

# Marketing plan ordinacije dentalne medicine

---

**Diklić, Marko**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*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:137:910108>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-03**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
Dr. Mijo Mirković

**MARKO DIKLIC**

**MARKETING PLAN  
ORDINACIJE DENTALNE MEDICINE**

Diplomski rad

Pula, 2024.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

Dr. Mijo Mirković

**MARKO DIKLIĆ**

**MARKETING PLAN  
ORDINACIJE DENTALNE MEDICINE**

Diplomski rad

JMBAG: 0145034901, izvanredan student

Studijski smjer: Poslovna ekonomija - Marketinško upravljanje

Predmet: Upravljanje prodajom

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Marketing

Mentor: izv. prof. dr. sc. Erik Ružić

Pula, travanj 2024.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije, ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski 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 Diplomskog 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, \_\_\_\_\_, 2024. godine



**IZJAVA**  
o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom \_\_\_\_\_ 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 diplomskih 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, \_\_\_\_\_ 2024.

Potpis

---

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. MARKETING PLAN .....	2
2.1. Teorijska osnova .....	2
2.2. Uloga, svrha i cilj marketing plana .....	8
3. ELEMENTI MARKETING PLANA.....	10
3.1. Izvršni sažetak .....	11
3.2. Analiza stanja.....	12
3.2.1. <i>S.W.O.T. analiza</i> .....	13
3.2.2. <i>Analiza konkurencije</i> .....	15
3.2.3. <i>Analiza tržišta</i> .....	16
3.3. Ciljevi.....	17
3.3.1. <i>Ciljna skupina</i> .....	18
3.4. Strategija marketinškog miksa 7P .....	18
3.4.1. <i>Proizvod ili usluga</i> .....	20
3.4.2. <i>Cijena</i> .....	22
3.4.3. <i>Distribucija</i> .....	23
3.4.4. <i>Promocija</i> .....	24
3.4.5. <i>Fizički dokaz</i> .....	25
3.4.6. <i>Ljudi</i> .....	26
3.4.7. <i>Proces</i> .....	27
3.5. Financije .....	28
3.6. Kontrola .....	29
4. MARKETING USLUGA.....	30
4.1. Definiranje usluge .....	30
4.2. Obilježja usluge.....	31
4.2.1. <i>Neopipljivost</i> .....	31
4.2.2. <i>Istovremenost proizvodnje i potrošnje</i> .....	32
4.2.3. <i>Neuskладиštivost</i> .....	32
4.2.4. <i>Heterogenost</i> .....	33

4.2.5. Odsutnost vlasništva .....	33
5. MARKETING PLAN ORDINACIJE DENTALNE MEDICINE .....	34
5.1. Ordinacija dentalne medicine .....	34
5.2. Izvršni sažetak .....	34
5.3. Analiza stanja .....	36
5.3.1. S.W.O.T. analiza .....	37
5.3.2. Analiza konkurencije .....	39
5.3.3. Analiza tržišta .....	40
5.4. Ciljevi .....	40
5.4.1. Ciljna skupina .....	41
5.5. Strategija marketinškog miksa 7P .....	43
5.5.1. Proizvod ili usluga .....	43
5.5.2. Cijena .....	46
5.5.3. Distribucija .....	48
5.5.4. Promocija .....	48
5.5.5. Fizički dokaz .....	53
5.5.6. Ljudi .....	53
5.5.7. Proces .....	54
5.6. Financije .....	55
5.6.1. Troškovnik .....	57
5.7. Kontrola .....	59
ZAKLJUČAK .....	60
POPIS LITERATURE .....	62
POPIS TABLICA I SLIKA .....	63
SAŽETAK .....	64
ABSTRACT .....	65

# 1. UVOD

U brzom i tehnološko konkurentnoj industriji, koja se susreće s dinamičnim promjenama čimbenika tržišne konkurencije, priroda marketinškog planiranja se dinamički mijenja kako bi se nosila s promjenjivim tržišnim okruženjem. S detaljnim marketinškim planom svaki će posao biti bolje pripremljen te na taj način će bolje isporučiti novi proizvod ili izgraditi prodaju za postojeće proizvode. Za razliku od poslovnog plana, koji nudi širok pregled cjelokupne misije organizacije, ciljeve, strategiju i raspodjelu resursa, marketinški plan ima ograničen opseg. On služi za dokumentiranje načina na koji će se postići strateški ciljevi organizacije te specifične marketinške strategije i taktike, s kupcem kao polaznom točkom. Marketing planovi su od velike važnosti za organizaciju koja želi sustavno rasti i ostati konkurentna.

Predmet ovog diplomskog rada je prikazati i analizirati funkciju marketing plana za ordinaciju dentalne medicine. Objasniti će se i važnost marketing plana u dentalnoj medicini te značaj koji ima u ispunjavanju ciljeva ordinacije. Posebna pozornost posvetiti će se promociji i oglašavanju te marketinškom miksu 7P (proizvod ili usluga, cijena, promocija, distribucija, ljudi, fizički dokazi i procesi). Na temelju teorijske osnove i aktualnih procesa analizirati će se poslovanje ordinacije, te donijeti preporuke za potencijalne marketinške aktivnosti. Diplomski rad strukturiran je u šest poglavlja. U uvodnom poglavlju definirati će se predmet, svrha i ciljevi te struktura rada. U drugom poglavlju pisati će se o pojmu marketing plana, točnije njegovoj teorijskoj osnovi gdje će se detaljnije razraditi uloga, svrha i cilj marketing plana. Treće poglavlje definirati će elemente marketing plana s posebnim naglaskom na marketinški miks 7P. Pod četvrtim poglavljem opisuje se marketing usluga kroz definicije i obilježja same usluge. U petom poglavlju prikazati će se marketing plan na primjeru ordinacije dentalne medicine mr.sc. Alice Milevoj Diklić, dr.med.dent.. Opisati će se trenutno poslovanje te zadati misija i vizija ordinacije. Uz detaljnu vanjsku i unutarnju analizu stanja, definirati će se promocijske aktivnosti i ciljevi te oblikovati marketinška strategija. Posljednje i zaključno poglavlje opisati će zaključne stavove te ukupan osvrt na temu ovog rada.



## 2. MARKETING PLAN

### 2.1. TEORIJSKA OSNOVA

Marketing plan je dokument koji opisuje marketinšku strategiju i aktivnosti koje će tvrtka ili organizacija poduzeti kako bi postigla svoje marketinške ciljeve. To je detaljni plan djelovanja koji identificira ciljnu publiku, analizira tržište, ističe konkurentske prednosti, postavlja marketinške ciljeve i određuje taktike i alate koji će se koristiti za postizanje ciljeva. Marketing plan važan je alat koji pomaže tvrtkama da organiziraju i usmjeravaju svoje marketinške napore prema postizanju željenih rezultata. On služi kao smjernica za marketinške timove i vodstvo tvrtke te omogućuje usklađivanje marketinških aktivnosti s općim poslovnim ciljevima. Marketing plan ima dvije zadaće. Prva je da identificira probleme organizacije i traži alternativna rješenja, a druga da usredotočuje i usmjerava organizaciju analizom prilika, odabirom ciljeva, definiranjem strategija, formuliranjem planova, njihove provedbe i kontrole<sup>1</sup>. Isto tako, može se reći da je to sveobuhvatan dokument ili nacrt koji ocrta oglasavanje i marketinške napore tvrtke za narednu godinu. Opisuje poslovne aktivnosti uključene u postizanje specifičnih marketinških ciljeva unutar zadanog vremenskog okvira. Marketing se može definirati kao poslovna aktivnost koja se bazira na stvaranju ideja, proizvoda ili usluga, određivanju njihovih cijena, promocijama i distribuciji s ciljem pružanja pojedincima ono što žele u svrhu zadovoljenja potreba i ostvarenja profita.

Marketinški plan također uključuje opis trenutne marketinške pozicije organizacije, raspravu o ciljnom tržištu i opis marketinškog miksa koji će organizacija koristiti za postizanje svojih marketinških ciljeva. U načelu ima formalnu strukturu, ali se može koristiti kao službeni ili neslužbeni dokument što ga čini vrlo fleksibilnim. Sadrži neke povijesne podatke, buduća predviđanja i metode ili strategije za postizanje marketinških ciljeva. Marketinški planovi započinju s identifikacijom potreba kupaca kroz istraživanje tržišta te kako organizacija može zadovoljiti potrebe uz generiranje prihvatljive razine povrata.

---

<sup>1</sup> Previšić J., Đ. Ozretić Došen, *Osnove marketinga*, Zagreb, Adverta, 2007., str. 279.

Kao što je već navedeno, marketinški plan predstavlja out-put procesa marketinškog planiranja, točnije sažetak onoga što je nastalo tijekom faze marketinške revizije, a zauzvrat predstavlja važan in-put za poslovni plan organizacije. Međutim, marketinško planiranje je logičan slijed i niz aktivnosti koje vode utvrđivanju marketinških ciljeva i izradi planova da se oni postignu<sup>2</sup>. Kao takav, ovaj dokument predstavlja precizan opis marketinške aktivnosti koje poduzeće namjerava provesti u određenom vremenskom razdoblju uzimajući u obzir njegovu trenutnu poziciju tj. gdje se organizacija nalazi, što namjerava postići u budućnost tj. gdje tvrtka želi biti, te identifikaciju i analizu poslovnog okruženja. Marketing plan kao koncept nije povezan s određenim pojedincima ili autorima, već je rezultat razvoja i evolucije disciplina marketinga kroz vrijeme. Različiti marketinški stručnjaci, teoretičari i praktičari doprinijeli su različitim aspektima marketinških planova tijekom godina.

Evo nekoliko ključnih doprinosa koji su oblikovali elemente marketing plana<sup>3</sup>:

1. *E. Jerome McCarthy* - bio je američki marketinški profesor i teoretičar koji je 1960-ih predložio klasični koncept "4P" marketing miksa u svojoj knjizi „Basic Marketing: A Managerial approach“ koji uključuje proizvod, cijenu, distribuciju i promociju. Ovi elementi su osnova mnogih marketing planova. McCarthy je zajedno s Williamom Perreaultom dodatno razvio koncept "4P" u "7P" model, dodajući ljude, procese i fizičke dokaze. McCarthy koncept 4Ps prikladan je za većinu potrošačkih proizvoda ili usluga. Usluge imaju neke jedinstvene marketinške nedostatke koje treba uzeti u obzir pri donošenju odluka ali bez obzira na izmjene koje su u nekim slučajevima potrebne, 4P ostaju opće prihvaćena marketinška praksa za utjecaj na kupce. Marketinški miks 4Ps koji je McCarthy popularizirao postao je temeljni i široko prihvaćen marketinški okvir u 21. stoljeću. To je djelomično zbog jednostavnosti modela, što ga čini prilagodljivim novim promjenama u marketinškom području, kao što je internetska trgovina.

---

<sup>2</sup> McDonald.M., *Marketinški planovi; kako ih pripremiti, kako ih koristiti*, Zagreb, Masmedia, 2004., Str. 47.

<sup>3</sup> Dom-economy-pedia, URL: <https://hr.economy-pedia.com/11039822-philip-kotler>, (pristupljeno 25.veljače 2024.).

2. *Philip Kotler* - vodeći američki akademik i jedan od najpoznatijih stručnjaka u području marketinga. Dao je značajan doprinos razumijevanju i razvoju marketinških strategija te se smatra ocem marketinga za doprinose koje je dao na ovom području.

Kotler je prepoznat po svojim brojnim konceptualnim doprinosima u proučavanju marketinga, radeći uglavnom kao istraživač i sveučilišni profesor.. Njegovi radovi često obuhvaćaju koncepte segmentacije tržišta, ciljane skupine i diferencijacije. 1967. godine objavio je ono što se smatra jednom od najutjecajnijih marketinških knjiga: "Upravljanje marketingom: analiza, planiranje i kontrola". Kotler je naglašavao važnost da ekonomija i marketing brinu o dobrobiti potrošača i društva u cjelini. Isto tako, uključivao je koncepte kao što je socijalni marketing kako bi se postigla veća dobrobit za potrošače. Sljedeći važan koncept koji je Kotler razvio bio je marketing 3.0, što je podrazumijevalo da organizacije nastoje ne samo zadovoljiti potrebe potrošača za potrošnjom, već to učiniti sa socijalnom i ekološkom sviješću tako da tvrtka stekne i veće priznanje javnosti.

3. *Neil H. Borden* - američki profesor s Harvardske poslovne škole, prvi je dokumentirao koncept marketinškog miksa, davnih 1950-ih te uveo pojam "marketing miksa" (marketing mix) 1953. godine. U tom se vremenu marketinška profesija još uvijek smatrala umjetnošću, a ne znanošću. Bordenov marketinški miks razvijen je u razdoblju marketinga temeljenog na proizvođaču stoga ima pristup marketingu koji je vrlo "usredotočen na fizičku robu". S vremenom će se njegov popis marketinških elemenata pretvoriti u marketinški miks 4P (za marketing fizičke robe) i 7P (za marketinške usluge), a u novije vrijeme u moderni marketinški miks kakav je predložio Philip Kotler.

4. *Michael Porter* - je američki ekonomist, poznat po svojoj analizi industrijskih struktura i konkurentske strategije. Pridonio je ekonomskoj teoriji i strategiji na mnogim od najizazovnijih područja s kojima se suočavaju korporacije, gospodarstva i društva, uključujući tržišno natjecanje i strategiju poduzeća te ekonomski razvoj, okoliš i zdravstvenu skrb.

Njegovo istraživanje široko je priznato u organizacijama i akademskim krugovima diljem svijeta te je on danas jedan od najcitiraniji znanstvenika u ekonomiji i poslovanju. Iako nije nužno povezan s klasičnim marketing miksom, njegovi radovi pridonose razumijevanju kako organizacije postižu konkurentske prednosti.

Marketinški planovi su dinamični i podložni promjenama te ovise o promjenama na tržištu, tehnologiji i drugim faktorima. Stoga, suvremeni marketinški planovi mogu sadržavati inovativne pristupe i nove elemente koji odražavaju trenutačne uvjete i zahtjeve industrije.

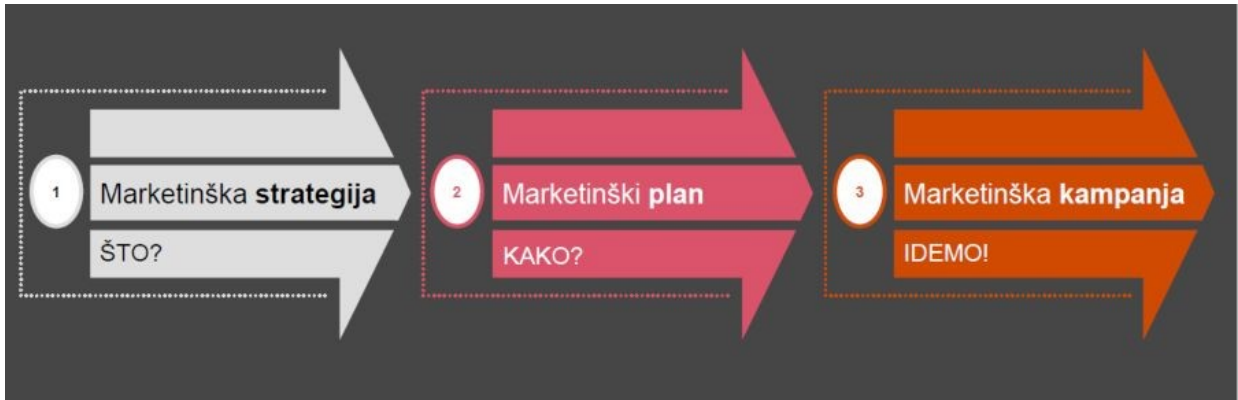
Vrste marketinškog plana razlikuju se prema vremenskom razdoblju na koje se on odnosi, pa tako imamo dvije tipologije marketinških planova<sup>4</sup>:

- a) *Strateški ili dugoročni marketinški plan*: odnosi se na vremensko razdoblje koji obično varira tri i pet godina te ocrta korporativnu orijentaciju i radnje na općoj (visokoj) razini. Definira opći smjer razvoja tržišnog subjekta.
- b) *Taktički ili operativni marketinški plan*: odnosi se na kratko vremensko razdoblje, obično godinu dana ili manje te detaljno navodi marketinške ciljeve i strategije koje se odnose na specifičnu marku ili proizvod, dakle na nižoj razini od prethodne. Definira konkurentske prednosti te konkretizira korake za postizanje zacrtanih marketinških ciljeva.

