogu varirati od, tako-reći, nikakvih do visokih.
- **Kvalitativno istraživanje** – podaci se prikupljaju izravno od korisnika iz ciljne tržišne skupine. Najčešće se radi o raznim tehnikama istraživanja grupa (fokus grupe, delphi metode, osobni intervjui). Tako dobiveni rezultati ne mogu se generalizirati na cijeli tržišni segment, javlja se problem veličine uzorka. Istraživanje se može obaviti u relativno kratkom vremenu uz relativno prihvatljive troškove.
- **Kvantitativno istraživanje** – podaci se prikupljaju izravno od ciljnog tržišnog segmenta. Veličina, reprezentativnost i vrsta uzorka omogućavaju projekciju dobivenih rezultata na ukupno ciljno tržište. Istraživaču je na raspolaganju veći broj kvantitativnih tehnika istraživanja. Troškovi variraju ovisno o odabranoj tehnici i metodi te veličini uzorka.
- **Pokusni (test) marketing** – najčešće se spominje u kontekstu procesa razvoja novog proizvoda (usluge). Podrazumijeva stvarnu akciju – prodaju prava korištenja i pružanje usluge u određenom vremenskom razdoblju određenoj ograničenoj grupi ciljnih korisnika, a slijedi nakon istraživanja izvršenog primjenom jednog ili kombinacije prethodno opisanih pristupa.

Zatim slijedi konačni izračun troškova i prikupljanje prethodno predviđenih sredstava za projekt istraživanja. Posljednji korak obuhvaća izbor uzorka i pripremu plana analize te se odlučuje hoće li proces istraživanja tržišta provoditi stručnjaci u poduzeću ili će za tu svrhu koristiti usluge istraživačke agencije odnosno institucije. Nakon što su potrebni podaci prikupljeni, oni se analiziraju i interpretiraju, a zaključci istraživanja sastavljaju u izvješću o istraživačkom projektu.

Svakako, istraživanje treba omogućiti dobivanje maksimalno preciznih, sažetih i jasnih informacija temeljem kojih će se planirati marketinške aktivnosti za buduće razdoblje.

3.1.2. Specifičnosti elemenata marketinškog miksa usluga

Koncept marketinškog miksa usluga razlikuje se od tradicionalnog koncepta koji je razvijen prema potrebama proizvoda te zbog specifičnih obilježja usluga koja zahtjevaju povećanje broja varijabli. U koncept marketinškog miksa usluga osim četiri glavne komponente: usluge, promocije, cijene i prodaje / distribucije, treba uključiti i tri dodatne varijable, a to su: procesi, fizičko okruženje i ljudi. Poduzeće kombinira elemente marketinškog miksa usluga ovisno o tome koja su očekivanja, potreba i želja izabranog, ciljnog tržišnog segmenta korisnika.

3.1.2.1. Oblikovanje usluge

Najvažniji element marketinškog miksa je ponuda usluga. Poduzeća većinom nude nekoliko ili više usluga. Zato se usluga promatra u nekoliko razina:

- **Generička usluga** je osnovna usluga.
- **Očekivana usluga** je osnovna usluga zajedno s minimalnim uvjetima koji moraju biti zadovoljeni da bi došlo do njezina korištenja.
- **Dodatna usluga** se postiže kada osnovnu uslugu oplemenjujemo elementima pouzdanosti i razumijevanja. Pouzdanost podrazumijeva da je usluga pružena baš onako kako je obećano, a razumijevanje predstavlja spremnost i volju da se pomogne korisniku pri rješavanju njegovih problema. Dodatna usluga omogućava diferencijaciju jedne usluge od druge.
- **Potencijalna usluga** uključuje sve dodatne elemente i prednosti koje omogućuju pridobivanje novih korisnika.

Vrlo je važno za koji asortiman usluga će se poduzeće odlučiti. Njegova odluka ovisi o materijalnim i ljudskim resursima kojima raspolaže, ciljevima koji se žele ostvariti, obilježjima korisnika i stanju konkurencije. Asortiman usluga koje je poduzeće odabralo trebao bi omogućavati stjecanje konkurentne prednosti te održavanje i poboljšanje usluga ako se njima pravilno upravlja.

Zbog svojih specifičnih obilježja, usluga predstavlja skupinu različitih neopipljivih i opipljivih elemenata koji zajedno čine potpunu uslugu. Ta skupina elemenata koji čine potpunu uslugu dijele se u dvije temeljne kategorije: glavnu koju nazivamo srž usluge i sekundarnu koju nazivamo dodatnom, ekstra ili perifernom uslugom.

3.1.2.2. Prodaja i distribucija usluge

Usluga se istovremeno pruža i koristi, ona se za razliku od materijalnih proizvoda ne može pohraniti i upotrijebiti u odgođenom vremenu. Zato marketinški stručnjaci pri prodaji prava korištenja i distribuiranju usluga moraju voditi računa o lokaciji i kanalima distribucije. Kod usluga dolazi do konflikta između ideje i koncepta kanala distribucije. Zbog obilježja neopipljivosti, fizičko kretanje usluge kroz kanal distribucije nije moguće. Korisnik je uključen u proces pružanja odnosno korištenja usluge i mora doći u kontakt s uslužnim poduzećem, a klasičnu ulogu kanala distribucije može se promatrati kao prodaju prava korištenja usluge.

Usluga se distribuira tijekom pružanja te je naglašena uloga zaposlenika koji sudjeluju u procesu pružanja usluge. Mjesto i način pružanja usluge djeluju na percepcije korisnika. Postoje dva načina na koja poduzeće može pružati usluge. Prvi način je da korisnik odlazi subjektu koji pruža uslugu, na primjer, frizerske usluge najčešće se pružaju tako da korisnik odlazi u frizerski salon. Kod drugog načina subjekt koji pruža uslugu odlazi kod klijenta i na taj način se pružaju određene revizorske usluge. U slučaju kada korisnik odlazi subjektu koji pruža uslugu, važan element je lokacija koja određuje dostupnost i raspoloživost usluge. Uslužna poduzeća posebnu pažnju pridaju odabiru lokacije jer može biti jedan od ključnih elemenata poslovanja. Uslugu karakterizira neopipljivost, ali uređenje prostora i atmosfera predstavljaju obilježje usluge koje je moguće procijeniti prije samog korištenja. Pri distribuiranju usluga važnu ulogu imaju zaposlenici, posebno kada se usluga pruža kod korisnika. Zato je važan zadatak uslužnog poduzeća pravilno odabrati, dodatno obrazovati i kontinuirano motivirati zaposlenike kako bi pružena usluga bila što kvalitetnija.

Zbog toga što je usluga neopipljiva, ne može se prenositi putem posrednika kroz kanal, već su uslužne djelatnosti ograničene na neposredne kanale distribucije. Međutim, različita uslužna poduzeća razvijaju različite načine distribucije usluga. Kao primjer može se navesti turističko poslovanje u kojem se sve češće javljaju posrednici, turističke agencije koje

posreduju u distribuciji usluga zračnih prijevoza, hotelijera. Upotreba informatičke tehnologije u novije vrijeme omogućava određeni stupanj posredovanja pri korištenju specifičnih vrsta usluga, na primjer mobilno i internetsko bankarstvo. Svakako prilikom obabira kanala distribucije, vodi se računa o prirodi usluga te zahtjevima korisnika. Osnovno je pravilo da usluga mora biti dostupna potencijalnom ili stvarnom korisniku u pravo vrijeme, na pravom mjestu, količini i sa svojstvima onakvima kakve ih korisnik traži.

3.1.2.3. Promocija usluge

Promocija je svaki oblik komunikacije čija je uloga informiranje, persuazija i/ili podsjećanje ljudi o proizvodima, uslugama, imidžu, idejama ili društvenoj uključenosti (Previšić, Ozretić Došen, 2004: 231). I najprihvatljivija usluga, koja je diferencirana kako bi se istakla na tržištu neće postići učinke ukoliko nije odgovarajuće promovirana. Promocija usluga je ključni element marketinškog miksa te je svojevrsan izazov za marketinške stručnjake zbog specifičnih obilježja usluga.

Promocija je bitna kada uslužno poduzeće uvodi novu uslugu jer je potrebno potencijalne korisnike obavijestiti o njegovim karakteristikama, ali i za usluge koje su na tržištu vrlo dobro poznate zato što se one neće koristiti ako korisnike ne podsjetite o njezinu postojanju, obilježjima, cijeni i mjestu na kojem se pruža. Poduzeće raspolaže brojnim mogućnostima te ako želi ostvariti dobre rezultate mora odabrati odgovarajuću kombinaciju elemenata promocijskog miksa. Koje promotivne aktivnosti će se koristiti više, a koje manje ovisi o sredstvima poduzeća, o karakteristikama ciljnog tržišta, o kanalima prodaje i karakteristikama proizvoda. Najčešći oblici promocije kod uslužnih poduzeća su: oglašavanje, osobna prodaja, unaprjeđenje prodaje, direktni marketing, odnosi s javnošću te usmeno komuniciranje.

Oglašavanje je dominantni oblik promocije uslužnih poduzeća. Oglasi mogu djelovati na stavove potrošača kroz niz različitih sadržaja i aspekata. Već i sama vrsta oglasa ima odgovarajući utjecaj na stavove potrošača. Oglasi s ciljem uvjeravanja kupaca mogu djelovati na nastajanje stavova, ali i mijenjanje negativnih stavova u pozitivne. Oglasi kojima se kupce podsjeća na kupovinu primarno utječu na jačanje intenziteta pozitivnih stavova potrošača te na povećanje stabilnosti stavova. Pri kreiranju oglasa, a time i učinkovitosti njegovog utjecaja na nastajanje ili promjenu stavova potrošača, potrebno je uvijek nastojati i dovesti u usku vezu attribute koji čine sve tri komponente stavova potrošača (kognitivnu, afektivnu i konativnu) s elementima oglasa koji djeluju na te tri komponente. Na primjer,

kognitivne atribute (spoznajne komponente stavova) kao što su znanja, informacije, vjerovanja i iskustvo treba pri kreiranju oglasa dovesti u svezu sa smještajem poruke, tekстом, vrstom, strukturom, zapažanjem i percepcijom poruke (Nakić S.; Stavovi potrošača u promotivnim aktivnostima, 2014).

Kod uslužnih se poduzeća u porukama treba fokusirati na opipljive elemente povezane s uslugom. Elementi na koje će se pri oglašavanju usredotočiti trgovački centar mogu biti: lokacija, raspoloživost dovoljnog broja parkirališnih mjesta, radno vrijeme, ugostiteljska ponuda.

Osobna prodaja se može definirati kao oblik osobne komunikacije u sklopu koje prodavač surađuje s potencijalnim kupcima te pokušava njihovu namjeru kupnje usmjeriti prema proizvodima ili uslugama koje zastupa (Previšić, Ozretić Došen, 2004: 249). Uloga osobne prodaje ovisi o vrsti usluge, intenzitetu odnosa korisnika sa subjektom koji pruža uslugu, radnoj intenzivnosti usluge i intenzitetu sudjelovanja korisnika u procesu pružanja usluge. Osobna prodaja može biti izuzetan oblik promocije u slučaju onih usluga kod kojih postoji intenzivan odnos između korisnika i subjekta koji pruža uslugu te kod usluga kod kojih je nužna nazočnost korisnika pri pružanju usluge. Osnovne prednosti osobne prodaje u odnosu prema ostalim elementima promotivnog miksa su: osobna prodaja izaziva relativno visoku razinu pažnje potrošača, omogućuje prodavaču da prilagodi poruku specifičnim potrebama i interesima kupca, za taj element promotivnog miksa karakteristična je dvosmjerna komunikacija koja pruža trenutnu povratnu informaciju te češće interakcije s potrošačem pružaju mogućnost razvoja kvalitetnih dugoročnih odnosa. Kod ovog oblika promocije neizbježno je stručno, uslužno i motivirano osoblje. Motivirano osoblje naučit će sve o uslugama koje nudi, usavršavat će svoje prodajne vještine i ostvarit će zavidnu komunikaciju s korisnikom usluge te time privlači i zadržava korisnika u uslužnom poduzeću. Konstantnim povećanjem povjerenja u poduzeće, korisnik će se lakše odlučiti i za nove usluge koje se pojave na tržištu, a koje mogu zadovoljiti neku od njegovih potreba. Osobnom prodajom, također može se promicati poznatost i imidž poduzeća. Međutim, treba spomenuti i nedostatke osobne prodaje: cijena odnosno visoki troškovi osobne prodaje po posjetu pa se ta metoda ne preporuča za traženje potencijalnih korisnika usluge.

Unaprjeđenje prodaje može se definirati kao korištenje bilo koje vrste stimulacije kako bi se posrednike i/ili korisnike potaknulo na kupnju određene marke usluge (Previšić, Ozretić Došen, 2004: 248). Unaprjeđenje prodaje može biti usmjereno na korisnika usluge,

posrednika između korisnika i subjekta koji pruža uslugu te na zaposlenike koji pružaju uslugu. Kada je unaprjeđenje prodaje usmjereno na zaposlenike, najčešće se koristi nagrađivanje, novčana i nenovčana stimulacija najboljeg zaposlenika, a ako je unaprjeđenje prodaje usmjereno prema korisnicima i posrednicima tada se javlja u obliku nagradnih natječaja, poklona, popusta i povrata novca. Prilikom korištenja ovog oblika pomoćije uslužna poduzeća susreću se sa problemom jer se usluga ne može izložiti na prodajnom mjestu i nije moguće podijeliti besplatne uzorke.

Direktni marketing najčešće se javlja kao telemarketing i kao direktna pošta koja uključuje i direktni e-mailing. U novije vrijeme znatno je porasla primjena direktnog marketinga, a razlog tome je razvoj novih tehnologija. Direktni marketing najviše se primjenjuje u sektoru financijskih usluga odnosno u bankarstvu i u osiguravajućim društvima, u turizmu i trgovini na malo. Taj oblik marketinga omogućuje kupcima jednostavan i relativno siguran način kupnje. Direktni marketing omogućuje veću i pouzdanu mjerljivost uspješnosti jer se može povezati s konkretnim korisnikom usluge.

Odnosi s javnošću definirani su kao funkcija menadžmenta koja evaluira stavove javnosti, identificira poslovanje pojedinca ili organizacije koje je od javnog interesa i planira i provodi program akcije usmjeren na razumijevanje i prihvaćanje (Previšić, Ozretić Došen, 2004: 251). Cilj odnosa s javnošću može biti izgradnja imidža poduzeća, pojačanje pozicioniranja usluge, te utjecaj na određeni segment korisnika.

Usmeno komuniciranje izuzetno je važno jer korisnik prenosi okolini informacije o poduzeću. Cilj poduzeća je prenošenje pozitivnih iskustava s uslugom.

3.1.2.4. Cijena usluge

Cijena je jedan od najvažnijih elemenata marketinškog miksa i svakako jedini element koji određuje prihode i dobit uslužnog poduzeća. Određivanje cijena proizvoda ili usluga vrlo je složen proces koji zahtijeva ukupan pristup i koji ne trpi parcijalna rješenja. Pravilnim formiranjem cijene poduzeće može ostvariti profit te postići željenu i održivu poziciju na odabranom tržištu. Međutim dosadašnja iskustva su pokazala da formiranje cijena na previsokoj ili preniskoj razini dovode do gubitka. Kako bi se pri formiranju cijena izbjegle veće pogreške, važno je utvrditi i poštovati određene procedure i postupke.

Poduzeće mora poznavati i razumjeti tržište na kojem želi prodavati svoje proizvode, permanentno analizirati dinamiku promjena na odabranom tržištu, biti u stanju poistovjetiti se sa svojim potencijalnim potrošačima i odrediti što je, gledano očima potrošača, najveća pozitivna kombinacija ukupne koristi koju kupci ostvaruju kupnjom proizvoda ili usluge i cijene koju za to plaćaju (Previšić, Ozretić Došen, 2004: 203).

Poduzeća su prilikom oblikovanja cijena vlastitih proizvoda ili usluga ograničena s tri glavna faktora: troškovima, stvarnom tržišnom potražnjom te cjenovnim ciljevima vlastitog poduzeća. Prije oblikovanja strategije i politike cijena te odabira konkretnih metoda za njihov izračun, važno je da poduzeće dobro istraži i upozna različite interne i eksterne čimbenike koji mogu biti odlučujući faktori prilikom donošenja odluka o cijeni.

- **Interni čimbenici** su determinante koje se nalaze unutar poduzeća, management poduzeća na njih može utjecati određenim mjerama poslovne politike i oni najčešće djeluju na povećanje cijena. Čimbenici koji utječu na proces određivanja cijena unutar poduzeća jesu: troškovi, profitni ciljevi poduzeća te rast poduzeća.
- **Eksterni čimbenici** su čimbenici koji nisu pod kontrolom managementa poduzeća, ali se na njih može djelomično utjecati indirektnim aktivnostima i oni najčešće utječu na snižavanje cijena. Među eksterne čimbenike ubrajamo: konkurenciju, zakonodavstvo, kupce, promjene na tržištu i tehnologiju.

Zbog specifičnih obilježja usluga teško im je formirati cijenu. Cijenu usluga potrebno je promatrati s ekonomskog i psihološkog stajališta. Cijena ima bitnu ekonomsku ulogu jer određuje prihode i dobit uslužnog poduzeća. Međutim, psihološka uloga cijene je značajnija jer utječe na određivanje vrijednosti koju usluga ima za korisnika, ona je pokazatelj kvalitete i ima važnu ulogu pri stvaranju i održavanju imidža poduzeća. Usluge su neopipljive pa stoga cijena predstavlja važan strateški element kojim poduzeće može ostvariti i održati konkurentsku prednost na tržištu. S druge strane, zbog ovog obilježja, uslugama je teže odrediti cijenu te se koriste uobičajeni sinonimi za cijenu različitih vrsta usluga, primjerice za kredit, sinonim za cijenu je kamata.

Cijena usluge djeluje na percepcije korisnika te se pomoću cijene stvara predodžba o razini kvalitete usluge te ujedno i o troškovima. S obzirom da cijena ima višestruko značenje za korisnika, nije primjereno određivanje cijena usluga isključivo na temelju troškova njihovih pružanja.

Posebice je važno razmatrati cijenu sa stajališta vrijednosti koju ona ima iz perspektive korisnika, jer poduzeća često nude, prodaju i pružaju manji ili veći broj objedinjenih usluga za jedinstvenu cijenu. Na primjer, turistički proizvodi poput ljetovanja, zimovanja i sl. uključuju niz usluga kao što su putovanje, boravak, ugostiteljske usluge, izleti, rekreacija i zabava, ali njihove cijene nisu pojedinačno izražene već su integrirane u jedinstvenu cijenu paketa, tj. turističkog proizvoda. Isto tako, potražnja za određenim uslugama može biti međusobno ovisna pa tu ovisnost valja imati na umu pri određivanju cijene. U spomenutom primjeru turističkih usluga to znači da npr. potražnja za izletima u obližnje turističke lokalitete u nekoj destinaciji ovisi o posjećenosti objekata, naselja u destinaciji, a koji se nalaze uz te lokalitete (Ozretić Došen, 2010: 55).

Također postoje i usluge čija se cijena ne može unaprijed točno odrediti. Kod većine profesionalnih usluga, cijena je određena specifičnom situacijom, potpuno je prilagođena korisniku, što znači da ni uslužno poduzeće niti korisnik usluge ne znaju unaprijed njezin opseg i sve troškove pružanja usluge.