Temeljna karakteristika strateškog marketinškog plana leži u činjenici da se on bavi idejama stvaranja i održavanja konkurentske prednosti, tj. sposobnosti poduzeća da daju kupcu ili potrošaču veću vrijednost i nešto drugačije od svojih od svojih konkurenata. Upravo iz tog razloga strateški marketinški plan pridaje veliku važnost analizi vanjskog okruženja i na razvoj adekvatnih strateških odgovora.

---

<sup>4</sup> Zicer – Plavi ured, *Vrste marketinškog plana*, URL: <https://plaviured.hr/vrste-marketinskog-plana-2/> (pristupljeno 9.ožujka 2024.).



Slika: 1. – Marketinške aktivnosti

Izvor: Zicer – Plavi ured, URL: <https://plaviured.hr/vrste-marketinskog-plana-2/>  
(pristupljeno 9.ožujka 2024.).

McDonald navodi deset glavnih zapreka pred marketinškim planiranjem, a to su<sup>5</sup>:

1. Miješanje marketinške taktike i strategija
2. Izoliranje marketinške funkcije od proizvodnje/operacija
3. Miješanje marketinške funkcije i marketinškog koncepta
4. Organizacijske zapreke
5. Nema dubinske analize
6. Miješanje procesa i rezultata
7. Nema znanja ili vještina
8. Nema sustavnog pristupa marketinškom planiranju
9. Ciljevi se ne uređuju po prioritetima
10. Nesklone korporativne kulture

Marketing plan omogućuje i plasiranje, ali i prihvaćanje novih proizvoda od strane potrošača. Potrošač je u središtu marketinške koncepcije, jer bez potrošnje nema niti proizvodnje.

<sup>5</sup> McDonald.M., *Marketinški planovi; kako ih pripremiti, kako ih koristiti*, Zagreb, Masmedia, 2004., str. 584.

Velik izazov u marketingu predstavlja činjenica da je potrošač individua s vlastitom osobnošću. U suvremeno vrijeme potrošači sve više postaju lojalni jednom trendu te nove proizvode ne usvajaju lako. Pitanje koje se može postaviti je što motivira potrošače da kupuju jedan određeni proizvod ili uslugu, a drugi proizvod ili uslugu odbacuju? Jedan od razloga može biti o ekonomskim čimbenicima, ali i o funkcionalnim te psihološkim čimbenicima koji utječu na kupovanje.

Marketing plan neophodno je planirati kako bi realizacija samog plana bila što uspješnija. Sam proces planiranja poslovnom subjektu donosi brojne koristi te pomaže poslovnom subjektu da se usmjeri na ciljeve u kratkom i dužem roku, uz postizanje poslovnih planova sa što manje rizika. Neke od koristi marketing plana<sup>6</sup> :

- osigurava sustavnost od početka do kraja
- sve planirane aktivnosti prikazuju se na papiru
- bolje izražavanje ciljeva
- bolja kontrola poslova
- poduzeće koji raspolaže marketing planom ostvaruje bolji položaj u odnosu na poduzeća koja ga nemaju
- pomaže poduzeću da se pripremi za nepredviđene situacije jer se neke od njih mogu predvidjeti
- dobar marketing plan ne bi trebao dopuštati preveliku fleksibilnost, plan je kreiran da bi ga se slijedilo
- što je plan marketinga sažetiji, lakše će ga biti slijediti.

---

<sup>6</sup> Medić M., Pancić M. ,*Osnove marketinga/Praktikum*, Osijek, 2009., str. 257

## 2.2. ULOGA, SVRHA I CILJ MARKETING PLANA

Uloga, svrha i cilj marketing plana su ključni aspekti koji doprinose uspješnom vođenju marketinških aktivnosti u organizaciji. Sukladno tome, marketing plan ima višestruku ulogu u organizaciji. Njegova glavna svrha je pružiti smjernice i strategije za postizanje marketinških ciljeva te je on temeljni dokument koji osigurava usklađenost marketinških napora s općim poslovnim ciljevima i vizijom organizacije.

Marketing je proces planiranja i izvedbe koncepcije, promocije, distribucije i određivanja cijena, ideja, robe i usluga radi kretanja razmjene koja zadovoljava individualne i organizacijske ciljeve<sup>7</sup>. Marketing plan također ima ulogu informiranja i komuniciranja s ostalim dijelovima organizacije, omogućujući koordinaciju i integraciju marketinških aktivnosti s drugim funkcijama poput proizvodnje, financija i prodaje.

Svrha marketing plana sastoji se u definiranju kako će organizacija doseći svoju ciljanu publiku, privući nove kupce i održavati postojeće te ostvariti konkurentske prednosti na tržištu. Marušić navodi kako je svrha plana marketinga da definira tržište, tj. otkrije potrošače i konkurente, da zacrta strategiju koja će privući i zadržati potrošače te da predvidi nadolazeće promjene<sup>8</sup>. Marketing plan pruža smjernice za upravljanje marketinškim resursima, kao što su budžet, ljudski resursi i marketinški alati, kako bi se postigli ciljevi organizacije. Osim toga, marketing plan omogućuje identifikaciju tržišnih prilika i prijetnji te razvoj strategija za njihovo iskorištavanje ili suočavanje s njima.

---

<sup>7</sup> Meler M., *Osnove marketinga*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2005., str. 17.

<sup>8</sup> Marušić M., *Plan marketinga*, Zagreb, Adeco, 2006., str. 15.

Buble ističe da bi marketinški ciljevi bili upotrebljivi, oni moraju zadovoljavati određene kriterije, a neki od njih su<sup>9</sup>:

- mjerljivost – ciljevi moraju biti iskazani u obliku specifičnih rezultata koje treba ostvariti, a takvi se rezultati trebaju moći kvantificirati.
- realnost – ciljevi se moraju kretati u granicama mogućnosti poslovnog subjekta i vanjskih prilika
- trebaju predstavljati izazov, ali i biti ostvarivi
- moraju biti konzistentni – u suprotnom jedan cilj može djelovati kontraproduktivno
- ciljevi moraju biti takvi da ih je moguće komunicirati, ako ne zadovoljavaju taj kriterij, oni koji ih trebaju primijeniti neće znati na koji način pridonose njihovom ostvarenju
- fleksibilnost – na temelju sustava praćenja napretka marketinškog plana, može se na vrijeme otkriti jesu li ciljevi postavljeni prenisko ili previsoko.

Kroz jasno definiranu ulogu, svrhu i ciljeve, marketing plan postaje ključan alat za usmjerenje marketinških aktivnosti prema postizanju željenih rezultata. Ukoliko se okruženje znatno promijeni, organizacija će morati mijenjati i svoju misiju, a u skladu s njom i ciljeve organizacije te strategije marketinga<sup>10</sup>. On pomaže organizaciji da stvori jasnu viziju, razvije strategije, identificira prilike i prijetnje te efikasno upravlja marketinškim resursima. Također, marketing plan omogućuje organizaciji da prilagodi svoje marketinške aktivnosti u skladu s promjenama na tržištu i uvjetima okoline te da ostane konkurentna i uspješna.

---

<sup>9</sup> Buble M., *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija, 2005., str. 142.

<sup>10</sup> Renko N., *Strategije marketinga*, Zagreb, Naklada Ljevak, 2009., str. 161.



### 3. ELEMENTI MARKETING PLANA

Proces planiranja marketinških aktivnosti nastaje izradom plana marketinga, čija se osnovna struktura oslanja na procesne faze ili elemente te obuhvaća više koraka. Faze marketing plana nadovezuju se jedna na drugu. Svaki marketing plan bilo da se radi o malom ili velikom poslovnom subjektu trebao bi sadržavati sljedeće elemente<sup>11</sup>:

- Izvršni sažetak
- Analizu stanja
- Ciljevi
- Marketinška strategija
- Taktike ili programi akcije
- Financije
- Vremenski raspored
- Kontrola

---

<sup>11</sup> Previšić J., Ozretić Došen Đ., *Marketing*, Adverta, Zagreb, 2004.

Metodologiju izrade moguće je prikazati na sljedeći način:



Slika 2. – Metodologija plana

Izvor: Poslovna učinkovitost-

<https://www.poslovnaucinkovitost.hr/savjetovanje/poslovanje/izrada-marketinskog-plana>,

(pristupljeno 10.ožujka 2024)

### 3.1. IZVRŠNI SAŽETAK

Izvršni sažetak je početni dio plana koji sadržava sve najvažnije podatke o planu kojeg pišemo odnosno kojeg smo odlučili razviti. U sažetku je važno obuhvatiti sve dijelove marketinškog plana koji se razrađuju. Namijenjen je menadžerima ili više rangiranim članovima neke organizacije koji moraju pregledati i odobriti plan marketinga. Sažetak je zapravo pregled svih marketinških prilika, strategija i taktika za zadovoljenje potreba ciljnih tržišnih segmenata. Sadržava sve potrebne temeljne informacije za odlučivanje. Obično se piše na kraju kad je plan napisan u cijelosti, a smješta se na početak samog plana te ima cilj uvjeriti čitatelja kako je potrebno i korisno pročitati plan u cijelosti.

Sažetak je napisan na način da potakne na čitanje cijeloga plana, ali i omogući zaključivanje samo na temelju činjenica prezentiranih u njemu. Iz njega mora biti vidljivo da je autoru sasvim jasno o čemu govori. Ukoliko to nije slučaj, osoba koja ga ocjenjuje vjerojatno dalje neće niti čitati<sup>12</sup>. Sažetak bi trebao sadržavati:

- Opis poslovnog subjekta
- Misiju i viziju
- Trenutno stanje
- Ciljeve
- Poslovno upravljanje
- Marketing
- Financije

### **3.2. ANALIZA STANJA**

Analiza stanja je definiranje tržišta i postojeće sposobnosti organizacije da udovolji potrebama i željama ciljnih segmenata. Analizu stanja može se objasniti i kao procjenu postojećeg stanja poslovnog subjekta kojom se želi utvrditi trenutna perspektiva i pri tome uzeti korisne informacije koje će pomoći pri odluci o tome kakvo će biti željeno stanje. Analiza predstavlja strukturirani pristup prikupljanja i analize podataka te informacija u složenom poslovnom okruženju. Situacija u kojoj se nalazi poslovni subjekt i okruženje određena je utjecajima unutarnjih i vanjskih čimbenika<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Marušić, M., *Plan marketinga*. Zagreb: Adeco, 2006. str. 17.

<sup>13</sup> Grbac, B. i Meler, M., *Marketinško planiranje: preduvjet uspješnog planiranja*. Zagreb, 2007., str.34

Potrebno je prepoznati čimbenike kako bi se utvrdile jakosti i slabosti koje karakteriziraju organizaciju, te uvidjeti mogućnosti i prijetnje s tržišta. Rezultati analize utječu na ciljeve poslovanja i po toj osnovi utječu i na odabir marketinških strategija.

Najraširenija metoda analize situacije je S.W.O.T. analiza kojom se utvrđuju unutarnje jakosti ili slabosti, odnosno vanjske mogućnosti ili prijetnje. Analiza stanja može biti vanjska i unutarnja te između ostalog odnosi se i na SWOT analizu, PEST analizu, te analizu konkurencije.

### **3.2.1. S.W.O.T. analiza**

Jedan od najvažnijih alata analize okruženja poduzeća je svakako SWOT analiza. S.W.O.T. predstavlja kratice za engleske riječi strengths, weaknesses, opportunities i threats odnosno snage, slabosti, prilike i prijetnje. Analiza snaga i slabosti organizacije odnosi se na unutarnje okruženje, odnosno na koje organizacija poduzimanjem određenih mjera, može utjecati. Drugi dio su prilike i prijetnje, koje predstavljaju vanjsko okruženje, tj. na koje organizacija uopće ne može ili u jako maloj mjeri može utjecati. Njezin je osnovni smisao prikupiti podatke o unutarnjim snagama i slabostima organizacije, kako bi ih se usporedilo sa podacima o prilikama i prijetnjama s kojima se pojedinac ili organizacija suočava u okruženju u kojem djeluje<sup>14</sup>.

Snaga je unutarnji čimbenik odnosno u kojem je organizacija uspješna ili ima neko svojstvo koje pojačava njegovu konkurentnost. Slabost je nešto što poduzeću nedostaje ili u čemu je neuspješno u usporedbi s konkurentima. Prilika je mogućnost za organizaciju da pokuša iskoristiti nove poslovne mogućnosti na najuspješniji mogući način. Prijetnja je negativan događaj u okruženju koji može naškoditi poslovanju organizacije. SWOT analiza se provodi sa ciljem da osigura informacije o unutarnjim snagama i slabostima, te prilikama i prijetnjama s kojima se organizacija suočava. Kada je organizacija svjesna svojih snaga i slabosti, tek tada može snage pretvoriti u konkurentske prednosti, a slabosti nastojati umanjiti ili nadoknaditi odgovarajućim snagama<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Renko, N., *Strategije marketinga*. Zagreb: Ljevak, 2009. str. 114.

<sup>15</sup> Kotler, P., *Osnove marketinga*. Zagreb: Mate d.o.o., 2006. str. 87.

S.W.O.T. analiza vodi do jednog od četiri glavna zaključka:

- Snage nadvladavaju slabosti, prilike nadvladavaju prijetnje –strategija rasta.
- Snage nadvladavaju slabosti, prijetnje nadvladavaju prilike –strategija održavanja.
- Slabosti nadvladavaju snage, prilike nadvladavaju prijetnje –strategija žetve.
- Slabosti nadvladavaju snage, prijetnje nadvladavaju prilike –strategija ograničavanja

Kao rezultat uspješno izrađene SWOT analize, potrebno je dobiti podlogu koja će organizaciji služiti kao polazna točka za donošenje strateških odluka u budućnosti.

Neki od mogućih elemenata S.W.O.T. analize nalaze se u sljedećoj tablici:

<p><b>SNAGE (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veliki tržišni udio</li> <li>• Nova tehnologija</li> <li>• Prilagodba u okruženju</li> <li>• Dobar ugled</li> <li>• Educirani zaposlenici</li> <li>• Likvidnost i naplata</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mali tržišni udio</li> <li>• Needucirani zaposlenici</li> <li>• Zapostavljanje razvoja i inovacija</li> <li>• Nemotiviranost zaposlenika</li> <li>• Loša kvaliteta usluge ili proizvoda</li> <li>• Visoki troškovi proizvodnje</li> </ul>
<p><b>PRILIKE (P)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova tržišta</li> <li>• Smanjenje broja konkurenata</li> <li>• Povoljne promjene zakona i propisa</li> <li>• Oglašavanje na većoj razini</li> <li>• Povoljni trendovi na tržištu</li> <li>• Unaprjeđenje tehnologije</li> </ul>	<p><b>PRIJETNJE (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veći broj konkurenata</li> <li>• Niska kupovna moć potrošača / kupaca</li> <li>• Nezainteresiranost za proizvod</li> <li>• Pojava supstituta</li> <li>• Nepovoljna gospodarska situacija</li> </ul>

Tablica 1. – S.W.O.T. analiza

Izvor: izrada autora

### **3.2.2. Analiza konkurencije**

Analizom konkurencije analiziraju se konkurenti, veličina tržišta i tržišni udjeli, proizvodne sposobnosti, marketinške metode, poslovne strategije, međunarodne veze, distribucija i potencijalni konkurenti. Poznavanje konkurencije od ključne je važnosti za poslovni subjekt. Kad organizacija zna tko su mu konkurenti lakše planira vlastite marketinške strategije. Ne smije se zanemariti ni potencijalne konkurente, tj. one koji se trenutno ne vide na tržištu i nemaju tako veliku ulogu.