Cijena usluge može se koristiti i kao instrument uklanjanja nestabilnosti u potražnji. U razdobljima vršne potražnje cijene usluge su maksimalne, kako bi se destimulirala potražnja dok u razdobljima niske potražnje dolazi do sniženja cijena jer se želi potražnju preseliti u ta razdoblja radi izravnavanja postojećih kolebanja. Može se objasniti na primjeru usluge trajektnog prijevoza putnika, koje se razlikuju u cijeni ovisno o dijelu sezone, predsezonske lipanjske i postsezonske rujanske cijene redovito su niže od onih u srpnju i kolovozu.

3.1.2.5. Procesi pružanja usluge

Proizvod uslužnog poduzeća je skup elemenata koji čine uslugu te rezultati koji se postižu pružanjem usluge. U procesu pružanja usluge postoje i vidljive operacije za korisnika, a čine ih: sustav pružanja usluge odnosno infrastruktura i logički slijed postupaka, ponašanje osoba koje dolaze u kontakt s korisnicima te sama interakcija. Rezultati znatno ovise o utjecaju vidljivih operacija na korisnika u procesu pružanja usluge. Stoga, proces pružanja usluge za korisnika predstavlja dio same usluge. Postupci, zadaci, mehanizmi, metode, aktivnosti, koraci, rutinske radnje su elementi koji čine proces pružanja usluge. Ti elementi moraju biti kreirani i organizirani na odgovarajući način kako bi zadovoljila očekivanja, potrebe i želje korisnika. Cilj kompleksnog procesa izgradnje jest povezati upravljanje

proizvodnjom s marketinškim aktivnostima u poduzeću. Prilikom pružanja usluga donose se odluke o stupnju uključenosti korisnika u proces pružanja usluge, te postoje prava i odgovornosti zaposlenika da samostalno odlučuju o koracima koje će poduzeti tijekom pružanja usluge. Međutim ako je proces pružanja usluge loše kreiran i oblikovan, niti napori, stručnost i odlučnost zaposlenika da se konkretno obave dodijeljeni zadaci neće biti dovoljni u otklanjanju njegovih slabosti.

Proces pružanja usluge je element pomoću kojeg poduzeće dolazi do željene pozicije na tržištu i temeljem kojeg stječe konkurentsku prednost. Koristeći tehniku *benchmarkinga* poduzeće može odrediti temelje za preoblikovanje svakog procesa u pružanju usluge, tako da u središtu pozornosti bude dodatna vrijednost koju taj proces stvara za korisnika.

Procese je važno promatrati kao strukturne elemente cjelovitog sustava pružanja usluge. Tako je moguće racionalnijim, u većoj mjeri znanstvenim pristupom osmisliti i realizirati pružanje usluge koje će doprinosti postizanju željenog pozicioniranja poduzeća (Ozretić Došen, 2010: 120).

Proces pružanja usluge moguće je opisati i razmatrati na dva načina. Prvi način odnosi se na složenost procesa pružanja usluge, ovisi o broju koraka i sekvencama koje ga čine te o njihovoj prirodi, dok se drugi način razmatra u odnosu na razgranatost koja podrazumijeva stupanj promjenjivosti koraka odnosno sekvenci u procesu. Složenost i razgranatost procesa mogu se mijenjati u cilju jačanja postojeće pozicije usluge ili u cilju novog pozicioniranja.

Postoje četiri strateška pravca u kojima se mogu kretati promjene. U nastavku slijedi opis svakog pojedinog pravca odnosno njihove prednosti i nedostaci:

- **Reducirana razgranatost.** Cilj je smanjiti troškove, poboljšati proizvodnost, olakšati distribuciju čime se postiže ujednačavanje kvalitete i veća raspoloživost usluge, ali dolazi i do nefleksibilnosti proizvodnih procedura te korisnik usluge može promjenu doživjeti kao ograničavanje mogućnosti izbora.
- **Povećana razgranatost.** Usluga se u većoj mjeri prilagođava potrebi korisnika, a veća fleksibilnost može zahtijevati više cijene. Strategija pozicioniranja se ne bazira na volumenu, već na mogućem dobitku. Opasnost previsoke cijene može biti da korisnik odbaci uslugu.
- **Smanjena složenost.** Označava strategiju specijalizacije. Pojedini koraci i aktivnosti se izbacuju iz procesa i time se olakšava distribucija i kontrola. Tržište

prihvaća promjenu ako se poduzeće ističe u svojoj stručnosti. Opasnost može biti u tome da specijalizacija ne kompenzira novu cijenu.

- **Povećana složenost.** Jači ulazak na tržište putem dodavanja novih usluga ili pojačanjem postojećih. Može doći do povećanja efikasnosti kroz maksimalizaciju prihoda, međutim povećana složenost može zbuniti korisnika i izazvati pad u kvaliteti usluge.

Procesi su dijelovi usluge kojima poduzeće upravlja kako bi postigao željenu poziciju na tržištu. Procesi i zaposlenici usko su povezani jer promjene u procesima mogu zahtijevati promjenu ljudi.

3.1.2.6. Fizičko okruženje

Fizičko okruženje predstavlja „sirovinu“ za proizvodnju usluge i njime se nastoji kompenzirati neopipljivost usluge. Ono postaje dijelom usluge, a samim time i sastavni element komponente usluga u marketinškom miksu. Osnovno značenje fizičkog okruženja jest pretvaranje neopipljivog u što je moguće većoj mjeri opipljivo te u upravljanju percepcijama i očekivanjima korisnika te izražava pozicioniranje uslužnog poduzeća. Fizičko se okruženje sastoji od više elemenata, a najveći utjecaj na korisnika imaju: ambijent (glazba, mirisi, boja), izgled i funkcionalnost prostora te znakovlje i simboli. Ambijent sadrži obilježja okruženja koja utječu na sva čovjekova osjetila. Boja često stvara prvi dojam o uslužnom poduzeću, mirisi utječu na svjesne i nesvjesne reakcije te glazba koju se može koristiti za upravljanje ponašanjem i emocijama. Izgled i funkcionalnost prostora odnosi se na raspored, veličinu i oblik namještaja. Dobar raspored uvelike olakšava pružanje usluge. Znakovlje i simboli su elementi koji služe za prijenos imidža poduzeća, sugeriraju pravac kretanja korisnicima. Kvalitetno upravljanje elementima fizičkog okruženja je uvjet za uspješno poslovanje. Pri oblikovanju tih elemenata potrebno je posvetiti puno pažnje, jer cilj je utjecati na percepciju korisnika o poduzeću. Fizičko okruženje uvelike utječe i na zaposlenike te na njihova zapažanja koje imaju o poduzeću te ulozi u strukturi poduzeća i izvršavanju posla.

Fizičko okruženje može imati tri strateške uloge u marketingu usluga: predstavlja vizualnu metaforu za cjelokupnu ponudu usluga poduzeća i time komunicira imidž, oblikom i obilježjima mora biti u funkciji olakšavanja obavljanja aktivnosti korisnika i zaposlenih te ima funkciju diferencijacije od konkurencije. Fizička obilježja okruženja utječu na stvaranje

unutrašnjeg stanja ljudi koje se zatim odražava kroz ponašanje u dotičnom ambijentu ili utječe na namjere ponašanja u ambijentu. Psihologija okruženja se bavi izučavanjem utjecaja okruženja na ljude. Mehrabian – Russelov model (Ozretić Došen, 2010: 126) definira ponašanje prema okruženju i unutar njega kao tri moguća emotivna stanja koja izazivaju prihvaćanje ili odbojnost prema situaciji u ambijentu. Emotivna stanja u Mehrabian – Russelov modelu su: zadovoljstvo – nezadovoljstvo, poticaj – ne poticaj, dominacija – podčinjenost.

Zadovoljstvo – nezadovoljstvo pokazuje do kojeg stupnja se osoba osjeća dobro, radosno, sretno ili zadovoljno u situaciji u kojoj se nalazi. Poticaj – nepoticaj odnosi se na stupanj do kojeg osoba osjeća uzbuđenje, stimulaciju, napetu budnost ili želju za akcijom. Dominacija – podčinjenost pokazuje u kojoj se mjeri pojedinac osjeća slobodnim da djeluje, odnosno pod kontrolom u određenoj situaciji.

Psihološki aspekt je pod utjecajem elemenata fizičkog okruženja od kojih su najvažniji:

- *Orijentacija* – tijekom interaktivnog procesa fizički elementi i obilježja daju korisnicima informacije potrebne za kretanje po okruženju. Ako se korisnik u situaciji da ne prima ili prestaje primati informacije, dolazi do dezorijentacije. Na primjer, parkiralište riječkog trgovačkog centra Tower podijeljeno je u zone prema bojama (žuto, crveno, narančasto) čime je znatno olakšano traženje automobila po završetku posjeta.
- *Kontrola* – osjećaj kontrole nad situacijom u kojoj se nalazi poželjan je za svakog korisnika. Na primjer, linija privatnosti u banci korisniku koji obavlja transakciju na šalteru jamči da korisnici koji stoje u redu iza njega i čekaju na uslugu neće doći do povjerljivih osobnih podataka o računu i samoj transakciji.
- *Utjecaj na percepciju vremena provedenog čekajući na red za korištenje usluge* – različiti elementi fizičkog okruženja, kao što su elektronički paneli s informacijama koje se mogu pratiti tijekom čekanja smanjuju percepciju vremena provedenog u čekanju, istodobno povećavaju razinu zainteresiranosti i mogu pozitivno utjecati na zadovoljstvo korisnika usluge.
- *Familijarnost s uslugom* - funkcija koju elementi fizičkog okruženja imaju kod usluga koje se pružaju uz primjenu sustava franšize. Zadatak im je osigurati prepoznatljivost i svojevrsnu uniformiranost ambijenta tako da korisnik unaprijed

zna što može očekivati bez obzira na lokaciju korištenja usluge (na primjer, McDonald's) (Ozretić Došen, 2010: 127- 128).

Pomoću fizičkog okruženja kupci usmjeravaju svoja vjerovanja, stavove i očekivanja o nekom uslužnom poduzeću. Oni su u neprestanom kontaktu sa svim pojedinim elementima fizičkog okruženja, i baš je to razlog zbog kojega se mora pridodati posebna pažnja svakom od njih. Cjelokupna slika nekog poduzeća mora biti takva da ispunjava, olakšava i zadovoljava korisnika te mu pruža jedinstveno iskustvo. U većini uslužnih djelatnosti, korisnici imaju viši stupanj komunikacije sa fizičkim okruženjem nego sa pružateljem usluge. Upravo zbog toga različite fizičke pojavnosti i fizičke komponente okruženja pomažu pojedincima da formiraju holističku sliku cjelokupnog fizičkog okruženja. Poduzeća odluku o dizajnu fizičkog okruženja donose na temelju izjave o misiji poduzeća koja podrazumijeva temeljne potrebe zbog kojih je poduzeće osnovano i koje želi svojim djelovanjem zadovoljavati. Marketinški stručnjaci trebaju poznavati i koristiti tehnike oblikovanja koje će pojačati sposobnost poduzeća da izazove željene stavove i akcije korisnika. Međutim, dobar dizajn nije dovoljan, on mora biti usklađen s ciljevima koji se poslovanjem namjeravaju ostvariti te vode željenom imidžu koji poduzeće pokušava stvoriti i održavati na tržištu.

3.1.2.7. Ljudi

Ljudi kao element marketinškog miksa podrazumijevaju sve osobe uključene u uslužni proces, gdje su s jedne strane zaposleni, a s druge strane korisnici usluga i ostali potrošači, kao osobe koje mogu utjecati na osobnu percepciju. Vrlo često razinu zadovoljstva korisnika i kvalitete usluge određuje ponašanje zaposlenika. Kod uslužnih poduzeća, interakcija zaposlenika je dvostruka odnosno s vanjskim okruženjem te s unutarnjom organizacijom i strukturom. Posebno je važno razumijevanje uloge i mjesta zaposlenika u poduzeću te prepoznavanje njihovih osobnih stavova i vrijednosti jer oni predstavljaju važan izvor diferencijacije usluge od konkurencije. Zaposlenike treba upoznati s njihovom ulogom u pružanju usluge, a od njih se očekuje da se ponašaju odgovorno te u okviru dodijeljenih im prava i odgovornosti. Prije svega, uprava uslužnog poduzeća mora pravilno odabrati, zatim dodatno obrazovati i kontinuirano motivirati zaposlene.

U knjizi „Osnove marketinga usluga“, Ozretić Došen (2010: 138-141) navodi elemente ključne za privlačenje, zadovoljstvo i izgradnju lojalnosti zaposlenika:

- **Izbor zaposlenika** – često se ističu troškovi zapošljavanja, međutim poduzeće koje izabere odgovarajuće zaposlene i uspije izgraditi i održati njihovu lojalnost bit će suočeno s manjom fluktuacijom, to će značiti i dugoročno niži trošak po radnom mjestu. U procesu izbora treba uskladiti psihografski profil zaposlenih s radnim zadacima koje će obavljati.
- **Obrazovanje zaposlenika** – donosi pozitivne rezultate već u srednjoročnim razdobljima. Zaposleni koji su prošli proces edukacije imaju ulogu svojevršnih promotora novih znanja i vještina.
- **Motivacija zaposlenika** - ponašanje i rezultati rada zaposlenih, njihovo zadovoljstvo i lojalnost neposredno ovise o različitim vrstama motivacije. Postoje tri vrste motivacije: motivacija koja proizlazi iz svega što se dobiva za uzvrat za uloženi rad, profesionalna motivacija koja je izražena kod ljudi koji vrijednost vide u tome da rade posao koji vole i motivacija koja se ne temelji na naknadama ekonomske prirode niti na profesionalnom ponašanju već se temelji na moralnoj dužnosti činjenja dobra.
- **Nagrađivanje zaposlenika** – mjerenje, ocjenjivanje i nagrađivanje za postignute rezultate čine integralni dio strategije internog marketinga i trebaju biti oblikovani ovisno o vrsti i specifičnostima usluge poduzeća.
- **Povjerenje zaposlenika** – predstavlja element koji stvara dodanu vrijednost u odnosu između zaposlenika i poduzeća. Povjerenje se ne može nametnuti, ono se razvija tijekom vremena, a elementi koji najviše pogoduju razvoju jesu integritet zaposlenika, integritet poduzeća te upravljačka znanja i sposobnosti koje posjeduje poduzeće.

3.2. Mjesto marketinga kao poslovne funkcije u organizaciji

Klasični prodajni pristup i klasična tehnika poslovanja nije više djelotvoran pristup, posebno zbog činjenice da se tržište i potrošač razvijaju punom i dnevnom dinamikom, da je njihov karakter interdisciplinaran i da mu zato treba odgovarajuće i pristupiti. Zbog toga,

prodaja može biti optimalno djelotvorna samo ako je dio integralnog nastupa marketinga, odnosno ako realizira napore ostalih marketinških funkcija na tržištu.

Kod vanjske organizacije marketinga, iako je moguće govoriti o većem broju različitih organizacijskih oblika, uočavaju se neki globalni organizacijski pristupi koje je moguće podijeliti na sljedeće vrste (Bratko, Henich, Obraz, 1996: 360-362):

- Marketing organiziran kao integralni dio sustava – kod ovog pristupa marketing je pozicioniran kao dio sustava, tako poduzeće može dobiti sve potrebne i relevantne informacije s tržišta, kao i ostale informacije kojim ga opskrbljuje MIS (marketinški informacijski sustav). Politika usluga podešava se tim zahtjevima tržišta i potrebama prodaje na svim područjima svoje aktivnosti, tako da se pruža ono što tržište treba i što se na tržištu može prodati. Tome se primjeruje politika cijena što znači da je i to sredstvo pomoću kojeg marketing realizira svoju zadaću. Značajna podrška dolazi od funkcije promocije koja i obavještava kupca o proizvodu i motivira ga na kupnju.
- Marketing organiziran kao samostalna funkcija - kod ovog načina marketing je organiziran kao samostalna funkcija, bilo na razini poslovnog sustava ili pojedinih njegovih dijelova. Pozitivnost ovog organizacijskog rješenja može se uočiti kroz činjenicu da se marketingu daje vrlo veliki značaj i da on predstavlja jednu od ključnih funkcija, uz rang proizvodnji, financijama i slično.
- Marketing organiziran unutar komercijalne službe - obično se tu nalaze dva osnovna korpusa poslova: s jedne strane nabava i poslovi nabave, a s druge marketing i poslovi marketinga. Kod ovog načina važno je konstatirati kako nabava tu ne spada, ona prethodi proizvodnji i treba se tamo organizacijski smjestiti. Takva organizacija nije djelotvorna.

3.3. Organizacija marketinške funkcije kao organizacijske jedinice

Razina organizacije marketinške funkcije, bez obzira koji čimbenici utječu na nju (veličina i struktura tržišta, veličina poslovnog sustava, kadrovski resursi, proizvodni program, tehnološke karakteristike, lokacijske specifičnosti) može se promatrati na tri moguća načina:

- Marketing kao centralizirana funkcija - u ovom slučaju marketing je organizacijski pozicioniran kao funkcija na razini poslovnog sustava (kompanije, holdinga, koncerna i slično). Marketing je centralizirana funkcija i s te pozicije sudjeluje u poslovnim aktivnostima sustava. Time joj se pridaje veliko značenje.
- Marketing kao decentralizirana funkcija - javlja se decentralizirani pristup organizaciji marketinga, kada je on „spušten“ na razinu dijelova poslovnog sustava. Karakteristično je za poduzeća koja imaju izrazito heterogenu proizvodnju te nesigurne poslovne sustave. Ta razina organizacije također može biti djelotvorna, ali ipak se postavlja pitanje zajedničke strategije i politike prodaje unutar sustava.
- Centralizirano - decentralizirana funkcija marketinga - relativno čest i po djelotvornosti uspješan pristup organizaciji marketinga. Posebno to vrijedi za veće sustave, koji imaju i širu strukturu proizvodnog asortimana. No, čak i za centralizirane sustave je karakteristično da operativu marketinga spuštaju na dijelove sustava, a da strategiju i politiku prodaje zadržavaju unutar funkcije integralnog marketinga na razini poslovnog sustava.

Kada se govori o unutrašnjoj organizaciji marketinga, pri tome se misli na kakav je način ta funkcija organizirana unutar sebe same, kako ona djeluje kao funkcija, kao stručna služba, odnosno stručni organ. U unutrašnjem organizacijskom strukturiranju marketinga izbor oblika i modela uvjetovan je nizom čimbenika: stupanj razvijenosti marketinške funkcije u poduzeću, veličina poduzeća, proizvodni program i politika asortimana, tržište i karakteristike potrošača, kadrovski resursi, organizacijski ustroj poduzeća.

U nastavku se pobliže opisuje pet osnovnih oblika unutrašnje organizacije marketinga (Bratko, Henich, Obraz, 1996: 354-358):

- **Funkcionalna organizacija marketinga** – radi se o takvoj unutrašnjoj organizaciji marketinga koja polazi od pojedinih njezinih funkcija odnosno djelatnosti povezujući ih u jednu jedinstvenu cjelinu akcije. Te funkcije su organizirane bilo kao odjeli, sektori, organizacijske jedinice i slično. Često korištenje ovog organizacijskog oblika u praksi pokazuje da su pozitivne značajke takve prirode da omogućuju uspješnu primjenu funkcionalne organizacije marketinga u gospodarstvenim sustavima poslovanja.
- **Proizvodna organizacija marketinga** – osnovni kriterij za ovaj tip organizacije marketinške funkcije je proizvod ili grupa proizvoda na temelju kojih se vrši podjela

rada kao i specijalizacija marketinškog osoblja. Ovaj organizacijski oblik češće primjenjuju poslovni sustavi koji imaju diverzificirani ili heterogeni karakter proizvodnje. Uz sve prednosti koje taj pristup ima, posebno specijalizaciju, valja spomenuti da se u takvom organizacijskom obliku javljaju relativno visoki troškovi poslovanja. Kao primjer mogu se navesti istraživanja i analize koja se javljaju u okviru svake poslovnice odnosno nema objedinjenosti.