Organizacija mora neprestano pratiti i uspoređivati proizvode i usluge, cijene, distribucijske kanale i promidžbu te će na taj način lakše pronaći nedostatke konkurenta i tako steći konkurentnu prednost. Konkurencija je rivalstvo između organizacija koja se ciljaju istoj grupi potrošača, pokušavajući na sebi svojstven način povećati prodaju, tržišni udio i dobit<sup>16</sup>. Kada organizacija posjeduje sposobnosti i mogućnosti zadovoljiti potrebe kupaca ili potrošača bolje nego što to čini konkurencija, kaže se da posjeduje konkurentsku prednost. Prema marketing konceptu organizacija stiče konkurentsku prednost oblikovanjem ponude koja bolje zadovoljava potrebe potencijalnog kupca ili potrošača od ponude konkurenata.

Osnovni je smisao konkurentske prednosti je izgraditi prednost kojima će organizacija nadvladati snage konkurencije. Stoga kod analiziranja konkurencije trebaju se utvrditi prednosti i nedostaci konkurencije, te iste usporediti s vlastitom organizacijom<sup>17</sup>. Analiza konkurencije je složen proces te stalna aktivnost, na koje je potrebno redovito raditi, istražiti i unaprijediti.

---

<sup>16</sup> Struktura tržišta i analiza konkurencije. URL: <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga 5-10.pdf> (pristupljeno 11. Ožujka 2024)

<sup>17</sup> Grbac, B. i Meler, M., *Marketinško planiranje: preduvjet uspješnog planiranja*. Zagreb, 2007. str. 47.

### **3.2.3. Analiza tržišta**

Kvalitetna analiza tržišta jedna je od temeljnih elemenata marketinga plana. Svaka organizacija koja želi prodati svoj proizvod na tržište mora znati da li postoji potreba za tim proizvodom na tržištu. Nepromišljene i krive procjene mogu dovesti do financijskih gubitaka bez prikladne analiza tržišta. Analiza mora biti sve obuhvatna jer kreće od procjene svih mogućih faktora: od vlastitog proizvoda do proizvoda konkurencije. Kako bi saznali ima li proizvod ili usluga šanse za uspjeh, potrebno je poznavati potencijalne kupce, njihove potrebe i želje te cijenu koju si mogu priuštiti u plaćanju proizvoda ili usluga koje im namjerava organizacija ponuditi.

Analiza tržišta zahtijeva prikupljanje informacija o:

- proizvodu ili usluzi,
- načinu na koji kupac odlučuje o kupnji proizvoda ili usluga,
- stvarnoj potražnji za pojedinim proizvodom ili uslugom,
- koliko dobro potencijalni kupci razumiju prednosti proizvoda ili usluga,
- cijeni i uvjetima prodaje proizvoda ili usluga konkurencije,
- zakonodavstvu i standardima, te uvjetima intelektualnoga vlasništva
- procesu proizvodnje, strojevima, opremi i ostalim alatima
- kompetencijama potrebnima za vođenje poslovanja,
- najboljoj lokaciji, odnosno mjestu na kojem ćete se smjestiti poduzeće
- glavnim konkurentima tj. onima koji prodaju ili pružaju slične proizvode ili usluge,
- potencijalnim klijentima, onima koji će kupiti proizvod ili uslugu i razlozima zbog kojeg kupuju baš taj proizvod<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Hrvatski zavod za zapošljavanje, [URL:https://poduzetni.mjere.hr/2022/01/26/sto-je-to-analiza-trzista/](https://poduzetni.mjere.hr/2022/01/26/sto-je-to-analiza-trzista/) (pristupljeno 11. Ožujka 2024)

### 3.3. CILJEVI

Ciljevi izražavaju željeno stanje ili rezultat koji se želi postići u određenom vremenu, a odnose se na veličinu i vrstu organizacije, prirodu i raznolikost područja interesa, razinu uspješnosti, a odnose se na sve ključne čimbenike koji su potrebni za uspjeh. U organizaciji se govori o sustavu ciljeva te oni čine hijerarhiju i mrežu ciljeva. Ciljevi moraju biti postavljeni, a zaposleni i interesne skupine upoznate s njima, kako bi odredišna točka bila mjerljiva i jasna. Ključno je da ciljevi koji se “danas planiraju za budućnost” budu potpuno razumljivi, kako bi mogli biti vodilja u odlučivanju i vodilja za ocjenjivanje izvođenja. Oni određuju smjer i predstavljaju odredišne točke, ali istovremeno omogućavaju i provođenje kontrole. Pravilno i kvalitetno postavljeni ciljevi jedan su od osnovnih preduvjeta za kvalitetnu izradu plana, a samim time i za kvalitetno provođenje plana. Ciljevi izražavaju željeno stanje ili rezultat koji se želi postići u određenom vremenu, a odnose se na veličinu i vrstu poduzeća, prirodu i raznolikost područja interesa i razinu uspješnosti, odnosno, odnose se na sve ključne čimbenike koji su potrebni za uspjeh poduzeća<sup>19</sup>.

Jedan od važnih elemenata marketing plana je postavljanje jasnih i mjerljivih ciljeva koji se mogu ostvariti marketinškim aktivnostima. Takvi ciljevi mogu uključivati povećanje prodaje, tržišnog udjela, poboljšanje svjesnosti o brendu, poboljšanje lojalnosti kupaca i percepcije kvalitete proizvoda ili usluga. Ciljevi marketing plana trebaju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski ograničeni odnosno S.M.A.R.T. metoda. Akronim S.M.A.R.T. sastoji se od engleskih riječi: Specific (specifičan), Measurable (mjerljiv), Achievable (ostvariv), Real (realan), Timely (vremenski definiran). Ciljevi čine osnovicu za mjerenje rezultata organizacije da bi se saznalo jesu li njezine strategije i taktike djelotvorne. Osim što se ciljevi marketinga u organizaciji trebaju zasnivati na analizi stanja, oni isto tako trebaju biti usklađeni s vizijom, misijom i ostalim ciljevima utvrđenim u poslovnom planu.

---

<sup>19</sup> Gonan Božac, M., *Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća. Ekonomski pregled*, 2002. str. 525 – 526.  
URL: <http://hrcak.srce.hr/28354> (pristupljeno 12.ožujka 2024)



### **3.3.1. Ciljna skupina**

Ciljna skupina može se definirati kao skupina ljudi koji kupuju proizvode, ili koriste neke usluge koje se nalaze na tržištu. Marketinška poruka biti će uspješnija ako se zna kojoj i kakvoj ciljnoj skupini poruka mora doprijeti. Prilikom definiranja ciljne skupine, treba se razlikovati primarna, sekundarna i tercijarna razina ciljne skupine.

Primarna ciljna skupina predstavlja osobe koje su spremne, sposobne i voljne kupovati. Glavni izazov za organizaciju biti će identificirati i pokušati doprijeti do primarne ciljne skupine. Sekundarna skupina su osobe koje imaju mogućnosti, ali nisu spremne i voljne kupovati. Tercijarna skupina su osobe koje sada nemaju mogućnosti za kupnju, ali ih ne treba zanemariti zbog mogućeg porasta spremnosti na kupnju.<sup>20</sup> Karakteristike ciljne skupine treba opisati u planu marketinga. U slučaju potrošačkog proizvoda, opis bi trebao sadržavati demografske karakteristike (dob, spol, dohodak, obrazovanje, lokaciju) i važne psihološke karakteristike (ponašanje, interes, mišljenje). Svakako, bi bilo korisno navesti najviše korištene medije, i preferencije trgovina te navike ciljnih skupina. Opis bi trebao sadržavati i informaciju gdje osobe u grupi koja čini ciljnu skupinu žive.<sup>21</sup>

### **3.4. STRATEGIJA MARKETINŠKOG MIKSA 7P**

Marketing kontinuirano razvija svoje pristupe putem četiri osnovne marketinške funkcije poznate kao "4P": proizvod, cijena, distribucija i promocija (eng. *product, price, place, promotion*), Marketinški miks predstavlja kombinaciju elemenata koje organizacija koristi kako bi utjecala na potrošače i ostvarila svoje marketinške ciljeve. Svaki od ovih elemenata igra važnu ulogu u marketinškoj strategiji organizacije. Sastoji se od svega što bi moglo utjecati na potražnju za danim uslugama.

---

<sup>20</sup> Kotler, P., Kotler o marketingu: *Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima*. Zagreb: Masmedia, 2006. str.179

<sup>21</sup> Ibid

Obzirom da se u radu opisuju i usluge može se obraditi i prošireni marketinški miks kao što je 7P koje uključuje i dodatna tri elementa: fizički dokaz, ljude i proces (eng. physical evidence, people, process). Ovi dodatni elementi dopunjuju i proširuju marketinški miks kako bi bolje odgovarali potrebama modernog tržišta i zahtjevima potrošača.

Izborom ciljanog tržišta identificiraju se potencijalni tržišni segmenti, s relativno istovrsnim potrebama koje je moguće zadovoljiti pomoću marketinškog miksa. Iako je svaki segment miksa bitan sam po sebi, samo njihovo usklađivanje jamči potpunu uspješnost odabrane strategije.



Slika 3. – Marketinški miks

Izvor: Ad Nativia, URL: <https://adnativia.com/blog/sr/7p-marketing-miks/> (pristupljeno 2.ožujka 2024)

### **3.4.1. Proizvod ili usluga**

Osnovni element marketinškog miksa je proizvod koji uključuje određivanje kvalitete proizvoda, dizajna, svojstva, ambalaže, ime marke i druge dodatne karakteristike koje ga mogu učiniti konkurentnim<sup>22</sup>. Ovaj element odnosi se na fizički proizvod ili uslugu koji organizacija nudi svojim kupcima. Uključuje i značajke, asortiman, pakiranje, brendiranje i inovacije. Cilj je stvoriti proizvod ili uslugu koja zadovoljava potrebe i želje kupaca. Uspjeh proizvoda ovisi o tome koliko on zadovoljava potrebu ili želju potrošača u odnosu na konkurentske proizvode ili usluge. Usluga može biti aktivnost ili korist koju jedna strana nudi drugoj te ne mora biti povezana s fizičkim proizvodom. Vrlo je važno paziti da kvaliteta proizvoda ili usluga bude na razini, pri tome uzeti u obzir omjer cijene i kvalitete. Uz ovakvu sposobnost prilagođavanja omogućiti će proizvođaču daljnji rast i razvoj tako da će zadržati postojeće potrošače, ali i privlačiti nove putem kvalitete svojih proizvoda.

Proizvod je središnji element marketing miksa i odnosi se na sve ono što organizacija nudi na tržištu kako bi zadovoljila potrebe potrošača. Proizvod može biti fizički proizvod, usluga, ili čak ideja. Usluga, kao specifična vrsta proizvoda čini skupinu različitih opipljivih i neopipljivih elemenata.

Dijeli se na glavnu, sekundarnu ili dodatnu uslugu. Proizvod možemo isto tako promatrati kroz njegove tri razine:

- osnovni proizvod,
- očekivani proizvod,
- prošireni proizvod.

---

<sup>22</sup> Golomeić V., *Marketing miksa na primjeru tvrtke Ledo d.d.*, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik, 2019., str. 4.

Osnovni proizvod se zapravo sastoji od opipljivih i neopipljivih koristi koje potrošač dobiva kupnjom određenog proizvoda, a njihova je namjena zadovoljiti određenu potrebu. Međutim, potrošač najčešće traži i nešto više od osnovnog proizvoda, te ima i druga očekivanja u vezi s markom, dizajnom, kvalitetom i specifikacijama samog proizvoda. Takva očekivanja čine drugu razinu, odnosno očekivani proizvod.<sup>23</sup>

Treći je prošireni proizvod odnosno dodatne usluge i koristi vezane uz proizvod. Riječ je o dodatnim korisnim osobinama proizvoda kojim potrošači u trenutku kupnje ne moraju biti svjesni, tj. potreba za njima može nastati poslije kupnje i u tijeku korištenja proizvoda. Ako uzmemo u obzir tip potrošača, namijenjeni proizvodi se mogu podijeliti u dvije osnovne skupine: proizvode krajnje potrošnje i proizvode poslovne potrošnje. Proizvodi krajnje potrošnje su proizvodi koje kupci ili potrošači kupuju kako bi ih konzumirali, vozili, nosili, itd., dok proizvodi poslovne potrošnje namijenjeni su organizacijama ili poduzećima, te im služe u obavljanju njihove djelatnosti.

Važan element proizvoda je i marka. Marku čine znak, simbol, naziv ili dizajn koji definira proizvod nekog proizvođača. Razlikuje ga se od konkurencije te daje proizvodu vlastitu vrijednost i osobnost. Uz marku proizvoda, vrlo važna je i ambalaža proizvoda. Ambalažom se smatraju sve stvari u koje se sprema ili odlaže proizvod. Ambalaža se može smatrati kao poveznica između proizvođača i potrošača te ima za cilj osigurati da proizvod zadrži kvalitetu koju propisuje proizvođač, a također ispunjava određena potrošačeva očekivanja. Ponašanje zaposlenika isto tako je vrlo često od ključne važnosti prilikom procjene usluge.

---

<sup>23</sup> Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N., *Osnove strateškog marketinga*. Zagreb, 2014., ŠK, str.256

### 3.4.2. Cijena

Cijena je određeni novčani iznos te određuje koliko potrošači moraju platiti za proizvod ili uslugu. Pri utvrđivanju cijena važnu ulogu imaju karakteristike proizvoda ili usluga te troškovi samog poslovanja. Za cijenu je također važno da organizacija ponudi kombinaciju korisnosti koja je prihvatljiva za kupca i profitabilna za organizaciju. Ovaj element marketing miksa ima snažan utjecaj na percepciju vrijednosti proizvoda kod potrošača i na ukupni prihod organizacije. Cijena odražava financijsku vrijednost koju kupci plaćaju za proizvod ili uslugu te uključuje određivanje strategije cijena, popusta, ponuda, načinu plaćanja i fleksibilnosti u postavljanju samih cijena. Cilj je postaviti konkurentne cijene koje reflektiraju vrijednost proizvoda ili usluge te zadovoljavaju potrebe ciljnih skupina. Pravilno postavljanje cijene zahtijeva analizu troškova proizvodnje, konkurencije na tržištu, te percepcije potrošača o vrijednosti proizvoda. Organizacije mogu primjenjivati različite strategije cijena, kao što su premium cijene, niske cijene ili strategije poput "razbijanja cijena" (npr. 9.99 umjesto 10) kako bi privukle potrošače. Također, cijena nije uvijek iznos novca, tu može biti riječ o razmjeni dobara i usluga<sup>24</sup>. Na određivanje cijene djeluju:

- Interni (unutarnji) faktori
- Eksterni (vanjski) faktori

Interni faktori podrazumijevaju tri glavna čimbenika, a to su:

- Troškovi – koji nastaju u organizaciji, kao npr. proizvodnja, materijali, sirovine itd., isto tako organizacija mora paziti na određivanje cijene koja ne smije biti manja od troškova proizvodnje
- Profitni ciljevi - mogu se podijeliti kao profit na kratki rok i dugi rok. Neki od ciljeva mogu biti osvajanje novih tržišta, veći tržišni udio ili „zastrašivanje“ konkurencije.
- Rast organizacije – također može značajno utjecati na određivanje cijena

---

<sup>24</sup> D. Brooks, *Content marketing revolution*, Giant Leap Media, 2015., str. 46.