- **Regionalna (geografska, teritorijalna) organizacija marketinga** – ovdje je temeljni kriterij geografsko područje, teritorij, regija. Ovaj je organizacijski oblik rjeđi u marketingu na domaćem tržištu, ali zato prevladava kod onih poslovnih sustava koji su orijentirani na međunarodna tržišta, odnosno na izvoz. Osnovna prednost takve organizacije leži u vrlo visokom stupnju specijalizacije djelatnika marketinga prema pojedinim područjima, što doprinosi i kvaliteti i intenzitetu marketinga.
- **Organizacija marketinga prema kategorijama kupaca** – uglavnom se takva unutrašnja organizacija marketinga prakticira kod onih poslovnih sustava koji prodaju različite proizvode različitim kategorijama (ili vrstama) kupaca odnosno potrošača. Značajke ovog načina su da se koriste kao kriterij postojeći putevi marketinga i podjela kupaca (segmentacija) prema njihovim karakteristikama.
- **Kombinirana (mješovita) organizacija marketinga** – često je upotrebljavani oblik u gospodarskoj praksi. Osnovna značajka mu je da se kao kriterij za organizacijski pristup uzimaju dvije ili više tipova organizacije koji se međusobno kombiniraju i nadopunjuju. Na unutrašnju organizaciju marketinga utječu i čimbenici okruženja te unutrašnji čimbenici. Čimbenici okruženja su: korisnici odnosno karakteristike tržišta, oblikovanje potražnje, količine potražnje, konjunktura tržišna kretanja, tendencije na tržištu, posebno u sferi financijske pozicije, kao i psihosocioloških i demografskih promjena, gospodarstveni sustav u zemlji i šire. U unutrašnje čimbenike se ubrajaju: lokacijska obilježja, kadrovski resursi, logistička pozicija, veličina poslovnog sustava, njegove proizvodno-tehničko-tehnološke karakteristike, njegova politika asortimana, ekonomsko-financijska snaga poslovnog sustava, veličina i struktura ukupnih troškova po jedinici proizvoda, distribucijske značajke te stupanj i razvijenost marketinga.

4. SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI U DVA USLUŽNA PODUZEĆA

Usporedbom poduzeća za pružanje bankarskih usluga i poduzeća za pružanje usluge osiguranja, bit će prikazane sličnosti i razlike u organizaciji njihovih marketinških aktivnosti.

4.1. Primjer poduzeća za pružanje bankarskih usluga

Banka je financijska organizacija koja prima depozite na koje plaća kamatu i usmjerava ih uglavnom u zajmove izvršavajući, za svoje komitente, i različite usluge financijskog servisa. Nastala je i razvila se kao kreditna organizacija koja uz niže (pasivne) kamate prikuplja raspoloživa novčana sredstva te ih, uz više (aktivne) kamate, pozajmljuje odnosno plasira na tržištu (Banka, <http://limun.hr/main.aspx?id=9698>, pristupljeno 04.01.2016.).

Prikupljajući depozite, odnosno štednju i daljnjim plasiranjem prikupljenih sredstava banke bi trebale ostvarivati, ne samo vlastite probitke, nego alokacijskom efikasnošću pridonositi efikasnosti realnog sektora. Uz to, one bi trebale trajno održavati povjerenje u monetarni sustav jer je to preduvjet funkcioniranja sustava tržišne alokacije oskudnih resursa kojom se potiče opća efikasnost i razvoj.

Mobilizaciju i akumulaciju sredstava na tržištu te njihov plasman banke obavljaju na osnovi ekonomskih zakona, a na načelima sigurnosti i efikasnosti te likvidnosti i rentabilnosti. Treba razlikovati društvenu funkciju centralne banke, koja ima prije svega emisijsku i kontrolnu financijsku ulogu u financijskom sustavu zemlje, od funkcije poslovnih banaka, kojima je zadatak da omoguće djelovanje gospodarstva razvijajući financijsko tržište. Poslovne su banke profitabilnog karaktera. Postoje univerzalne i specijalne. Tipične univerzalne banke su tzv. komercijalne banke. Međutim, banke sve više šire područje svog djelovanja, ulaze i u nedepozitne poslove, pa i nema velikih razlika između poslovnih banaka i drugih financijskih institucija (Banka, <http://limun.hr/main.aspx?id=9698>, pristupljeno 04.01.2016.).

4.1.1. Bankarske usluge i tržište u Republici Hrvatskoj

Temeljna zadaća banke je uzimanje depozita. Uz to banke imaju još uloga od kojih su najznačajnije (Narodne novine 84/02):

1. uloga posrednika (transformacija štednje u kredite),
2. uloga plaćanja (izvršavanje plaćanja za dobra i usluge u korist klijenata),
3. uloga garancije (pružanje potpore klijentima kada oni nisu u mogućnosti u potpunosti izvršiti obveze),
4. uloga zastupanja (nastupanje u korist klijenata da bi se zaštitilo njihovo vlasništvo),
5. politička uloga (pomoć u vladinoj politici i u regulaciji gospodarskog rasta i postizanju društvenih ciljeva).

Postoji mnoštvo raznovrsnih bankarskih poslova, a najjednostavnije se mogu svrstati u pasivne, aktivne i neutralne. Pasivni poslovi su oni pomoću kojih banka dolazi do sredstava (banka je dužnik), aktivni su oni u kojima banka ima ulogu vjerovnika, a neutralni su oni u kojima je banka komisionar (niti dužnik, niti vjerovnik). Za bankarsko poslovanje od temeljnog su interesa pasivni poslovi jer preko njih ona prikuplja sredstva za svoj rad, a o karakteru tih poslova ovisi čitava njena kreditna djelatnost po opsegu i vrsti.

Zakon o bankama definira banku kao financijsku instituciju osnovanu kao dioničko društvo sa sjedištem u Republici Hrvatskoj, koja je od Hrvatske narodne banke dobila odobrenje za rad, a čiji je predmet poslovanja primanje novčanih depozita i odobravanje kredita i drugih plasmana iz tih sredstava u svoje ime i za svoj račun, kao i izdavanje sredstava plaćanja u obliku elektronskog novca, te obavljanje ostalih djelatnosti (financijskih usluga) utvrđenih Zakonom o bankama i odobrenjem Hrvatske narodne banke (Narodne novine 84/02). Danas u Republici Hrvatskoj djeluje trideset banaka (Hrvatska narodna banka, <http://www.hnb.hr/platni-promet/vodeci-brojevi-depozitnih-institucija.htm>, pristupljeno 04.01. 2016.).

4.1.2. Opći podaci o Privrednoj banci Zagreb d.d.

Privredna banka Zagreb d.d. je odabrana kao primjer uslužnog poduzeća koji pruža bankarske usluge. Privredna banka Zagreb d.d. u samom je vrhu hrvatskog bankarstva s

dugim kontinuitetom bankarskog poslovanja. Osnovana je 1966. godine te je pravna sljednica Banke NRH osnovane 1962. godine. U svim etapama svoje povijesti Privredna banka Zagreb bila je nositelj najvećih investicijskih programa u razvoju turizma, poljoprivrede, industrijalizacije, brodogradnje, elektrifikacije i cestogradnje, te je postala sinonimom za gospodarsku vitalnost, kontinuitet i identitet Hrvatske.

U prosincu 1999. godine uspješno je završena privatizacija Privredne banke Zagreb d.d. Bivša Banca Commerciale Italiana (BCI) je kupnjom 66,3 posto dionica Privredne banke Zagreb d.d. postala novi većinski dioničar, a Državna agencija za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka zadržala je udjel od 25 posto uz dvije dionice. BCI je postala dijelom grupacije Gruppo Intesa, vodeće talijanske financijske grupacije, koja se ubraja među deset najvećih europskih bankarskih grupa. Privredna banka Zagreb tako je postala sastavnicom grupacije Gruppo Intesa. Tijekom 2002. godine manjinski udio u vlasništvu PBZ-a stekla je Europska banka za obnovu i razvoj (EBRD). U siječnju 2007. godine spajanjem Bance Intesa i Sanpaolo IMI, Privredna banka Zagreb postaje članica grupe Intesa Sanpaolo. U lipnju 2015. stjecanjem udjela od EBRD-a, Intesa Sanpaolo povećava svoj većinski udjel u temeljnom kapitalu PBZ -a na 97,47 posto.

Privredna banka Zagreb d.d. i dalje je svojom poslovnom strategijom usmjerena na suvremene oblike bankarskog poslovanja i nove proizvode, potvrđujući time imidž dinamične i moderne europske banke koja slijedi zahtjeve tržišta i svojih klijenata. Nagrađena je nizom prestižnih međunarodnih, ali i domaćih nagrada za kvalitetu poslovanja. S oko 200 poslovnica i ispostava Privredna banka Zagreb pokriva cjelokupni teritorij Hrvatske (Privredna banka Zagreb d.d., <https://www.pbz.hr/hr/o-nama>, pristupljeno 15.12.2015.)

4.1.3. Organizacija Privredne banke Zagreb d.d.

Iz organizacijske strukture Privredne banke Zagreb d.d., može se vidjeti uloga i važnost za banku koju imaju odnosi s javnošću i marketing budući da su iz organizacijske strukture izdvojeni kao jedna od funkcija podrške strategiji poslovanja.

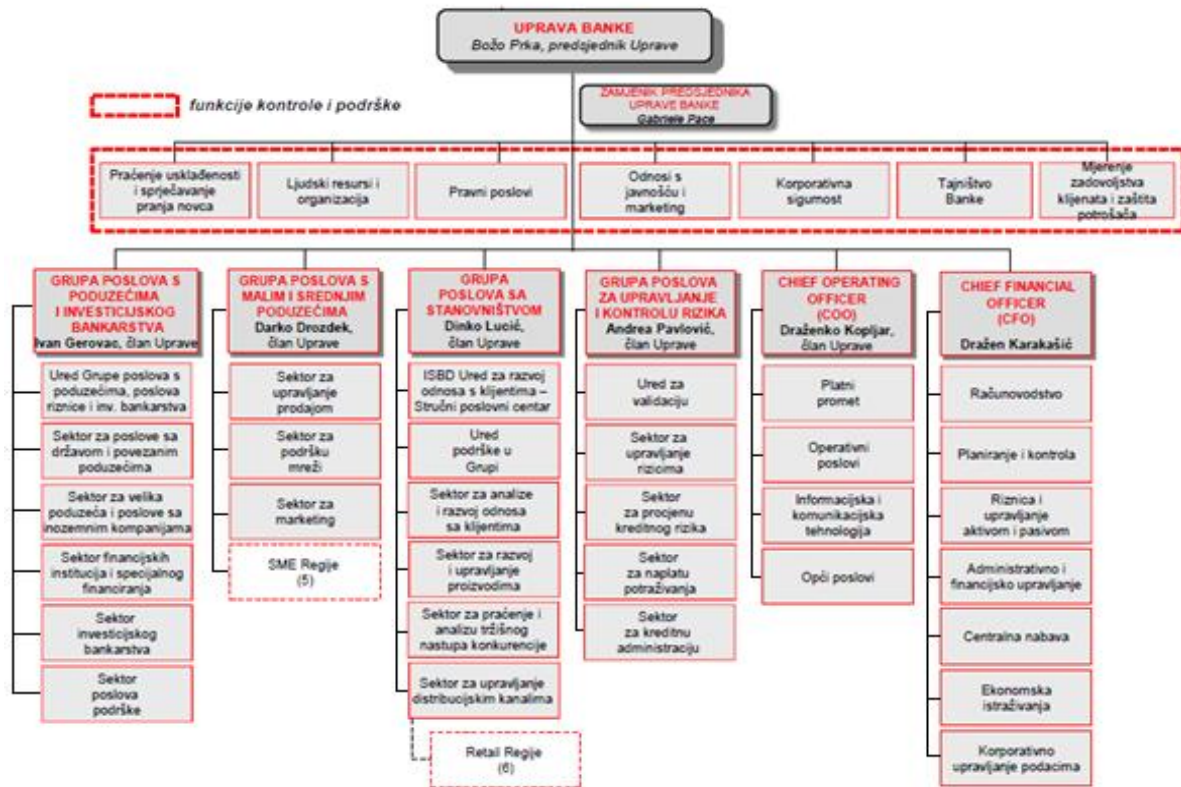
Uz odnose s javnošću i marketing postoje i dva sektora koji su podrška proizvodima u smislu marketinške komunikacije i oglašavanja te je izvršni direktor direktno odgovoran članu uprave banke ovisno o grupi poslova. Sektor za praćenje i analizu tržišnog nastupa

konkurencije nalazi se u Grupi poslova sa stanovništvom i zadužen je za marketinšku komunikaciju i oglašavanje proizvoda i usluga banke namijenjenih građanima. Sektor u suradnji s marketinškom agencijom definira, organizira i provodi marketinške kampanje (izravni marketing, promociju, oglašavanje). Sektor je također odgovoran za odabir najučinkovitijih komunikacijskih kanala za određene segmente tržišta i planiranje oglašavanja u suradnji s marketinškom agencijom. Sektor sudjeluje u izradi prijedloga marketinškog budžeta i marketinškog plana i prati realizaciju tijekom cijele godine. Kontinuirano prati nove i postojeće proizvode i usluge Banke i konkurenata te komunikacijske kanale i marketinške kampanje konkurenata.

U Grupi poslova s malim i srednjim poduzećima nalazi se Sektor za marketing zadužen za marketinšku komunikaciju i oglašavanje proizvoda i usluga banke namijenjenih malim i srednjim poduzetnicima (SME). Sektor je zadužen i za uspostavu, razvoj i praćenje poslovnih odnosa sa SME korisnicima. Također je odgovoran za poslovnu definiciju proizvoda i kanala distribucije, praćenje prihoda, troškova i profitabilnosti klijenata i poslovnih centara, planiranje i izračun ključnih pokazatelja uspješnosti poslovanja i sustava nagrađivanja zaposlenika. Sektor za marketing definira poslovne segmente i upravlja svim tipovima marketinških kampanja korištenjem Customer Relationship Management i DWH alata kroz dostupne medije i komunikacijske kanale banke.

Marketinški plan podrška je strategiji poslovanja banke koja je dio međunarodne grupacije Intese Sanpaolo. Za svaku godinu izrađuje se plan marketinških aktivnosti za narednu godinu. Godišnji marketinški plan aktivnosti obuhvaća razradu marketinških aktivnosti po proizvodima i uslugama te po kanalima komunikacije i medijima koji će se koristiti za marketinšku komunikaciju i oglašavanje prema ciljnim skupinama. Sukladno zadanom marketinškom planu razrađuju se pojedine marketinške aktivnosti na operativnoj razini. Organizacijska struktura Privredne banke Zagreb d.d. prikazana je na Slici 1.

Slika 1. Organizacijska struktura Privredne banke Zagreb d.d.



Izvor: Privredna banka Zagreb d.d. , organizacijska struktura

[https://www.google.hr/?gfe_rd=cr&ei=vAaAVbEweX6BsmvvgdB&gws_rd=ssl#q=pbz+organizacijska+shema] (pristupljeno 15.12.2015.)

4.1.4. Analiza organizacije marketinških aktivnosti u Privrednoj banci Zagreb d.d.

Od tri moguća načina organizacije marketinške funkcije kao organizacijske jedinice, Privredna banka Zagreb d.d. koristi pristup centralizirano – decentralizirane funkcije marketinga. Ovakav pristup organizacije marketinga karakterističan je za velika poduzeća u koja pripada i Privredna banka Zagreb d.d., s obzirom da broji 4011 zaposlenika te ima široku strukturu uslužnog asortimana (Privredna banka Zagreb, broj zaposlenika, https://www.pbz.hr/sites/default/files/doc/izvjesca/q1_2014_-_revidirano_izvjesce_o_poslovanju_12_2014.pdf, pristupljeno 05.02.2016.).

Marketing je izdvojen iz organizacijske strukture kao jedna od funkcija kontrole i podrške dok se pojedine marketinške aktivnosti razrađuju na operativnoj razini. Kada se govori o unutrašnjoj organizaciji marketinga, Privredna banka Zagreb d.d. koristi organizaciju marketinga prema kategorijama kupaca, s obzirom da nude različite usluge za različite segmente korisnika. Banka dijeli korisnike na privatne i poslovne, zatim privatne dijeli na umirovljenike, studente i zaposlene, dok poslovne korisnike dijeli na mala, srednja i velika poduzeća.

Banka ulaže velike napore u marketinške aktivnosti poduzeća jer joj ono donosi velike koristi u poslovanju. Pomoću marketinških aktivnosti banka ostvaruje konkurentnost na tržištu te privlači nove korisnike i zadržava postojeće korisnike u banci.

Jedna od mnogih marketinških aktivnosti koje provodi Privredna banka Zagreb d.d. su istraživanja tržišta, kontinuiranim mjerenjem zadovoljstva svojih korisnika. Istraživanja, odnosno mjerenja zadovoljstva korisnika provode se periodično te su primarno usmjereni na zadovoljstvo i lojalnost korisnika. Prilikom istraživanja zadovoljstva korisnika koristi se CATI metoda (computer aided telephone interviews/kompjuterski podržano telefonsko anketiranje), a koja se ubraja u skupinu kvantitativnih metoda istraživanja kojima se podaci prikupljaju na temelju standardiziranog i strukturiranog upitnika. Podaci prikupljeni primjenom kvantitativne metode istraživanja mogu se kvantificirati, standardizirati, analizirati primjenom statističkih metoda i međusobno komparirati.

Kao najvažniji elementi marketinškog miksa kako je već u općem dijelu spomenuto su, ponuda usluga i određivanje cijena koje Privredna banka Zagreb d.d. određuje sukladno situaciji na tržištu i definiranim poslovnim planovima. Konkretno kako se određuju cijene kreditnih i depozitnih proizvoda može se pročitati u dokumentu "Načela za utvrđivanje kamatnih stopa te načina i dinamike obračuna kamate po kreditima i depozitima" dostupnim na web stranicama www.pbz.hr.

Kako bi se Privredna banka Zagreb d.d. istakla na tržištu i informirala korisnike o novim i postojećim uslugama, znatne napore ulaže i u promoviranje svojih usluga bilo putem televizije, letaka ili web stranica. Poslovnice PBZ-a jedan su od kanala marketinške komunikacije proizvoda i usluga PBZ grupe te se u njima nalaze različiti marketinški materijali (plakati, letci, brošure, samostojeći plakati tzv. spring rolls itd.). Značajan kanal za marketinšku komunikaciju je web stranica banke www.pbz.hr s nekoliko izdvojenih podstranica tzv. microsite-ovi: student.pbz.hr; onlinebanka.pbz.hr; wave2pay.pbz.hr; inovacija.pbz.hr; pbzblog.pbz.hr.

Posebnu ulogu u marketinškoj komunikaciji imaju društvene mreže na kojima je banka prisutna: Facebook (<https://www.facebook.com/privrednabankazagreb>), You Tube (<https://www.youtube.com/user/PBZgrupa>). Za oglašavanje u medijima koristi se oglašavanje na: televiziji, radiju, tisku, internetu te vanjsko oglašavanje.