Eksterni faktori većinom nisu pod kontrolom organizacije te postoji nekoliko čimbenika:

- Konkurencija – visina cijene može utjecati na potražnju za konkurentskim proizvodima, vrlo je važno znati predvidjeti poteze konkurencije kod određivanja cijene, poduzeće može odlučiti pratiti konkurentske cijene ili odrediti više odnosno niže cijene od konkurencije.
- Tehnologija – omogućava smanjenje troškova proizvodnje te povećava način i brzinu prodaje tako da daje mogućnost ponude proizvoda po nižim cijenama.
- Kupci ili potrošači - promjena potražnje za nekim proizvodom ili uslugom može nastati zbog promjene kvalitete ili predodžbe o proizvodu. Bitna stavka je znati kako kupci ili potrošači vrednuju korisnost istih proizvoda.
- Zakonodavstvo - država može kontrolirati cijene, usporiti ih, davati suglasnost za njih te opterećivati ih nametima odnosno porezima (PDV).
- Promjene na tržištu - imaju snažan utjecaj na formiranje cijena. Pojava novog proizvoda može ugroziti i smanjiti potražnju za postojećim proizvodima.

### **3.4.3. Distribucija**

Distribucija se odnosi na kanale i načine putem kojih proizvod dopire od organizacije do krajnjeg potrošača. Uključuje logistiku, skladištenje, distribucijske centre, trgovce na malo i druge posrednike. Odabir pravih distribucijskih kanala ključan je za osiguravanje dostupnosti proizvoda ili usluga potrošačima. Ovaj element odnosi se na način na koji organizacija distribuira i dostavlja proizvod ili uslugu svojim kupcima. To je marketinška funkcija koja upravlja kriterijima dobara od proizvođača do krajnjih potrošača, preko veletrgovinskih, malotrgovinskih, skladišnih i transportnih institucija kako bi dobra bila pristupačnija kupcima koji ih trebaju<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Renko N., *Strategije marketinga*, Zagreb, Naklada Ljevak, 2009., str. 36.

Organizacija mora uzeti u obzir karakteristike tržišta, navike potrošača i troškove distribucije prilikom odabira optimalnog distribucijskog modela. Distribucija može biti vlastita ili ugovorna (posrednici, zastupnici, agenti). Osnovni zadatak distribucije jest osigurati dostupnost proizvoda ili usluga u željeno vrijeme i na traženom mjestu. Važan element ove strategije je izbor posrednika, tj. neizravnih kanala distribucije kojim će proizvod doći do ciljanog tržišta. Kod odabira mogućih načina distribucije, potrebno je razmotriti različite mogućnosti koje su nam dostupne razvojem novih tehnologija. Ključni čimbenici kod izbora kanala je veličina organizacije, obilježje same usluge, osobina ciljnog tržišta, ponašanje potrošača u kupnji te troškovi kanala. Nakon prethodnih koraka potrebno je odabrati najpovoljniju strategiju za uvjete poduzeća. Funkcija posrednika je stvaranje i pružanje dodane vrijednosti proizvođaču i krajnjem kupcu te obavljanjem zadataka kao što su: prikupljanje informacija o potražnji za proizvodom ili uslugom, financiranje zaliha, preuzimanje rizika, osiguranje skladištenja i transporta proizvoda te osiguranje poslije prodajnih usluga kao npr. mogućnost povrata proizvoda ili reklamacijom proizvoda s greškom.<sup>26</sup>

#### **3.4.4. Promocija**

Promocija obuhvaća sve marketinške aktivnosti koje organizacija koristi kako bi informirala, uvjerila i podsjetila ciljnu skupinu o svojim proizvodima ili uslugama. Uključuje oglašavanje, odnose s javnošću, prodajne promocije, osobnu prodaju, izravni marketing, odnose s medijima, sponzorstva i druge oblike komunikacije. Cilj je stvoriti svijest o proizvodu ili usluzi, generirati interes, stvaranje pozitivnog stava, potaknuti kupnju i izgraditi odnos s kupcima. Promocija je jedan od najvažnijih elemenata marketinškog miksa jer se pomoću nje zapravo nova marka predstavlja na ciljnom tržištu<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. ,*Osnove strateškog marketinga*. Zagreb,ŠK, 2014.

<sup>27</sup> Obajdin P., *Marketing miks modne marke „Anello“*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2019., str. 5.

Postoje različite kategorije potrošača prema kojima je usmjerena promocija kao što su kupci, dioničari, vlada, zaposlenici i javnost. Komunikacija se odvija između organizacije i svake kategorije pojedinačno, jer svaka kategorija zahtjeva drugačiji pristup. Da promocija ili marketinška komunikacija bude uspješna govoriće nam podatak da je prodaja nekog proizvoda ili usluge porasla u odnosu na prije dok nije postojala promocija.

Razlikujemo „push“ i „pull“ strategiju koje marketinški stručnjaci koriste kako bi povećali potražnju za svojim proizvodima ili uslugama. „Push“ strategija, ili strategija guranja usmjerena je na posrednike koje se potiče da promoviraju određeni proizvod ili uslugu, dok je strategija privlačenja ili „pull“ strategija usmjerena na poticanje potražnje krajnjeg potrošača. Poruke koje se prenose promocijom ili marketinškom komunikacijom najčešće imaju tri osnovne svrhe: informirati, podsjetiti i nagovoriti. Promociju ili marketinšku komunikaciju čine komunikacijske aktivnosti, koje se još nazivaju promocijskim miksom. Internetski marketing jedan je od najpopularnijih oblika za oglašavanje proizvoda i usluga. Prednosti internet marketinga jesu niži troškovi oglašavanja u odnosu na tradicionalne medije te mogućnost stalnog oglašavanja, 24h na dan, 7 dana u tjednu, itd.

### **3.4.5. Fizički dokaz**

Fizički dokazi pružaju opipljive znakove kvalitete i iskustva koje tvrtka nudi. To može biti osobito korisno kada potrošač još nije kupovao od organizacije i treba mu malo uvjerenja ili se očekuje da plati uslugu prije nego što je isporučena. Ovaj element odnosi se na fizičke aspekte koji prate proizvod ili uslugu te utječu na percepciju potrošača. To uključuje ambalažu, dizajn prodajnih prostora, izgled proizvoda, opremu, uniforme osoblja i sve druge materijalne elemente koji komuniciraju vrijednost i kvalitetu organizacije. Najčešće su to promotivni alati poput raznih tiskovina (katalozi, prospekti, brošure, letci) ili njihove elektroničke inačice koje stvaraju neopipljive doživljaje<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Novak-Ištók M., Palić M., *Marketing 4*, Zagreb, Alca Script, 2021., Str. 17.



Fizičko dokaz nudi potencijalnom kupcu percepciju kakvo će biti korištenje usluge. Za razliku od proizvoda, usluga se ne može doživjeti prije nego se isporuči. To znači da potencijalni kupci imaju veći rizik prilikom odlučivanja te hoće li se odlučiti za kupnju proizvoda ili ne. Da bi se smanjio osjećaj opasnosti, kupcu treba dati da vidi što više onoga što kupuje te se tako povećava mogućnost za prodaju. Potrošaču ili kupcu treba pružiti nekakav dokaz, fotografiju ili recenziju osoba koji su koristili uslugu i pisali o svom iskustvu te stvoriti što više kontakata, kako poslovnih tako i osobnih.

### **3.4.6. Ljudi**

Ovaj element odnosi se na zaposlenike organizacije koji imaju izravan kontakt s potrošačima. Ljudski resursi imaju ključnu ulogu u pružanju kvalitetne usluge, zadovoljstvu kupaca i izgradnji dugotrajnih odnosa. To uključuje zaposlene, prodajno osoblje, korisničku podršku i sve druge osobe ili skupine koje imaju interakciju s kupcima. Cilj je osigurati da zaposlenici pružaju visoku razinu usluge, budu stručni, ljubazni i zadovoljavaju potrebe kupaca. Zaposleni u organizaciji su u prvim redovima u interakciji s kupcima, primaju i obrađuju njihove upite, narudžbe i pritužbe, osobno ili putem online chata, društvenim mrežama ili putem pozivnog centra. Oni su u kontaktu s korisnicima te za njih postaju 'lice' organizacije.

Sukladno tome, Dobrinić i Gregurec navode kako ljudi predstavljaju poslovanje i to kroz pet čimbenika<sup>29</sup>:

1. ugled koji predstavljaju i koji je od iznimne važnosti,
2. prvi kontakt je trajni dojam koji ostavljaju kod korisnika,
3. stručnost i znanje o proizvodu ili usluzi,
4. misija koju je potrebno prenijeti korisnicima,
5. zaposlenici moraju imati određen nivo profesionalnosti.

---

<sup>29</sup> Dobrinić D., I. Gregurec, *Integrirani marketing*, Varaždin, Fakultet organizacije informatike, 2016., str. 174.

Potrebno je optimizirati njihovo poznavanje proizvoda i usluga te kako ih koristiti, njihovu sposobnost pristupa relevantnim informacijama te svakodnevni pristup i stav. Ljudi mogu biti nedosljedni, ali uz odgovarajuću obuku, osnaživanje i motivaciju od strane organizacije, oni također mogu predstavljati priliku za razlikovanje ponude na pretrpanom tržištu i izgradnju vrijednih odnosa s kupcima. Utjecaj na opće zadovoljstvo potencijalnog ili postojećeg korisnika može imati svaka osoba koja s njima dolazi u kontakt.

### **3.4.7. Proces**

Ovaj element obuhvaća efikasnost, brzinu, fleksibilnost i jednostavnost postupaka koje tvrtka koristi kako bi zadovoljila potrebe kupaca. Odnosi se na interne procese i procedure koje organizacija koristi za pružanje proizvoda ili usluge. Kad organizacija nudi usluge, kvalitetni i dobro osmišljeni procesi poslovanja mogu pružiti značajnu prednost. Procesu mogu uvelike unaprijediti poslovanje organizacijama te trebaju pomoći korisnicima da dobiju ono što žele. To uključuje korake u prodajnom procesu, podršku kupcima, obradu narudžbi, rezervacije, pritužbe i druge operativne procese. Cilj je osigurati glatko i učinkovito iskustvo kupaca kroz sve faze. Procesu su važni za pružanje kvalitetne usluge. Usluge su nematerijalne, no procesi postaju sve važniji u ispunjavanju njihovih standarda.

Razumijevanje koraka korisnika od postavljanja upita putem interneta do traženja informacija i kupnje, pomaže nam da razmotrimo koji procesi moraju biti uspostavljeni kako bi kupac imao pozitivno iskustvo. Kada kupac postavi upit, koliko dugo će morati čekati prije nego što dobije odgovor? Koliko dugo čeka između rezerviranja sastanka s prodajnim timom i održavanja sastanka? Što se događa nakon što naprave narudžbu? Kako možemo osigurati da se recenzije generiraju nakon kupnje? Kako možemo koristiti tehnologiju da naše procese učinimo učinkovitijima? Sva ova pitanja pomažu izgraditi pozitivno korisničko iskustvo. Kombinacija svih sedam elemenata marketing miksa omogućuje organizacijama da efikasno planiraju, razvijaju strategije i implementiraju marketinške aktivnosti kako bi postigli svoje ciljeve i zadovoljili potrebe ciljne publike. Važno je prilagoditi svaki od ovih elemenata specifičnostima organizacije, industrije i ciljne publike kako bi se postigao uspjeh na tržištu.

### 3.5. FINANCIJE

Financije imaju važnu ulogu u formiranju marketinškog plana jer određuju marketinški budžet te prodajne prognoze kojima se planiraju troškovi i rasporedi. Financijske projekcije obuhvaćaju predviđanje prodaje, troškova i analizu točke pokrića. Kod pokazatelja prihoda iz prodaje potrebno je prikazati plan prihoda za svaki proizvod i sustav proizvoda na mjesečnoj ili godišnjoj razini. Analiza točke pokrića troškova uključuje i procjenu prihoda, procjenu fiksnih i varijabilnih troškova za proizvod ili uslugu u danom vremenskom periodu. Nedostatak projekcija je što predviđaju prodaju i troškove koje u konačnici mogu značajno odstupati od tih predviđanja. Važno je da proračun marketinga kojim će se postići zadani ciljevi mora biti fleksibilan radi prilagođavanja novo nastalim stanjima na tržištu. Neki od načini za određivanje financijskog proračuna marketinga su:

- Postotak od prihoda iz prodaje – proračun na temelju planiranog i željenog prihoda iz prodaje. Ovaj oblik nije fleksibilan i u obzir ne uzima strukturu troškova i ciljeva, ali je dobar pokazatelj,
- Višak novca – određuje se tako da se nakon pokrića svih troškova poslovanja višak novca preusmjerava za promociju. Kod ovog načina glavni je nedostatak financijskih sredstava pa organizacija na kraju ostaje bez proračuna za marketing,
- Od projekta do projekta ili po narudžbi – vrlo je fleksibilan, što je prednost ako se koristi usklađeno s fiksnim proračunom za promociju,
- Fleksibilan proračun – temelji se na iskustvu, tako da se postavi donja granica prosjeka u djelatnosti i plan prihoda iz prodaje te se rezerviraju financijska sredstva za projekt koji će stvoriti priliku za zaradu ili zaustaviti pad prodaje.<sup>30</sup>

Treba imati na umu da marketing nije trošak koji bi se trebao smanjiti na prvi znak lošije prodaje ili da bi se sačuvala dobit, već ako se želi povećati prodaju i dobit, potrebna su i daljnja ulaganja u marketing.

---

<sup>30</sup> Zavičić, Ž., *Osnove marketinga*, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, 2011., str. 20.

### 3.6. KONTROLA

Kontrolom marketinga, organizacije imaju uvid u kojim su mjerama ostvareni dogovoreni ciljevi u marketinškom planu. Kad su definirane strategije, prihvaćen marketing plan te dodijeljen budžet, potrebno je pratiti i mjeriti je li organizacija na pravom putu. Kako bismo bili uspješni u tome, uloga kontrolinga je ključna u postavljanju pravih mjera koje će nam pravovremeno reći gdje se nalazi organizacija te što trebamo promijeniti s ciljem postizanja zacrtanih ciljeva. Time uloga kontrolinga ne prestaje, već započinje proces mjerenja, evaluiranja i izvještavanja rezultata, upućivanja na devijacije i potrebe za korektivnim mjerama ili čak promjenama smjera i sve to na nekoliko razina.<sup>31</sup>

Osnovni elementi kontrole marketinga su sljedeći:

- Kontrola godišnjeg plana – namijenjena odgovornom menadžmentu kako bi utvrdio dostižu li se planirani rezultati ili ne. Primjeri su analiza tržišnog udjela, analiza korisnika ili prodajnih kanala,
- Kontrola profitabilnosti – namijenjena kontrolingu, ali i svima koji donose odluku u poslovanju, a odnosi se na utvrđivanje gdje je gubitak, a gdje zarada,
- Kontrola efikasnosti – namijenjena linijski odgovornim menadžerima i kontrolingu kako bi se utvrdilo koristi li se na najbolji način i eventualno poboljšala upotreba dostupnih sredstava,
- Strateška kontrola – namijenjena top menadžmentu kako bi se procijenilo jeli se odabralo najbolje što se moglo u odnosu na tržište<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Poslovna učinkovitost, URL: <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/kolumne/poslovanje/1060-uloga-kontrolinga-u-izradi-i-kontroli-plana-strategije-marketinga> (pristupljeno 18. Veljače 2024)

<sup>32</sup> Ibid

## 4. MARKETING USLUGA

### 4.1. DEFINIRANJE USLUGE

U tržišnom sustavu gospodarstva usluge imaju sve važniju ulogu, a granica između uslužnih i proizvodnih aktivnosti sve je manje izraženija. Usluga je sve značajnija komponenta u organizacijama koje proizvode materijalna dobra te tako postaje temelj za stjecanje i održavanje konkurentске prednosti u tržišnoj utakmici. U suvremenom gospodarstvu sve više je pokazatelja da usluga zaslužuje kvalitetnije modele upravljanja marketingom, proizvodnim operacijama i ljudskim potencijalom od onih koji su ostali iz vremena industrijske proizvodnje. U današnje vrijeme može se tvrditi da gotovo svi proizvodi sadrže u manjoj ili većoj mjeri komponente usluge. Organizacije koja se smatraju proizvodnim pokazuju potrebu usvajanja i primjene znanja te vještina specifičnih za marketing i menadžment usluga. Usluga je postala važan čimbenik u gotovo svim proizvodnim djelatnostima.