Veliku važnost ima direktni marketing i marketinška komunikacija usmjerena prema targetiranoj skupini korištenjem direktnih kanala kao što su: internetsko i mobilno bankarstvo, newsletter, e-mail, SMS poruka, poruke na izvodima transakcijskih računa, bankomati, potpisna pločica u PBZ poslovnica.

S obzirom na specifičnost financijskih usluga i odnos s korisnicima, banke se u određenoj mjeri mogu koristiti sredstvima unaprjeđenja prodaje odnosno kao oblikom integrirane marketinške komunikacije. Banka se u tom smislu češće nalazi u ulozi posrednika, prema čijim zaposlenicima i korisnicima tvrtke partneri usmjeravaju i primjenjuju različite oblike unaprjeđenja prodaje (npr. kartičarske kuće, osiguravatelji, štedionice). U tom smislu mogu se navesti direktne aktivnosti usmjerene korisnicima banke u poslovnica (npr. poklanjanje reklamnog materijala i određenih promo proizvoda i slično) te neke indirektno usmjerene prema zaposlenicima banke kao npr. edukacije i priručnici te različiti prodajni natječaji.

Kao podrška prodajnim aktivnostima banka organizira i nagradne igre većinom za kartične proizvode koji imaju svrhu promoviranja određenog kartičnog branda primjerice (Visa, MasterCard kartice) kao bezgotovinskog sredstva plaćanja i nagrađivanje povjerenja korisnika.

Tijekom nagradne igre korisnici kartice koji obave kupnju na prodajnom mjestu u Republici Hrvatskoj ili inozemstvu, iznosu jednakom ili većem od 100,00 kn sudjeluju u nagradnoj igri. Svaka transakcija na prodajnom mjestu jednaka ili veća od 100,00 kn predstavlja jedan ulaz u nagradnu igru (Interni podaci Privredne banke Zagreb d.d., 2015.).

4.2. Primjer poduzeća za pružanje usluga osiguranja

Osiguranje je pravni odnos između osiguranika i osiguravatelja u kojem se na načelu zajedničkog snošenja određenog rizika osiguravatelj obvezuje osiguraniku, isplatom određenog novčanog iznosa ili priznanjem nekog drugog prava, naknaditi štetu proizašlu iz nastupa osiguranog rizika, a osiguranik ili neka druga osoba se obvezuje da će platiti premiju

osiguranju kojom se prikupljaju sredstva za podmirenje prava koja proizlaze iz nastupa osiguranog rizika.

Osiguranjem se smanjuju gubici koje pojedinac ima iz nastupa nekog štetnog događaja, raspodjelom tih gubitaka na veći broj osoba. Sjedinjavanjem financijskih doprinosa (premija) većeg broja osiguranika i troškova isplate naknade nastalih šteta, osiguravatelj je u mogućnosti daleko lakše podmiriti štete nastale u nekom razdoblju nego što je to u mogućnosti bilo koji pojedinac samostalno (Osiguranje, <http://limun.hr/main.aspx?id=20541>, pristupljeno 16.12.2015.).

Osiguranje je određeno sljedećim elementima:

- Premijom – koju plaća osiguranik za rizik koji je preuzeo osiguravatelj sklapanjem ugovora o osiguranju,
- Kompenzacijom (odšteta, ugovorena osigurana svota) – koju osiguranik prima kada nastupi osigurani slučaj (Andrijašević, Petranović, 1999:23).

Kao primjer uslužnog poduzeća koje pruža usluge osiguranja uzeto je poduzeće Allianz Zagreb d.d. gdje će se prikazati organizacija marketinških aktivnosti.

4.2.1. Opći podaci o Allianz osiguranju

Allianz je u Hrvatskoj prisutan od 1999. godine, kada je njemački Allianz zajedno sa Zagrebačkom bankom preuzeo tadašnje Adriatic osiguranje. Nastao je Allianz Zagreb d.d. koji je u trenutku preuzimanja imao tržišni udio od 4,6%. U godinama koje su slijedile, Allianz je u Hrvatskoj iz godine u godinu bilježio stalan rast poslovanja. Stope rasta su iz godine u godinu bile značajno, čak i dvostruko veće od ostatka tržišta. Danas Allianz drži preko 13% tržišnog udjela i ukupno zauzima drugu poziciju među hrvatskim osiguravateljima.

Osim u segmentu osiguranja, Allianz se, zajedno sa strateškim partnerom Zagrebačkom bankom, 2001. godine aktivno uključio u mirovinsku reformu. Iste godine osnovan je AZ obvezni mirovinski fond, a godinu dana kasnije s radom počinju i AZ dobrovoljni mirovinski fondovi, koji su, svaki u svom segmentu uvjerljivo vodeći mirovinski fondovi na hrvatskom tržištu s oko 40% tržišnog udjela.

Snažan rast premijskog prihoda pratio je i rast prodajne mreže zastupnika te novih prodajnih mjesta. Allianz u Hrvatskoj posluje putem 7 podružnica, odnosno preko 250

prodajnih mjesta širom Hrvatske. Proizvodi bankoosiguranja na raspolaganju su klijentima i u svim poslovnicama Zagrebačke banke (Allianz Zagreb d.d., <https://www.allianz.hr/#AO>, pristupljeno 16. 12. 2015.).

4.2.2. Organizacija Allianz Zagreb d.d.

Marketinško planiranje i aktivnosti se realiziraju kroz vertikalnu Uprava-Market management sektor- Služba marketinga. Sve marketinške aktivnosti se usklađuju sa globalnim Market managementom (Allianz Zagreb je entitet unutar Allianz Grupe).

4.2.3. Analiza organizacije marketinških aktivnosti Allianz Zagreb d.d.

Allianz Zagreb d.d. zapošljava 1247 ljudi pa se prema tom podatku promatra kao veliko poduzeće (Allianz Zagreb d.d., broj zaposlenika, <http://www.etvrtke.biz/tvrtka/allianz-zagreb-dd/65031/>, pristupljeno 05.02.2016). Radi prikupljanja, analiziranja i interpretiranja informacija potrebnih za efikasnije poslovanje vrše se redovita istraživanja tržišta. Najviše se provode istraživanja lojalnosti korisnika (NPS), istraživanje jakosti marke (BPM) te „*mystery shopping*“ / „tajni kupac“. Isto tako česta su i manja ad hoc istraživanja. Net promoter score (NPS) je istraživanje koje mjeri zadovoljstvo i lojalnost korisnika. NPS je globalno prepoznata metoda za prikupljanje povratnih informacija od korisnika i mjerenje njihove lojalnosti i takvo se istraživanje provodi telefonskom anketom ili online anketom. BPM (Brand performance Management) je istraživanje razvoja marke Allianz u odnosu na najveće konkurente. BPM istraživanje provodi se „*face to face*“ / „licem u lice“ metodologijom.

Prilagođavajući se potrebama tržišta te zadovoljavanjem želja i potreba klijenata Allianz Zagreb d.d. nudi životna osiguranja, osiguranja imovine i osoba, osiguranja vozila, putno osiguranje, asistencije te osiguranje kućnih ljubimaca. Cijena usluga odnosno premija osiguranja se određuje u skladu s načelima aktuarske struke uz razumne pretpostavke za ispunjenje svih osiguranih slučajeva zajamčenih uvjetima osiguranja. Izračuni premija se razlikuju ovisno o tome radi li se o premiji životnog ili neživotnog osiguranja, uvijek se pri

izračunu vodi računa o pokrivenim rizicima te troškovima provizijama osiguratelja, duljini trajanja osiguranja te kamatnoj stopi po kojoj se ulažu sredstva osiguravajućeg fonda.

Sljedeća bitna marketinška aktivnost koju provodi Allianz Zagreb d.d. jest promocija usluga. Ovisno o marketinškim ciljevima i potrebama oglašavanja i promocije, poduzeće odabire različite kombinacije elemenata komunikacijskog miksa. Dobar odnos s korisnikom temelj je za učinkovitu komunikaciju. Iz tog razloga se poseban naglasak u poduzeću daje osobnoj prodaji koja ima poseban značaj u prodaji usluga osiguranja. Osobnom prodajom poduzeće korisnicima daje cjelovitu informaciju o uslugama, a istovremeno se prilagođava povratnim informacijama koje od njih prima. Poduzeće se koristi i mnogim promotivnim materijalima od letaka i brošura do Web stranica kako bi informirali korisnike usluga. Trenutno je preko Allianz WEBshopa moguće ugovoriti putno osiguranje, auto i kasko osiguranje, osiguranje imovine i osiguranje od privatne odgovornosti.

Osim promocije, ključni elementi za privlačenje i zadovoljstvo korisnika su zaposlenici koje poduzeće treba motivirati na razne načine. Motivacija zaposlenika u Allianz u Hrvatskoj temelji se na dva osnovna elementa: definiranje i ocjenjivanje godišnjih ciljeva svakog zaposlenika koji proizlaze iz ciljeva društva, a rezultat godišnjeg ocjenivanja nagrađuje se godišnjim bonusom.

U poduzeću se koriste različiti oblici unapređenja prodaje, prema zaposlenicima i prema korisnicima usluge. Nagradne igre i natječaji, kao i posebne pogodnosti pri kupnji određenog proizvoda za korisnike, dok su prodajni poticaji i drugi oblici stimulacije usmjereni na zaposlenike (Interni podaci Allianz Zagreb d.d., 2015.)

4.3. Kritički osvrt na organizaciju marketinških aktivnosti u dva analizirana uslužna poduzeća

Opisana uslužna poduzeća, Privredna banka Zagreb d.d. i Allianz Zagreb d.d. razlikuju se u samoj djelatnosti te stoga postoje razlike i u organizaciji marketinških aktivnosti te organizacijskoj strukturi. I jednom i drugom poduzeću središte djelovanja jest cilj koji zahtijeva zadovoljenje potreba i želja korisnika, ali isto tako postizanje željene pozicije na tržištu, stoga se uz postojeće razlike nalazi i mnogo sličnosti.