Neki od važnih razloga za sve većim udjelom usluge u poslovanju proizvodnih organizacija jesu:

- smanjenje potražnje za tradicionalnim materijalnim proizvodima,
- kratki životni vijek tehnoloških i tehničkih inovacija,
- povećana međunarodna konkurencija te
- snažni profitni potencijal usluge.

Pojam usluge ima širok raspon različitih i složenih aktivnosti pa se usluga može definirati na više načina: „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“<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Ozretić Došen Đ., *Osnove marketinga*, 2010. str. 21., citirano prema: Kotler P., Armstrong G., *Principles of Marketing*, 1991., str. 603.

"Usluga je aktivnost ili niz aktivnosti, u većoj ili manjoj mjeri neopipljive prirode, što se obično, ali ne i nužno, odvija u interakciji korisnika s osobom koja pruža uslugu i/ili s fizičkim resursima, odnosno sustavima onog tko pruža uslugu, a koja se pruža kao rješenje problema korisnika"<sup>34</sup>.

## **4.2. OBILJEŽJA USLUGE**

Usmjerenost marketinga na opipljive proizvode, posebno na proizvode krajnje potrošnje i njihovu masovnu proizvodnju ne zadovoljava potrebe uslužnog sektora. Razlika između proizvoda i usluga treba promatrati kroz obilježja proizvoda gdje s jedne strane postoji nadmoć opipljivih elemenata, dok s druge strane dominiraju neopipljivi elementi i tu se smještaju usluge. Svojstva usluga koja se moraju razmatrati pri osmišljavanju i planiranju marketinga jesu: neopipljivost, istovremenost proizvodnje i potrošnje, neusklađivost, heterogenost te odsutnost vlasništva.

### **4.2.1. Neopipljivost**

Neopipljivost je najistaknutije obilježje usluga te predstavlja izazov u upravljanju uslugama. Ponudu usluga teško je percipirati jer usluga ne može biti viđena, dotaknuta, isprobana, ne može ju se kupiti i odložiti za kasniju upotrebu. Usluga se koristi, ali se fizički ne posjeduje. Prije kupovine mali se broj svojstava može pregledati, ali zato usluge imaju svojstvo doživljaja kao što su zadovoljstvo, iskustvo, povjerenje te sve su to elementi o kojima se može govoriti tek nakon korištenja usluge. Doživljaji su subjektivni, a isto tako i očekivanja korisnika. Znanje, vještine i iskustvo subjekata koji pružaju uslugu su neopipljivi te upravo zbog toga korisnici obraćaju posebnu pozornost na vidljive i opipljive elemente koji sudjeluju u procesu pružanja usluge.

---

<sup>34</sup> Ozretić Došen Đ., *Osnove marketinga*, 2010., str.21, citirano prema: Gronroos C, *Service management and Marketing*, 1990

#### **4.2.2. Istovremenost proizvodnje i potrošnje**

Istovremenost proizvodnje i pružanja usluge važna karakteristika usluga te ima obilježje većine usluga. Kod materijalnih proizvoda, proces proizvodnje prethodi prodaji i potrošnji, dok kod usluga obilježava istovremenost pružanja i korištenja same usluge. To znači da je korisnik prisutan ili čak sudjeluje u stvaranju usluge, a na cjelokupno iskustvo s uslugom bude i interakcija s drugim korisnicima. Zaposlenici su također sastavni dio usluge i ključni element kupčeva iskustva s uslugom. Kvaliteta usluge i kupčevo zadovoljstvo ovise o tome što se zbiva u trenutku pružanja usluge, uključujući utjecaj zaposlenika, korisnika usluge te međusoban utjecaj različitih korisnika. „Uključenost korisnika u proces pružanja (proizvodnju) i isporuku odnosno korištenja usluge ima važne implikacije za pružatelje usluga. Oni moraju neprekidno i sustavno voditi brigu o tome što se i na koji način pruža korisnicima. Percepcije korisnika o svemu što su što su vidjeli i osjetili, o ponašanju i profesionalnosti svih s kojima su dolazili u kontakt tijekom procesa pružanja ili korištenja usluge, te o primjerenosti i usklađenosti koraka u samom procesu kroz koji su prolazili, određuje uspješnost poslovanja uslužnog poduzeća i buduće ponovno korištenje usluge.“<sup>35</sup>

#### **4.2.3. Neuskладиštivost**

Neuskладиštivost se odnosi na činjenicu da se usluga ne može pohraniti, sačuvati, preprodati ili vratiti. Kod usluga takvi postupci ne postoje jer su usluge neuskладиštive te je to logična posljedica već opisanih obilježja. Ponuda je vezana za određeni trenutak i neiskorišteni kapacitet pružanja ne može biti pohranjen za buduću potražnju. Stoga nije rijetkost da stručnjaci koji pružaju profesionalne usluge naplaćuju uslugu iako se korisnik nije pojavio, jer je njihovo vrijeme "propalo". Odluka o tome hoće li to učiniti i na koji način ovisi i o nizu drugih elemenata, kao npr. o razini potražnje za uslugom, odnosu pružatelja s korisnikom usluge i sl. Neuskладиštivost treba neizostavno razmatrati i u kontekstu rješavanja spomenutog problema u oscilacijama između ponude i potražnje.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Ozretić Došen Đ., *Osnove marketinga*, 2010., str.34

<sup>36</sup> Ibidem str.34

#### **4.2.4. Heterogenost**

Heterogenost je određena uključenošću ljudskog čimbenika u pružanje usluge kroz kojeg korisnici često percipiraju vrijednost usluge. Odnos između korisnika usluge i subjekta koji pruža uslugu čini taj odnos jedinstvenim u njegovu nastanku i trajanju, što znači da je usluga heterogena jer ovisi o tome tko, kada i gdje ju pruža, ali i koristi. Što je stupanj radne intenzivnosti usluge viši, heterogenost je izraženija. Subjekti koji pružaju uslugu u različitim trenucima ne pružaju uslugu potpuno identičnih obilježja. Raznolikost usluga proizlazi i iz različitosti korisnika od kojih svatko ima različite zahtjeve i iskustvo tijekom korištenja usluge. Iako heterogenost onemogućava potpunu standardizaciju usluge i otežava kontrolu kvalitete, ona s druge strane omogućava personalizaciju usluga i prilagođavanje potrebama korisnika.

#### **4.2.5. Odsutnost vlasništva**

Kupnjom materijalnog proizvoda kupac postaje vlasnikom proizvoda. Kupac svoje dobro može koristiti na način koji želi, a kod kupovine usluga to nije primjenjivo. Neopipljivost i neusklađivost razlozi su nemogućnosti vlasništva nad uslugom. Usluga se odnosi na aktivnost ili korist koja je neopipljiva te koju jedna strana može ponuditi drugoj, ali ne rezultira promjenom vlasništva.<sup>37</sup> Kupovina usluge zapravo predstavlja kupovinu prava korištenja usluge. Pružanje usluge ne završava prijenosom vlasništva s prodavača na kupca.

---

<sup>37</sup> Vranešević T., Vignali C., Vrontis D., *Upravljanje strateškim marketingom*, Zagreb, Accent, 2004., str. 333.



## **5. MARKETING PLAN ORDINACIJE DENTALNE MEDICINE**

### **5.1. ORDINACIJA DENTALNE MEDICINE**

Ordinacija dentalne medicine, mr.sc. Alice Milevoj Diklić, dr.med.dent. , započinje sa radom 2006. godine u Domu zdravlja Labin. Ordinacija obavlja djelatnost stomatološke prakse te spada pod djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi. Ordinacija 2011. godine prelazi iz nadležnosti Doma zdravlja Labin u privatnu praksu pod ugovornom koncesijom HZZO-a, te nadalje ordinacija prima pacijente iz zdravstvenog sustava i pacijente koji žele privatnu stomatološku uslugu. Stručni tim ordinacije čine mr.sc. Alice Milevoj Diklić, dr.med.dent. te dentalna asistentica. Trenutno u ordinaciji upisano je preko dvije tisuće pacijenata kroz zdravstveni sustav odnosno putem HZZO-a.

### **5.2. IZVRŠNI SAŽETAK**

Od 2023. godine ordinacija mijenja lokaciju te iz Doma zdravlja Labin seli u vlastiti prostor odnosno u novu ordinaciju. Lokacija i unutrašnjost prostora prilagođeni su za pristup osobama s invaliditetom, kao i veliki broj parkirnih mjesta. Prelaskom u novo opremljeni prostor ordinacija nastoji diferencirati svoju praksu na osnovi kvalitete i funkcionalnosti. Stomatološka ordinacija projektirana je na način da bude funkcionalna, ugodna za pacijente te opremljena suvremenom opremom i tehnologijom, tako da svojim pacijentima isporuči kvalitetu kroz veću efikasnost. Ordinacija pruža brojne stomatološke usluge prema visokim standardima struke koristeći najmoderniju tehnologiju i materijale, te nudi savjetovanje i podršku uz personalizirani pristup. Usmjerena je prema kontinuiranom podizanju usluge u svim oblicima, kroz stručno usavršavanje doktora dentalne medicine, ulaganje u tehnologiju te pravovremenih i detaljnih informacija za pacijente. Kroz suradnju sa specijalistima, svim su pacijentima na raspolaganju stručnjaci iz različitih područja dentalne medicine sukladno njihovim potrebama i vrstama liječenja.

Shodno tome ordinacija pokriva sve usluge dentalne medicine: opću stomatologiju, dentalnu patologiju s endodoncijom, stomatološku protetiku, oralnu kirurgiju, paradontologiju, implantologiju, restaurativnu stomatologiju, estetsku stomatologiju te usluge estetske medicine.

*Misija* ordinacije je nadmašiti očekivanja pacijenata te omogućiti vrhunsku stomatološku uslugu pružeci svakom pacijentu zdrave zube i lijep osmijeh.

*Vizija* ordinacije je razvijati odnos povjerenja, profesionalnosti i zadovoljstva pacijenata, pružanjem najkvalitetnijih rješenja i tretmana, temeljene na dugogodišnjem iskustvu stručnog tima te iznimnoj brizi za pacijenta.

*Ciljevi ordinacije* su poboljšati i unaprijediti oglašavanje i promociju, povećati konkurentnost, proširiti usluge implementacijom opreme visoke tehnologije, povećati broj pacijenata iz inozemstva, povećati broj zaposlenih i prihode, jačati tržišnu poziciju na lokalnoj i regionalnoj razini te krajnji cilj nadahnuti i educirati pacijente zaštiti svog oralnog zdravlja.

Strategijom fokusiranja odnosno usmjerenosti na određeni tržišni segment, sa ciljanim željama, svojstvima i potrebama, graditi će se vlastita konkurentska prednost. Ideja strategije je zadovoljiti i pružiti pacijentima posebne proizvode ili usluge. Druga strategija biti će strategija diferencijacije koja će se fokusirati na jedinstvenim proizvodima, nudeći pacijentima nešto drugačije od ostalih konkurenata na tržištu, a temeljiti će se na posebnostima i kvaliteti proizvoda. Cilj je stvoriti lojalnog pacijenta kojem će jedna ili više navedenih usluga imati veću vrijednost od same cijene proizvoda.

Marketinškim aktivnostima planira se ostvariti rast prodaje privatnih stomatoloških usluga koje će se zasnivati na razvijanju vidljivosti među postojećim i potencijalnim pacijentima. Za oglašavanje i promociju ponajviše će se koristiti društvene mreže kao i druge kanale digitalnog marketinga. Primjenom modernih tehnologija za promociju i oglašavanje omogućiti će se kvalitetnija komunikacije između pacijenata i stručnog tima te stvoriti jasniju sliku o zahtjevima, potrebama te bržoj reakciji u kontekstu ponude novih usluga.

Sadašnje marketinške aktivnosti koje se provode, u predstojećem će se razdoblju proširiti i poboljšati, a nove aktivnosti koje se primjenjuju ovisiti će i o analizi rezultata na kojoj će se provoditi promjene i prilagodbe. Nakon razrade marketinških aktivnosti i ciljeva sadržanih u planu, izradom financijskog proračuna odrediti će se iznos sredstava potrebnih za provedbu marketinških aktivnosti. U proračun uključena su financijska sredstva kojima se planiraju troškovi, ulaganja i ostale aktivnosti koje su povezane sa svakim čimbenikom marketinške akcije.

Financijskom analizom dobiti će se procjena prihoda, te varijabilnih i fiksnih troškova za usluge koje su navedene u marketinškom planu. Marketinške aktivnosti najčešće su troškovno najdinamičnije, pa će se upravo njih prikazati s više detalja, te će se proračun razraditi po stavkama, odnosno definirati troškove pojedinih aktivnosti. U financijskoj koncepciji prioritet će biti porast prihoda te smanjenje troškova. Pomoću glavnih financijskih pokazatelja mjeriti će se uspješnost marketinških aktivnosti i poslovanje ordinacije.

### **5.3. ANALIZA STANJA**

Ponuda stomatološkog sektora promijenila se posljednjih godina. Tržište se unaprijedilo dolaskom novih poliklinika strukturiranih organizacijom korporativnog tipa, dobro planiranim strategijama i agresivnim marketingom. Upravljanje stomatološkom ordinacijom kao isključivo zdravstvenom ustanovom danas je potpuno zastarjelo. Suvremena stomatološka ordinacija mora se zamisliti i organizirati kao malo do srednje poduzeće, opremljeno pravom organizacijskom strukturom. U stomatološkoj ponudi nije više dovoljna samo stručna usluga, već je potrebno razvijati nove i kvalitetnije usluge kako bi se diferencirali na tržištu.

### 5.3.1. S.W.O.T. analiza

Pomoću S.W.O.T. analize oblikovat će se strategije i ciljevi ordinacije u odnosu na snage i slabosti kao unuturnje okruženje te prilike i prijetnje s kojima se ordinacija susreće na tržištu dentalne medicine kao vanjsko okruženje.

<b>Snage (S)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Stručni tim</li><li>• Nove tehnologije</li><li>• Povoljna lokacija</li><li>• Pozitivna promocija od usta do usta</li><li>• Lojalni pacijenti</li><li>• Dugogodišnje iskustvo i kontinuirana edukacija</li></ul>	<b>Slabosti (W)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nedostatak boljeg oglašavanja i promocije</li><li>• Visoke cijene usluga</li><li>• Nedovoljan upravljački pristup</li><li>• Visoki troškovi materijala</li></ul>
<b>Prilike (O)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Inozemni pacijenti, rast dentalnog turizma</li><li>• Prihvatanje i uvođenje novih trendova i usluga</li><li>• Oglašavanje na višoj razini</li><li>• Povećanje konkurentnosti uvođenjem novih tehnologija</li><li>• Korištenje sredstava iz EU fondova za unaprjeđenje tehnologije</li></ul>	<b>Prijetnje (T)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Veći broj konkurenata u konceptu dentalnih centara ili poliklinika</li><li>• Niska kupovna moć pacijenata</li><li>• Nezainteresiranost za proizvod</li><li>• Pojava supstituta</li><li>• Smanjen broj privatnih radova radi nepovoljne gospodarske situacije</li></ul>

Tablica 2. – S.W.O.T. analiza ordinacije dentalne medicine

Izvor: izrada autora

U unutarnjem okruženju snaga ključna vrijednost ordinacije je stručni tim i ostali specijalisti iz različitih područja dentalne medicine koji surađuju sa ordinacijom. Dugogodišnje iskustvo stručnog tima i kontinuirane edukacije te profesionalnog osposobljavanja za rad na novim dentalnim tehnikama i tehnologijama isto tako daju dodatnu vrijednost i ugledu ordinacije. Lojalnost pacijenta vrlo je bitna, gdje često pacijent neposredno poznaje stomatologa te ga smatra svojim specijalistom od povjerenja, gradeći tako dugoročne odnose. Zahvaljujući stvorenim dugoročnim odnosima, ordinacija koristi pozitivnu usmenu predaju pacijenata kao glavno komunikacijsko sredstvo jer je usmena predaja jedan od najboljih alata za promociju ordinacije. Lokacija u neposrednom centru grada te veliki broj parkirnih mjesta kao i pristup osobama s invaliditetom čini dodatni element snage u analizi.