Oba se poduzeća, prema broju zaposlenika svrstavaju u velika poduzeća no to ne mora značiti da imaju istu organizaciju marketinških aktivnosti. Privredna banka Zagreb d.d. koristi pristup centralizirano – decentralizirane funkcije marketinga, a prema unutrašnjoj organizaciji, organizaciju marketinga prema kategorijama kupaca. Za Allianz Zagreb d.d. ne može se sa sigurnošću utvrditi pristup organizacije marketinške funkcije zbog nedostatka internih podataka poduzeća.

Spomenute razlike i sličnosti među marketinškim aktivnostima ovih dvaju analiziranih poduzeća, mogu se u prvom redu uočiti u načinu na koji poduzeća provode istraživanja tržišta. Poduzeća najveću pažnju pridaju metodama koje mjere zadovoljstvo i lojalnost korisnika, međutim razlika postoji u samoj vrsti istraživanja. Privredna banka Zagreb d.d. za zadovoljstvo i lojalnost korisnika provodi istraživanja koristeći CATI metodu odnosno kompjutorski podržano telefonsko anketiranje, a koja se ubraja među kvantitativne metode istraživanja. Vrlo sličnu metodu, koja se isto tako služi telefonskim anketiranjem, za mjerenje zadovoljstva korisnika (NPS), koristi Allianz Zagreb d.d.. Osim istraživanja u vidu zadovoljstva korisnika, Allianz Zagreb d.d. za razliku od Privredne banke Zagreb d.d. vrši istraživanja koja se tiču razvoja marke u odnosu na najveće konkurente (BPM), *mystery shopping* te ad hoc istraživanja.

Kao što je za očekivati, najveće sličnosti u organizaciji marketinških aktivnosti, istaknute su u promociji njihovih novih i postojećih usluga. Oglašavanje putem televizije, letaka, web stranica i slično karakteristično je za oba poduzeća. Ono što čini razliku među njima jest pridavanje veće važnosti osobnoj prodaji kod Allianz osiguranja. Zbog toga što je dobar odnos s kupcem njihov temelj, Allianz Zagreb d.d. i Privredna banka Zagreb d.d. veliku važnost pridaju i motivaciji zaposlenika te njihovoj dodatnoj edukaciji.

Posljednja uspoređivana marketinška aktivnost, no ne i manje bitnija je određivanje cijena koja se kod jednog i drugog poduzeća određuju sukladno situaciji na tržištu te definiranim poslovnim planovima. Razliku čine sinonimi koji se koriste za cijenu, dok je kod osiguranja to premija, u bankarstvu cijenu predstavlja kamata.

5. ZAKLJUČAK

Uslužna poduzeća ulažu velike napore u marketinške aktivnosti jer im one donose velike koristi u poslovanju. U cilju što boljeg shvaćanja marketinga usluga i njegove primjene formuliran je koncept marketinškog miksa usluga koji podrazumijeva odgovarajuću kombinaciju instrumenata marketinga. Zbog specifičnosti usluga u koncept marketinškog miksa usluga se, osim četiri glavne komponente: proizvod, cijena, distribucija i promocija dodaju i dodatni elementi kao što su ljudi, procesi i fizičko okruženje što ujedno proširuje standardni 4P model na model 7P. Oblikovanje i primjena marketinškog miksa bi trebala uvijek biti usklađena s rezultatima marketinškog istraživanja kako bi se zadovoljile želje i potrebe izabranog, ciljnog tržišnog segmenta korisnika.

Poduzeće treba uspostaviti takvu organizaciju marketinga koja će omogućiti primjenu i kontrolu marketinških aktivnosti odnosno pronaći prikladan oblik organizacije koji će vrijediti za određenu tržišnu situaciju.

Na primjeru Privredne banke Zagreb, iz same organizacijske strukture vidi se velika uloga i važnost marketinga time što je izdvojen iz organizacijske strukture, kao jedna samostalna funkcija. Privredna banka Zagreb d.d. koristi pristup organizacije marketinga prema kategorijama kupaca što joj omogućuje bolju komunikaciju s korisnicima i time uspješnije zadovoljavanje njihovih želja i potreba.

Kao što je ranije u tekstu navedeno ljudi tj. zaposlenici su i kod Privredne banke Zagreb i Allianz osiguranja najvažniji dio marketinškog miksa u čemu posebnu ulogu ima edukacija zaposlenika, ali i stvaranje i pružanje samih usluga. Također je veoma važna komunikacija i ljubaznost zaposlenika prema korisnicima usluga. Znatne napore ulažu i u promoviranje svojih usluga, kako bi se istakli na tržištu i informirali korisnike o novim i postojećim uslugama. To su najvažniji dijelovi marketinškog miksa, što ne znači da Privredna banka Zagreb i Allianz Zagreb zanemaruju ostali dio marketinškog miksa.

Na temelju svih iznesenih činjenica o radu Privredne Banke Zagreb i Allianz Zagreb može se reći da oba poduzeća poznaju važnost marketinških aktivnosti što pokazuju ostvarenjem izvanrednih rezultata na tržištu.

LITERATURA

Knjige:

1. Andrijašević, S., Petranović, V. (1999)., *Ekonomika osiguranja*, Zagreb: Alfa
2. Kotler, P., Keller, K. L., Martinović, M. (2014)., *Upravljanje marketingom*, 14. izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.
3. Bratko, S., Henich, V., Obraz, R. (1996)., *Prodaja*, Zagreb: Narodne novine
4. Ozretić Došen, Đ. (2010)., *Osnove marketinga usluga*. Zagreb: mikrorad d.o.o.
5. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (ur.) (2004). *Marketing*. Zagreb: Adverta

Članci:

1. Narodne novine br.84: Zakon o bankama: Zagreb: Narodne novine, dl. 2, 3 i 6, 2002.
2. Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.5 No.2
Prosinac 2014., str. 109-114,
http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=200193, pristupljeno
23.11.2015.

Internet stranice:

1. Allianz Zagreb d.d., <https://www.allianz.hr/#AO>, pristupljeno 16. 12. 2015.
2. Banka, <http://limun.hr/main.aspx?id=9698>, pristupljeno 04.01.2016.
3. Hrvatska narodna banka, <http://www.hnb.hr/platni-promet/vodeci-brojevi-depozitnih-institucija.htm>, pristupljeno 04.01. 2016.
4. Osiguranje, <http://limun.hr/main.aspx?id=20541>, pristupljeno 16.12.2015.
5. Privredna banka Zagreb d.d., <https://www.pbz.hr/hr/o-nama>, pristupljeno 15.12.2015.
6. Privredna banka Zagreb d.d., organizacijska shema
https://www.google.hr/?gfe_rd=cr&ei=vAaAVbEweX6BsmvgdgB&gws_rd=ssl#q=pbz+organizacijska+shema , pristupljeno 15.12.2015.
7. Privredna banka Zagreb, broj zaposlenih,
[https://www.pbz.hr/sites/default/files/doc/izvjesca/q1_2014 -
_revidirano_izvjesce_o_poslovanju_12_2014.pdf](https://www.pbz.hr/sites/default/files/doc/izvjesca/q1_2014_-_revidirano_izvjesce_o_poslovanju_12_2014.pdf), pristupljeno 05.02.2016.
8. Allianz Zagreb d.d., broj zaposlenih, <http://www.etvrtke.biz/tvrtka/allianz-zagreb-dd/65031/>, pristupljeno 05.02.2016.

Interni podaci:

1. Privredna banka Zagreb d.d.
2. Allianz Zagreb d.d.

POPIS SLIKA

Slika 1. Organizacijska struktura Privredne banke Zagreb d.d.	28
--	----

SAŽETAK

Primarni je cilj svakog uslužnog poduzeća pružiti uslugu vrhunske kvalitete stoga je neizbježna kvalitetna organizacija marketinških aktivnosti. Opisane su marketinške aktivnosti, u koje se ubrajaju: istraživanje tržišta i specifičnosti elemenata marketinškog miksa usluga. Zbog specifičnosti obilježja usluga, u koncept marketinškog miksa usluga osim četiri glavne komponente: usluge, promocije, cijene i distribucije uključuju se i tri dodatne varijable, a to su: procesi, fizičko okruženje i ljudi.

Organizaciju marketinga uslužnog poduzeća moguće je promatrati sa dva aspekta: mjesta marketinga u organizacijskoj strukturi odnosno odnosa kojeg ima s drugim poslovnim funkcijama i organizacije marketinške funkcije kao organizacijske jedinice. Poduzeće treba uspostaviti takvu organizaciju marketinga koja će omogućiti primjenu i kontrolu marketinških aktivnosti.

U radu se daje primjer organizacije marketinških aktivnosti u Privrednoj banci Zagreb d.d. i Allianz Zagreb d.d., opisuju se marketinške aktivnosti koje provode te se na kraju uspoređuju.

SUMMARY

The primary goal of any service company is to provide top quality services, therefore it is inevitable for them to manage an exquisite quality organization of advertisement activities. There have been described the following marketing activities which include: market research and specifics of mixed marketing elements of services. Due to the specific characteristics of the marketing mix of services, there have been added, in addition to the four main components of the concept: services, promotions, prices and distribution; three additional variables such as: processes, the physical environment and people.

The organization of marketing service companies can be viewed from two different aspects: the place of marketing in an organizational structure and the relations that it has with other business functions of the organization and marketing functions as part of an organizational unit. The company should establish such an advertisement organization that will enable the implementation and control of marketing activities.

The thesis gives an example of the organization of marketing activities of two company: Privredna banka Zagreb d.d. and Allianz Zagreb d.d. describing their marketing activities that have been carried out and showing the two processes finally compared.