Kod čimbenika slabosti, ističe se nedostatak kvalitetnog oglašavanja i promocije kroz kanale digitalnog marketinga, ponajviše kroz kanale društvenih mreža kao što su Instagram, Facebook. Visoke cijene usluga rezultat su i visokih cijena materijala i stomatološke opreme koji ne pogoduje pacijentima slabije kupovne moći. Nedovoljan upravljački pristup stvara potrebu za voditeljem stomatološke ordinacije, koji će imati zadatak voditi upraviteljski dio ordinacije.

Kod vanjskog okruženja prilika, ordinacija može restrukturirati svoje poslovanje i uspostaviti učinkovitije sustave upravljanja kao i povećanje konkurentnosti uvođenjem novih tehnologija kao i mogućnost korištenja sredstava iz EU fondova. Također ima i mogućnost značajnog širenja i privlačenja inozemnih pacijenata te jačanja dentalnog turizma. Priliku za većim ulaganjem u marketing i oglašavanje iskoristiti za poboljšanje efikasnosti i profitabilnosti te biti što prepoznatljiviji na lokalnom i regionalnom tržištu stomatoloških usluga.

Prijetnja je svakako ulazak novih sudionika kao što su dentalni centri i dentalne poliklinike. Druga moguća prijetnja je sve veće odricanje od stomatoloških usluga zbog ekonomskih poteškoća te ukoliko se kupovna moć stanovništva bude smanjila postoji opasnost da se dio pacijenata okrene ordinacijama s nižim cijenama. Nezainteresiranost za proizvod i pojava supstituta pogotovo u estetskoj stomatologiji i ostalim estetskim tretmani zasigurno je prijetnja na koju treba obratiti pozornost.

### **5.3.2. Analiza konkurencije**

Konkurencija ordinacije dentalne medicine može se podijeliti u dvije kategorije. Prva kategorija su ordinacije koje obavljaju privatnu praksu, ali su pod ugovornom koncesijom HZZO-a, i ordinacije odnosno dentalni centri te dentalne poliklinike koji nude isključivo privatne usluge. Kod ordinacija koje imaju ugovor sa HZZO-om, dolaze pacijenti radi pružanja stomatoloških usluga gdje svojim upisom besplatno ostvaruju svoja prava iz primarne zdravstvene zaštite odnosno stomatološke zdravstvene zaštite. Pacijenti koji dolaze za usluge pokrivena zdravstvenom zaštitom mogu postati i potencijalni pacijenti privatnih usluga ako žele dodatnu vrijednost na uslugu. Obzirom da su liste čekanja za dobivanje termina u tim ordinacijama dugačke, pacijenti se često odlučuju na odabir privatnih ordinacija dentalne medicine.

Konkurenti u sklopu privatnih ordinacija i dentalnih centara sve su češća pojava na stomatološkom tržištu, naročito u istarskoj i primorsko-goranskoj županiji. Privatne ordinacije kao takve okrenute su profitabilnosti i produktivnosti te velik dio svog poslovanja usmjeravaju i prema inozemnim pacijentima odnosno dentalnom turizmu. Privatne ordinacije znaju imati proširenu lepezu usluga iz raznih područja stomatologije kao što su zubotehnički laboratoriji, međutim u ponudi imaju i dodatne usluge vezane za cjelokupni proces liječenja kao što je prijevoz te smještaj ukoliko pacijenti imaju tretmane ili terapiju više dana. Ordinacije ili dentalni centri u prosjeku imaju od dvije do deset stomatoloških stolica i u pravilu koriste suvremenu tehnologiju. Prednost kod nekih privatnih ordinacija ili centara svakako je i produženo radno vrijeme i veća prisutnost djelatnika koji omogućuju pacijentima veću vremensku fleksibilnost i neposrednu dostupnost pri zakazivanju termina i primanju tretmana.

Promatrajući konkurenciju na lokalnoj razini gdje posluje devet ordinacija pod koncesijom HZZO-a i pet privatnih ordinacija, možemo zaključiti da se unaprijeđenim oglašavanjem i kvalitetnijom promocijom mogu postići bolji poslovni rezultati, pogotovo u ljetnim mjesecima gdje se očekuje porast pacijenata koji potražuju privatnu uslugu.

### **5.3.3. Analiza tržišta**

Ponuda tržišta dentalne medicine promijenila se posljednjih godina, kao i velik broj različitih poslovnih subjekta koji pružaju stomatološke usluge. Tržište je podijeljeno na javno i privatno, ali se dolaskom novih subjekta koji su opremljeni organizacijom korporativnog tipa, proširila ponuda i na ostale usluge ne vezane isključivo za dentalne usluge.

Trend dentalnog turizma i otvoreno tržište Europske unije u budućnosti će dentalnoj medicini sigurno otvoriti nove prilike i potencijale. Misija privatnih ordinacija je ponuditi pristupačnu stomatološku uslugu, nudeći povoljnije cijene i za skuplje tretmane, a bez promjene na razini kvalitete.

Kod manjih stomatoloških ordinacija kao što ordinacija mr.sc.Alice Milevoj Diklić, dr.med.dent., kontinuirana je potreba za usavršavanjem i uvođenjem novih tehnologija i materijala. Takvo okruženje predstavlja nove izazove u poslovanju, kao i neophodnu potrebu za kvalitetnim menadžmentom koji će pružiti mogućnosti za daljnja ulaganja i razvoj na tržištu dentalnih usluga.

### **5.4. CILJEVI**

Kako je navedeno u izvršnom sažetku, primarni ciljevi za ordinaciju mr.sc.Alice Milevoj Diklić, dr.med.dent. su poboljšati i unaprijediti oglašavanje i promociju, povećati konkurentnost, proširiti usluge implementacijom opreme visoke tehnologije, povećati broj pacijenata iz inozemstva, povećati broj zaposlenih i prihode te kao krajnji cilj nadahnuti i educirati pacijente u zaštiti svog oralnog zdravlja. Kako bi svojim pacijentima ordinacija isporučila visoku kvalitetu i kroz veću efikasnost poboljšala produktivnost, podijeliti ćemo ciljeve na dvije vrste:

#### *Opći ciljevi:*

- Ostvarivanje punog zadovoljstva i očekivanja pacijenata
- Konstantno unaprjeđivanje tehnološke opremljenosti ordinacije na tržištu dentalne medicine
- Održavanje visoke razine znanja, stručne osposobljenosti i kompetentnosti stručnog tima kroz razne edukacije i kongrese
- Promicati i razvijati odnose s pacijentima, partnerima i dobavljačima
- Pratiti globalne trendove na tržištu dentalne medicine te usvojeno znanje primjenjivati u svom radu

#### *Strateški ciljevi:*

- Održavati dugoročno, stabilno i pozitivno poslovno okruženje
- Upravljanje, planiranje i analiziranje efikasnosti svih ključnih aktivnosti ordinacije
- Primijeniti kvalitetnu marketinšku obradu tržišta i ciljnih skupina
- Poslovne aktivnosti provoditi u skladu sa odgovarajućim propisima, zakonima, i normama
- Uvođenje novih djelatnosti te širenje poslovanja na nova tržišta
- Postaviti ambiciozne i ostvarive ciljeve te realizirati predviđene planove

#### **5.4.1. Ciljane skupine**

Kako bi se planirani ciljevi ostvarili, potrebno je odabrati ciljane skupine. Ciljane skupine čine pacijenti koji trebaju ili će u budućnosti trebati usluge koje ordinacija nudi te je stoga potrebno stvoriti interes i informirati pacijente što se sve nalazi u ponudi ordinacije. Obzirom da se radi o ordinaciji dentalne medicine, potreba za stomatološkim uslugama traje od najranije do najdublje starosne dobi pacijenta.



Po svim osnovnim kriterijima, u postupku segmentacije da se zaključiti da iz svake skupine segmenata postoji potencijalan pacijent za neke od usluga koje nudi ordinacija dentalne medicine. Izravnim, jasnim i ciljanim marketinškim aktivnostima potrebno je privlačiti pacijente, a potencijalne pacijente onda pretvoriti u lojalne pacijente. Segmentacijom ciljanih skupina po demografskom kriteriju najpreciznije će se procijeniti koju i kakvu uslugu ili tretman potražuju pacijenti s obzirom na dob.

Ciljane skupine po dobi su:

- Djeca i adolescenti koji trebaju stomatološke usluge, ponajprije usluge prevencije, liječenja i pregleda za eventualne ortodontske usluge. Potrebno je iskustvo rada sa djecom, a i roditelji su vrlo često pacijenti same ordinacije te potencijalni pacijenti za druge usluge.
- Radno aktivna populacija koja je financijski neovisna te traži kvalitetne stomatološke usluge. Osim usluge liječenja imaju i zahtjeve za estetskim uslugama kako bi imali lijep osmijeh i veće samopouzdanje. Ova ciljna skupina može biti visoko profitabilna te cijeni kvalitetu i brzinu usluga. Potrebna je snažnija promocija ponude estetske stomatologije.
- Starija populacija odnosno umirovljenici imaju specifične potrebe za stomatološkim uslugama, te radi svoje dobi češće imaju potrebu za fiksnom ili mobilnom protetikom (proteze, mostovi, i sl.), implantatima, parodontološkim terapijama, itd.. Međutim, interes za estetskim uslugama i u ovoj skupini je u snažnom porastu.

Analiziranjem ciljanih skupina, njihovih potreba i mogućnosti, utvrditi će se koji segmenti imaju najveći potencijal za rast i profitabilnost te samim tim oblikovati će se optimalne marketinške aktivnosti za pojedinu skupinu.

## **5.5. STRATEGIJA MARKETINŠKOG MIKSA**

Strategija marketinškog miksa odnosi se na skup marketinških alata ili aktivnosti kojima će se ordinacija koristiti prilikom provedbe strategija i ostvarivanja svojih ciljeva. Kao i sve organizacije, tako i ordinacija dentalne medicine treba koristiti marketinške alate da bi postigla planirane rezultate, privukla nove pacijente te se uspješno nosila s konkurencijom. Marketinški miks ključan je i za proširenje ponude, povećanje produktivnosti kroz efikasnost, optimizaciju cijene usluga te poboljšanje financijskih rezultata.

### **5.5.1. Proizvod ili usluga**

Proizvod, kao prvi element marketing miksa, jedan je od osnovnih čimbenika za pozicioniranje u percepciji pacijenta, diferencijaciji od konkurencije te privlačenju novih, ali i inozemnih pacijenata. Kako je ordinacija mr.sc. Alice Milevoj Diklić, dr.med.dent. privatna praksa, ali pod ugovornom koncesijom HZZO-a, neke od usluga su besplatne. Prema pravilniku koje propisuje HZZO, osigurani pacijenti imaju pravo na: vađenje zuba, liječenje parodontoze, pravo na djelomične i totalne zubne proteze, čišćenje kamenca do dva puta godišnje, pokriven trošak kompozitnih (bijelih) ispuna za jedinicu, dvojku i trojku u gornjoj i donjoj čeljusti, popravak ostalih zuba amalgamskim ispunima, izdavanje uputnice za RTG snimke zuba, ortopan itd. Ostali proizvodi ili usluge plaćaju se po cjeniku za privatne usluge.

Usluge dentalne ordinacije mr.sc. Alice Milevoj Diklić, dr.med.dent. mogu se podijeliti u nekoliko osnovnih kategorija:

#### *Opća stomatologija:*

- U opću stomatologiju ili konzervativu spada pružanje stomatoloških usluga pacijentima svih dobnih skupina koje pomažu održavanju oralnog zdravlja. Tu ubrajamo usluge kao što su liječenje zuba, ispuni (plombe) i čišćenje zubnog kamenca. Kod dolaska na pregled, stomatolog obavlja detaljan pregled usta, zubi i desni.

- Liječenje zuba (karijesa, zubne pulpe) - odnosi se na terapiju procesa samog zuba odnosno zubnog živca. Liječenje zuba iglicama (endodoncija) vrlo je složen zahvat jer zahtijeva preciznost doktora dentalne medicine koji ulazi u samu srž zuba kako bi liječio upalu živca i samim time spasio zub.
- Ispuni tj. plombe – nakon čišćenja zuba stavlja se kompozitni ispuni tj. bijela plomba ili amalgamska (siva) plombe. U današnje vrijeme, bijele plombe zauzele su najpopularnije mjesto u sanaciji oštećenja strukture zubi nastale karijesom te su izgurale amalgamske (sive) plombe koje su bile glavna terapija za ispunu zuba.
- Čišćenje zubnog kamenca - čišćenje zubnog kamenca i pjeskarenje zubi spada u neinvazivne, potpuno sigurne i bezbolne postupke čišćenja zubi za održavanje oralne higijene. Ne uklanjanjem zubnih naslaga i slojeva ugrožava se zdravlje zubi i desni.

#### *Zubna protetika:*

• Zubna protetika podrazumijeva svaku zamjenu, odnosno protetske nadomjestke kojima je moguće nadomjestiti nedostatak zubi, poboljšati izgled zubi ili njihovu funkcionalnost. Postoji nekoliko vrsta protetskih nadomjestaka, a to su: zubne krunice i mostovi, zubne ljuskice i zubne proteze. Iako svi pripadaju zubnoj protetici, ovi nadomjesci međusobno se razlikuju funkcijom i načinom ugradnje. Zubnu protetiku dijelimo na fiksnu i mobilnu protetiku.

- Fiksna protetika uključuje ljuskice za zube, zubne krunice i zubne mostove.
- Mobilna protetiku čine totalne proteze (potpune proteze), parcijalne proteze (djelomične proteze) i proteze na implantatima. Za razliku od fiksnih proteza, njih se može lako skinuti.

#### *Parodontologija:*

• Parodontologija je grana stomatologije čija je svrha liječenje, ali i sprječavanje bolesti parodonta (potpornih tkiva) i struktura koje povezuju zube s čeljusnom kosti. Bolesti parodonta upalna su stanja kod kojih dolazi do nestajanja okolnih tkiva koja učvršćuju zube, tj. zubnog mesa, kosti i parodontalnog ligamenta.

Pod bolesti parodonta ubrajamo upalnu promjenu zubnog mesa (gingive) koju nazivamo gingivitis, a ako upala zahvaća dublje strukture, tada govorimo o parodontitisu. Najčešći uzrok bolesti parodonta je loša oralna higijena, zbog koje dolazi do nakupljanja bakterija (plaka) i stvaranja zubnog kamenca u usnoj šupljini.

#### *Oralna kirurgija:*

- Oralna kirurgija uključuje različite kirurške zahvate kojima se rješavaju različiti poremećaji ili anomalije usne šupljine, ugradnje zubnih implantata do vađenja djelomično izraslih ili neizraslih zuba, vađenja umnjaka do zahvata apikotomije. Najčešći zahvat predstavlja vađenje zuba. Odluku o zahvatu donijet će stomatolog na temelju dijagnostike te će u suradnji i konzultaciji sa specijalistom oralne kirurgije izabrati najpogodnije rješenje za pacijenta.

#### *Ortodoncija:*

- Ortodonticija je grana stomatologije koja se bavi prevencijom, dijagnosticiranjem i ispravljanjem nepravilno izraslih zubi i okolnih struktura. Cilj ortodonticije nije samo estetsko rješavanje problema, već i rješavanje bolnih stanja i poremećaja sustava žvakanja do kojih je došlo zbog nepravilnog položaja zubi i čeljusti. Pogrešno formiran zagriz te nepravilno izrasli zubi mogu kasnije izazvati mnoge poteškoće s dentalnim zdravljem. Nakon pregleda stomatologa za potrebe ortodontijske terapije, pacijent se prosljeđuje specijalistu ortodonticije.

#### *Estetska stomatologija:*

- Estetska stomatologija je grana dentalne medicine koja se bavi poboljšanjem estetske vrijednosti zuba i osmijeha. Mnogi pacijenti posežu za korektivnim estetskim zahvatima na zubima radi lijepog osmijeha i dobrog izgleda. Tim uslugama dentalna medicina postala je ne samo zdravstvena, nego i estetska djelatnost, a uljepšavanje zubi korektivnim zahvatima vrlo je tražena usluga u ponudi stomatologije.

### *Medicinska estetika:*

• Pod medicinskom estetikom podrazumijevamo korekcije kožnih oštećenja koje ne zahtijevaju kirurški zahvat. Prvim pregledom ili konzultacijom ustanoviti će se početno stanje i procijeniti koje estetske zahvate preporučiti te koja su očekivanja pacijenta.

Estetske usluge koje se nude u ordinaciji su:

- Kemijski piling
- PRF (vampirski tretman)
- Mezoterapija
- Skin booster
- Dermalni fileri
- Botox

Ordinacija dentalne medicine mr.sc. Alice Milevoj Diklić, dr.med.dent., svojim pacijentima pruža inovativne i sigurne proizvode i usluge te tako ispunjava potrebe i najzahtjevnijih domaćih i inozemnih pacijenata.

### **5.5.2. Cijena**

Obzirom da se radi o ordinaciji koja je ugovorni partner HZZO-a, cijene usluga za pacijente koji dolaze preko zdravstvenog sustava regulirane su pravilnikom i ugovorom između HZZO-a i dentalne ordinacije. Za privatne stomatološke i druge usluge koje ordinacija nudi cijena je značajan čimbenik u privlačenju ciljanih skupina, ali će kvaliteta usluga, novo uređen prostor i briga prema pacijentima doprinijeti percepciji vrijednosti koje ordinacija pruža, čime cijena može postati manje dominantan element u odluci pacijenata. Cijena je jedini element marketing miksa koji stvara prihode, stoga je važno formirati ispravnu cijenu, ne samo radi troškova, nego i zbog produktivnosti odnosno ostvarivanja profita.

Pravilno određivanje cijena uvjetuje ravnotežu između potražnje za proizvodom ili uslugom i ostvarivanja prihoda. Ugovornom koncesijom sa HZZO-om ordinacija dentalne medicine ostvaruje stabilni priljev pacijenata i sigurne prihode, međutim navedenom suradnjom ordinacija pruža svoje usluge ispod tržišnih cijena i time ne ostvaruje željenu razinu prihoda i profita. Naime, cijene koje HZZO isplaćuje svojim ugovornim partnerima znatno su niže od onih koje ordinacija dentalne medicine može ostvariti poslujući na privatnom odnosno slobodnom tržištu. Veliki broj pacijenata iz zdravstvenog sustava ujedno otežava poslovanje ordinacije kroz smanjenje individualnog pristupa i komunikacije te stvara duge liste čekanja.

Evaluacijom politike cijena i formiranih cijena, ordinacija dentalne medicine mr.sc. Alice Milevoj Diklić, dr.med.dent. ima za cilj povećanje i privlačenje većeg broja privatnih pacijenata te sa postavljenim konkurentskim cijenama biti predvodnik na lokalnom i regionalnom tržištu dentalne medicine.

Ordinacija dentalne medicine može primijeniti neke od slijedećih strategija:

- Odnos cijene i kvalitete - istaknuti vrijednost proizvoda ili usluga kako bi pacijenti percipirali da je cijena opravdana visokom kvalitetom, suvremenom tehnologijom i stručnim timom
- Transparentnost cijena - jasno i vidljivo istaknuti cjenik te susretljivo odgovarati na pitanja pacijenata u vezi s cijenama za lakše donošenje informirane odluke
- Prilagodljivost plaćanja - prilagodljivost u načinu plaćanja, mogućnost plaćanja u gotovini ili karticama
- Pružanje usluga dodatnih vrijednosti - pružanje usluga veće vrijednosti ili usluga više kvalitete koje bi se plaćale po višoj cijeni.

### **5.5.3. Distribucija**

Distribucija kao značajan element marketing miksa odnosi se na način na koji ordinacija dentalne medicine promovira i isporučuje usluge svojim pacijentima. Obzirom da se radi o uslugama dentalne medicine, distribucija je način na koji ordinacija dolazi u interakciju i kontakt s pacijentima.

To može uključivati:

- mjesto prodaje odnosno lokaciju ordinacije koja je povoljna jer se nalazi u blizini Doma zdravlja u Labinu,
- marketinške ili on-line kanale poput web stranica i društvenih medija putem kojih pacijenti mogu saznati o ordinaciji, ponudi i ostalim uslugama te isto tako povećati vidljivost ordinacije i privući nove pacijente
- suradnju ili partnerstvo s drugim dentalnim ordinacijama ili dentalnim centrima gdje može doći do povezivanja pacijenata sa ordinacijom

### **5.5.4. Promocija**

Promocija ordinacije dentalne medicine mr.sc. Alice Milevoj Diklić, dr.med.dent. ima važnu ulogu u povećanju svijesti o postojanju određenih proizvoda ili usluga, stvaranju interesa za iste te privlačenju potencijalnih pacijenata. Promocija podrazumijeva svaku aktivnost koja stvara komunikaciju s tržištem. Oblikovanjem ponude treba predstaviti svoje proizvode i usluge, usmjeravajući ih prema ciljanim skupinama sa ciljem ostvarenja dugoročnih odnosa. Promocija je dvosmjernan proces. U jednom smjeru ordinacija šalje informacije prema pacijentima, dok u drugom smjeru pacijent vraća reakciju na informaciju. Promocijom ordinacije dentalne medicine želi se postići: povećanje prodaje proizvoda i usluga, privlačenje novih pacijenata, stvaranje ugleda ordinacije, informiranje pacijenata sa novim proizvodima, inovativnim tehnikama te konkurentske cijene.

Facebook i Instagram stranice ord.dent.med. mr.sc.Alice Milevoj Diklić,dr.med.dent. :



The image shows two screenshots from social media. The top screenshot is a Facebook profile page for 'Ordinacija dentalne medicine dr. Alice Milevoj Diklić'. The profile picture is a stylized tooth icon. The cover photo shows a modern dental clinic with a white chair, a large window, and dental equipment. The profile name is 'Ordinacija dentalne medicine dr. Alice Milevoj Diklić' with 2 likes and 2 followers. There are buttons for 'Advertise', 'Manage', and 'Edit'. Below the profile name are navigation tabs: 'Posts', 'About', 'Mentions', 'Reviews', 'Followers', 'Photos', and 'More'. The bottom screenshot is a post from 'alice\_dentalstudio'. The post features a photo of a dentist wearing a white lab coat, a blue surgical mask, and blue gloves, performing a procedure on a patient. The text of the post reads: 'alice\_dentalstudio Pregledi i tretmani S predanošću i pažnjom, doktorica Alice pruža različite stomatološke usluge, od redovitih pregleda i čišćenja do složenijih zahvata poput protetike i implantologije. Obratite nam se s povjerenjem i provjerite sve naše usluge u ordinaciji dentalne medicine! #dentalnaordinacija 1d See translation'. Below the text are icons for heart, comment, and share, and a notification that the post was liked by 'tinchy1808 and 2 others' 1 day ago. There is also a comment input field with the text 'Add a comment...' and a 'Post' button.

Slika 4.i 5. – Screenshots Facebook i Instagram stranica, URL: <https://www.facebook.com/profile/> i [https://www.instagram.com/alice\\_dentalstudio/](https://www.instagram.com/alice_dentalstudio/) (pristupljeno 06.travnja 2024)



Neke od strategija koje će se provesti u promociji ordinacije dentalne medicine su:

- *Digitalni marketing i digitalna prisutnost* – novo lociranu stomatološku ordinaciju pozicionirati konkurentnom lokalnom i regionalnom dentalnom tržištu. Oglašavanjem kroz Google oglase kao npr. Google Ads, gdje će cilj biti na vrhu rezultata Google pretraživanja, ostvariti što veći broj poziva ili posjeta te predstaviti i isporučiti proizvod i uslugu. Meta servisi odnosno oglašavanje putem društvenih mreža gdje će se potencijalni pacijenti susresti s ordinacijom dok pregledavaju Facebook ili Instagram. Izradom Facebook i Instagram profila promovirati ordinaciju i njezine proizvode i usluge.

Društvene mreže također daju mogućnost oglašavanja po demografiji, interesima i lokaciji što olakšava pronalazak većeg broja novih pacijenata i povećava svjesnost o ordinaciji zbog doseg a velikog broja ljudi. Potrebno je prezentirati ordinaciju kroz kreiranje zanimljivog sadržaja u skladu s trendovima društvenih mreža.

Izrada web stranice koja će dati sve potrebne informacije o uslugama, proizvodima, ponudi, stručnom timu, kontaktima i radnom vremenu. Foto galerijom treba prikazati i promovirati ordinaciju kako bi se na taj način pacijenti mogli uvjeriti u moderan unutarnji i vanjski izgled ordinacije, upoznati stručni tim i tako eventualno smanjiti tjeskobu oko dolaska na pregled. Potrebno je optimizirati web stranicu kako bi se unaprijedila vidljivost u rezultatima pretraživanja korištenjem ključnih riječi koje korisnici upisuju u tražilicu te tako dobivaju relevantne informacije. Osim verzije na hrvatskom jeziku, potrebno je napraviti i verziju na drugim stranim jezicima (engleski, talijanski, njemački) te web stranicu prilagoditi za prikaz na mobilnim ili tablet uređajima.

- *Brend identitet* - važan je dio marketinške strategije i komunikacije s pacijentima. To je dio poslovnog jezika koji služi za promicanje proizvoda i usluga ordinacije. S brand identitetom identificirati će se tržišne trendove te što je potrebno učiniti da se ordinacija razlikuje od drugih. Definirati specifične tržišne segmente koji bi bili zainteresirani za proizvod ili uslugu ordinacije. Izraditi vizualni identitet koji će omogućiti dosljednu komunikaciju brenda ordinacije na svim kanalima, od tiskanih materijala do web stranica i društvenih mreža.

To uključuje kvalitetan logo, vizualni identitet i slogan koji će odražavati vrijednosti i kvalitetu ordinacije. Brend identitet pomoći će u dugoročnom prepoznavanju ordinacije i stvaranju povjerenja kod pacijenata.

• *Promocija od usta do usta* – je proces širenja informacija ili preporuka od osobe do osobe o proizvodu ili usluzi putem neformalnih razgovora ili on-line interakcija. Pozitivna usmena predaja je temeljni element na koju se pojedinci oslanjaju pri donošenju nekih odluka te se pouzdaju na povjerenje i utjecaj koji imaju unutar svojih društvenih krugova. Kada se mora donijeti odluku o svom zdravlju, lakše je pitati poznanika kojem se može vjerovati nego se pouzdati samo u tradicionalno oglašavanje.

Utjecaj promocije od usta do usta:

- Povjerenje pacijenata - pacijenti će više vjerovati preporukama prijatelja ili članova obitelji nego promotivnom oglasu. Pozitivna usmena predaja gradi kredibilitet ordinacije i ulijeva povjerenje potencijalnim pacijentima
- Lojalnost pacijenata - pozitivno iskustvo pacijenti dijele s drugima te tako postaju lojalniji ordinaciji. Osjećaju ponos kad preporučuju proizvod ili uslugu s kojom su zaista zadovoljni
- Širi doseg promidžbe - zadovoljni pacijent može proširiti vijest brojnim drugim pojedincima ili osobama unutar svojih krugova te uvelike proširiti doseg promocije ordinacije i izvan tradicionalnih kanala oglašavanja
- Isplativost promocije - promocija od usta do usta je u biti besplatan marketing. Ne zahtijeva izravna ulaganja u promociju, što ga čini isplativim načinom za stvaranje svijesti i privlačenje novih pacijenata

Promocija od usta do usta je dragocjena marketinška aktivnost koja može značajno utjecati na uspjeh ordinacije te se korištenjem snage usmene predaje može izgraditi povjerenje i lojalnost kod pacijenata.

- *Suradnja s lokalnom zajednicom* - sudjelovanje u događanjima u lokalnim školama i vrtićima, te educiranje najmlađih o prevenciji i održavanju oralne higijene. Volontiranje u javnim ustanovama može pomoći ordinaciji da se poveže s lokalnom zajednicom, proširi svoj doseg te stekne prepoznatljivost po društveno odgovornom poslovanju.

Preporuke za promocijske strategije ordinacije dentalne medicine:

<b>Preporuke za promocijske strategije</b>	
<b><i>Kako povećati broj pacijenata?</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulaganje većih sredstava u oglašavanje</li> <li>• Ulaganje u ime i brend stomatologa koji je vlasnik-nositelj ordinacije</li> </ul>
<b><i>Kako komunicirati sa svojim pacijentima?</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proširiti usvojenu komunikacijsku strategiju, temeljeći se na korisnim informacijama</li> <li>• Koristiti digitalni marketing i promocijske kanale za komunikaciju s pacijentima</li> </ul>
<b><i>Kako poboljšati ugled svoje ordinacije?</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promicati pozitivnu usmenu predaju među pacijentima</li> <li>• Ulaganje u kvalitetu stručnog tima kako bi se poboljšala percepcija pacijenata</li> <li>• Pozicioniranje ordinacije u svijest pacijenata</li> </ul>
<b><i>Kako poboljšati svoju ponudu?</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetnije informiranje i promoviranje vlastite ponude</li> <li>• Analiza i kontrola kroz pokazatelje uspješnosti povezano s ocjenama vaših kupaca</li> </ul>

Tablica 3. - Preporuke za promocijske strategije

Izvor: Izrada autora

### **5.5.5. Fizički dokaz**

Kao i ostali elementi marketinškog miksa i fizički dokaz je važan čimbenik za donošenje odluke o kupnji ili korištenju nekog proizvoda ili usluge. U djelatnostima primarne zdravstvene skrbi odnosno stomatološkim uslugama, donošenje odluka ima još veći utjecaj s obzirom da se radi o zdravlju i dobrobiti za pacijenata. Kao što je navedeno u teorijskom dijelu rada, usluga je nematerijalna i neopipljiva te postoji određeni rizik u svijesti pacijenta. Činjenica je da fizički dokazi utječu na odluku pacijenata da li kupiti ili koristiti određeni proizvod ili uslugu. Ordinacija dentalne medicine treba prepoznati vrijednosti fizičkih dokaza kao jednih od osnovnih poticaja za ostvarivanje komunikacije s pacijentima. Fizički dokazi kao što su logotipi, radne uniforme stručnog tima, profesionalno i udobno dizajniran interijer kao i nova zgrada te okoliš, svakako su elementi koje pacijent percipira dolaskom u ordinaciju.

Recenzije, iskustva i osvrti sa društvenih mreža i ostalih kanala za oglašavanje pružit će bolji uvid u iskustva drugih pacijenata i dati veći kredibilitet ordinaciji i njezinim uslugama. Izdavanjem promotivnih tiskanih materijala koji se nalaze u ordinaciji pacijenti vjerodostojnije dobivaju informacije o proizvodima i uslugama. Također, čisto i dobro organizirano radno mjesto dati će pacijentima i onima koji prvi put posjećuju ordinaciju dodatno povjerenje i pretpostavku da bi takva trebala biti i usluga. Važnost stvaranja fizičkih dokaza i elemenata koje pacijent može spoznati, a koje utječu na njegovo cjelokupno iskustvo daje dodatnu vrijednost i vjerodostojnost ordinacije.

### **5.5.6. Ljudi**

Stručni tim je najveća vrijednost ordinacije dentalne medicine pored kvalitetnih proizvoda i usluga koje pruža. Ordinacija je u vlasništvu mr.sc.Alice Milevoj Diklić, dr.med.dent.. Diplomirala i magistrirala na Stomatološkom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, te sa preko dvadeset godina iskustva u stomatologiji i dalje ulaže u edukaciju, stručno osposobljavanje i usavršavanje za rad na novoj opremi i novim dentalnim tehnikama te kontinuirano razvija znanje i vještine kroz brojne domaće i inozemne seminare i kongrese.

Svaki kontakt pacijenta s ordinacijom, bilo telefonom ili prvim osobnim kontaktom u ordinaciji, utječe na pacijentovu percepciju o učinkovitosti i kvaliteti ordinacije. Važnu ulogu u promociji ordinacije ima i dentalna asistentica koja komunicira sa pacijentom, te je često prvi ili zadnji doticaj sa pacijentom te na taj način izravno utječe na percepciju pacijenta. Profesionalan i ljubazan odnos stručnog tima sa pacijentima, odaje pacijentu sigurno i ugodno okruženje u kojem treba obaviti za njega možda i ne tako ugodne dentalne zahvate. Osim profesionalizma stručnog tima, osmijeh i riječ ohrabrenja te razumijevanje za njihove strahove i nelagode pacijentima su vrlo bitni. U dentalnoj medicini pacijenti su posebno važni, jer su obično neodvojivi od ukupne usluge. Ljudska komponenta je važna, kao i stav, vještina, znanje i izgled osobe koja vam nudi dentalnu uslugu.

### **5.5.7. Proces**

U dinamičnom okruženju dentalne ordinacije, operativna učinkovitost igra ključnu ulogu u određivanju uspjeha. Učinkovitost procesa ne samo da poboljšava produktivnost, već pridonosi i boljoj skrbi pacijenata, financijskoj stabilnosti i ukupnom rastu ordinacije. U procesu rada ordinacije, plan je svih sudionika osigurati kvalitetno iskustvo i pozitivan dojam za svakog pacijenta te zbog toga provedba radnog procesa zasniva se na planiranju i odabiru prioriternih zadataka po određenim modelima upravljanja ordinacije. Pravilno osmišljeni procesi omogućiti će uspješno pružanje usluga u kojem će se znati točan tijek radnji i potrebnih aktivnosti za izvršavanje zadataka. Optimizacija procesa je aktivnost koja se vrlo često podcjenjuje, posebice u organizacijama koje nude usluge, a čija je svrha upravo upravljanje i razvoj procesa koji izravno ili neizravno stvaraju vrijednost za pacijenta. U optimizaciji procesa analizirat će se i neučinkovitost koja bi mogla proizaći iz raznih situacija kao npr. čekanja u redu, organiziranje termina za hitne slučajeve ili traženju dokumentacije od pacijenata. Što se tiče ključnih procesa koji karakteriziraju stomatološku ordinaciju, identificirani su: strateško planiranje, upravljanje ordinacijom, upravljanje osobljem, organizacija i kvaliteta.

U procesu usluga koje nudi ordinacija dentalne medicine kao što su liječenje, zahvate i tretmani provodi isključivo stomatolog. U trenutnoj fazi, ordinacija pridaje dovoljno pozornosti kritičnim procesima, ali treba staviti veći naglasak na analizu procesa, čime će se stvoriti veća vrijednost za pacijente. Usluge ordinacije razvijaju se pozitivno te ima prostora za poboljšanje, međutim ordinacija mora učinkovitije promovirati svoju ponudu tako da pacijent što bolje percipira vrijednost primljene usluge. Na razini stvaranja, pružanja i upravljanja uslugama, ordinacija djeluje učinkovito, posebno s upravljanjem samih usluga, uvijek uzimajući u obzir potrebe pacijenata. Zaključno, analizirajući procese, inpute te činjenice povezane s poslovanjem ordinacije dentalne medicine, može se ustanoviti kako su procesi optimizirani i učinkovito posloženi za kvalitetniji, brži i efikasniji odnos s pacijentima.

## **5.6. FINANCIJE**

Temeljni element za rast stomatološke ordinacije je i financijska analiza, osobito ona povezana s upravljanjem troškova. Zahvaljujući financijskoj analizi moguće je znati da li se u ekonomskom segmentu odvija sve ispravno, jesu li cijene usluga konkurentne, jesu li ulaganja proporcionalna zaradama i troškovima koji će nastati, itd.. Međutim, kako se tržište konstantno mijenja, tako i sve jača konkurencija mijenja svoje profitne cijene. Proteklih godina bilo je moguće izraditi vlastiti cjenik u odnosu na cijene konkurenata kako bi se ustanovilo koja je prava naknada na temelju kvalitete vlastitih usluga. Međutim, u današnje vrijeme mora se uzeti u obzir i nepredvidiv rast troškova koji se moraju snositi da bi se pružalo kvalitetne proizvode ili usluge te održali ordinaciju profitabilnom. Iz tog razloga potrebno je napraviti pažljivu analizu troškova kako bi se spoznalo kako i u kojem roku možemo postići svoje ciljeve. Da bi se provelo analizu, mora se savršeno poznavati troškove koji nastaju u poslovanju ordinacije, utvrditi varijabilne troškove (koji se odnose na proizvode i usluge) te fiksne troškove (plaće, režije).

Analizu troškova stomatološke ordinacije također može provesti vanjski konzultant, međutim, postoji rizik da će se ordinacija tretirati kao organizacija koja mora fakturirati. No kako stomatološka ordinacija brine o zdravlju pacijenata, iz tog se razloga treba uzeti u obzir da za ispravnu analizu troškova, procjenu može dati samo tim unutar ordinacije. Interna analiza trebala bi pomoći u smanjenju troškova, poboljšati učinak i povećati profit. Marketinška analiza troškova uključuje sve izdatke koje ordinacija ima, vezano za poduzimanje različitih aktivnosti marketinga, komunikacije sa pacijentima i definiranje njihovih potreba. Jedan od najizazovnijih aspekata stomatološke ordinacije je upravljanje financijskim elementima rasta. Širenje ponude, zapošljavanje više osoblja, ulaganje u novu tehnologiju ili opremu te marketing zahtijeva pažljivo planiranje i prikladan proračun. Stoga je ključno da stručni tim ili osoba koja vodi ordinaciju ima jasnu pretpostavku o financijskoj situaciji i ciljevima te da usvoji učinkovite strategije za održavanje ekonomskog segmenta poslovanja. Kako stomatološka ordinacija raste, tako raste i složenost te obujam njezinih financijskih transakcija te je poželjno implementirati dobar financijski sustav.

Financijski sustav trebao bi moći pratiti i izvještavati o prihodima i rashodima ordinacije, imovini i obvezama, kapitalu i novčanom tijeku, kao i porezima. Analizom financijskih izvještaja, kao što su bilanca, račun dobiti i gubitka te izvještaja o novčanom tijeku, mogu pružiti korisne informacije o financijskom stanju i uspješnosti ordinacije. Upravljanje financijskim sustavom može biti izazovno i dugotrajno te je preporučljivo da stomatološka ordinacija zapošljava kvalificirani financijski tim koji može upravljati financijskim zadacima i odgovornostima te pružiti stručne savjete i smjernice. Financijski tim može se sastojati od knjigovođa, financijskih analitičara, revizora, poreznih savjetnika ili financijskih savjetnika, ovisno o veličini i opsegu stomatološke prakse. Financijski tim može pomoći stomatološkim ordinacijama u zadacima kao što su priprema i pregled financijskih izvješća, podnošenje i plaćanje poreza, stvaranje i praćenje proračuna, predviđanje i planiranje novčanog toka te procjena i smanjenje financijskih rizika.

Financije se također odnose na definiranje proračuna za svaku taktiku ili marketinšku aktivnost. S obzirom da se ordinacija bavi stomatološkim djelatnostima gdje je važno ostaviti i dobar dojam te pružiti kvalitetnu uslugu, potrebno je definirati marketinški proračun. Marketinški proračun prikazuje koliko novaca ordinacija planira potrošiti na oglašavanje i promociju te alate za postizanje određenih poslovnih ciljeva. Uz jasan marketinški proračun, ordinacija mora precizno planirati marketinške kampanje, odabrati najučinkovitije marketinške kanale i mjere u odnosu na povrat ulaganja. Potrošnja za marketing uvelike varira ovisno o fazi rasta u kojoj se ordinacija nalazi. Nova i ambiciozna ordinacija mora uložiti značajan postotak svog prihoda u marketing kako bi učinkovito izgradila svoju tržišnu poziciju. Raspodjela proračuna može pokriti različite stavke troškova za promociju i oglašavanje, kao što su on-line oglašavanje, marketing na društvenim mrežama, web stranica i promotivni materijali. Uzimajući u obzir ove aspekte, ordinacija može izbjeći nepotrebno trošenje sredstava i usredotočiti se na strategije koje doista povećavaju njezinu vrijednost i tržišni udio.

### **5.6.1. Troškovnik**

Kako ordinacija dentalne medicine već koristi neke promocijske aktivnosti, istaknuti će se one aktivnosti koje trebaju određena poboljšanja. Ordinacija već sada koristi Meta servise odnosno Facebook i Instagram profile u promocijske svrhe, međutim preporuka je poboljšati efikasnost promocije.

Neke od aktivnosti koje će se koristiti tijekom 2024. godine su:

- Instagram – vlastite i plaćene objave
- Facebook – vlastite i plaćene objave, nagradne igre i darivanje sponzorskih proizvoda
- On-line oglašavanje lokalnih i regionalnih portala
- Lokalni i regionalni tiskani mediji – članak ili promotivni sadržaj na stranicama tiska
- Fotografiranje – profesionalne fotografije



Neophodno je motriti efikasnost marketinških aktivnosti i prilagoditi strategiju promocije na temelju povratnih informacija i analize rezultata. Usmjeravanje marketinških akcija prema ciljanim skupinama koje imaju veću kupovnu moć i koje su zainteresirane za kvalitetnije stomatološke usluge može pomoći u realizaciji ciljeva ordinacije dentalne medicine.

Plan izdataka prikazuje troškove koji će nastati prilikom korištenja promotivnih aktivnosti:

<b>Plan izdataka promocijskih aktivnosti</b>					
<b>Opis</b>	<b>1 - 3 mjesec</b>	<b>4 - 6 mjesec</b>	<b>7 - 9 mjesec</b>	<b>10-12 mjesec</b>	<b>UKUPNO</b>
<b>Društvene mreže</b>	239,00 €	239,00 €	239,00 €	239,00 €	956,00 €
<b>Izrada web stranice i održavanje</b>	399,00 € + 150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	999,00 €
<b>On-line oglašavanje</b>	165,00 €	166,00 €	166,00 €	166,00 €	166,00 €
<b>Tiskani mediji</b>	82,00 €	82,00 €	82,00 €	82,00 €	328,00 €
<b>Izrada promotivnih materijala</b>	118,00 €	118,00 €	118,00 €	118,00 €	472,00 €
<b>Fotografiranje</b>	445,00 €	/	/	/	445,00 €
<b>Ukupni godišnji izdaci za promocijske aktivnosti</b>					<b>3.366,00 €</b>

Tablica 4. – Plan izdataka promocijskih aktivnosti

Izvor: Izrada autora

## 5.7. KONTROLA

Uspjeh dentalne ordinacije rezultat je pravilnog planiranja te odmjerenih i svjesnih strateških izbora. Kontrola upravljanja je skup operativnih procesa koji omogućuju mjerenje temeljnih pokazatelja za upravljanje bilo kojom gospodarskom djelatnošću, uključujući i dentalnu djelatnost. Pokazatelji analize korisni su parametri za otkrivanje odstupanja između ciljeva i stvarnih rezultata. Neki od temeljnih financijskih čimbenika koje treba držati pod kontrolom su: razlika između novčanog toka i poslovne dobiti, točka rentabilnosti financijskih aktivnosti te postotak dobiti koju ostvaruje usluga. Pitanja koja se mogu postaviti upravljanjem kontrole su: stvaraju li ulaganja očekivanu profitabilnost? Donose li provedene aktivnosti željenu korist?

Kontrola upravljanja omogućuje praćenje, izmjenu i provedbu korektivnih aktivnosti kroz nekoliko osnovnih elemenata kontrole marketinga:

- Kontrola godišnjeg plana – provesti će se kroz analizu i mjerenje svih planiranih rezultata, kao što su povrat ulaganja u smislu vidljivosti ili prometa, analiza tržišnog udjela, analizu prodaje proizvoda ili usluga, analizu troškova marketinga te financijsku analizu ordinacije
- Kontrola profitabilnosti – analizom troškova i prihoda usluga ordinacije, utvrđivanje gdje je trošak, a gdje profit
- Kontrola efikasnosti – ustanoviti koriste li se aktivnosti na najbolji način i eventualno poboljša upotreba dostupnih sredstava
- Strateška kontrola – procjena strategije i povećanje konkurentnosti u odnosu na tržište

Pravovremena i pouzdana dostupnost svih podataka moguća je zahvaljujući upravljačkoj kontroli kao temeljnoj aktivnosti za ispravno upravljanje stomatološkom ordinacijom. Kontroliranjem resursa i aktivnosti pomoći će stjecanju novih pacijenata, izgradnji brenda, promociji proizvoda i usluga te mnogim drugim aktivnostima koje povećavaju prodaju i vidljivost ordinacije. Sve aktivnosti ordinacije, a ne samo one ključne, mogu dati važan doprinos poboljšanju kvalitete za pacijenta.

## ZAKLJUČAK

Snažan razvoj dentalne medicine te rast tržišta stomatoloških usluga, suvremenoj dentalnoj ordinaciji stvara potrebu za stalno i pravodobno praćenje svih temeljnih procesa i aktivnosti kao što su, marketinški i poslovni planovi, financijsko planiranje, dugoročni razvojni projekti i strategije. Stoga je u dentalnom segmentu najbolja dugoročna strategija koja je usmjerena na kvalitetu i kredibilitet ordinacije. Ako pacijenti dobiju uslugu koja ispunjava njihova očekivanja, imat će razinu zadovoljstva koja će dovesti do lojalnosti i pozitivnog ugleda ordinacije, poticajno iskustvo te pozitivnu usmenu predaju. Analizom i obradom podataka te postavljenih planova, došlo se do zaključka kako će ordinacija svoje poslovanje temeljiti i na marketinškom djelovanju s posebnim naglaskom na digitalni marketing. Razvojem marketinga, kao i promjenama navika pacijenata, očekuje se daljnji rast dentalne medicine koji potrebuje podršku marketinških aktivnosti te novih i zahtjevnijih marketinških tehnika. Za učinkovitost promocijskih aktivnosti, ključan je odabir promocijskih kanala koji će usmjeriti oglašavanje na ciljne skupine, lokacije i interese. Za ordinaciju dentalne medicine važno je biti prisutan na kanalima ili servisima koji će pacijentima učinkovito pružiti informacije o uslugama i promociji vlastite ponude. Centraliziranje svih poslovnih aktivnosti prema stomatologu kao vlasniku–nositelju ordinacije može biti iscrpljujuće i usporavati unaprjeđenje poslovanja. Ordinacija dentalne medicine, kako bi zadržala svoju konkurentsku prednost u odnosu na ostale konkurente, morati će preoblikovati ordinaciju u poslovnu organizaciju, implementirajući u svoje planove zaposlenike koji će upravljati ekonomskom, administrativnom i promotivnom strukturom ordinacije radi unaprjeđenja poslovanja iste. Na taj način stomatolog će moći delegirati procese operativnog upravljanja, zadržavajući kontrolu nad upravljanjem ordinacije, te biti u mogućnosti donositi najbolje odluke na svjestan i dobro informiran način, izbjegavajući pogrešne korake u procesima poslovanja. Strukturiranjem ordinacije kao organizacije, mogle bi se promovirati nove inicijative i bolje upoznati pacijente, poboljšavajući ponudu na temelju njihovih potreba.

Strategija ordinacije dentalne medicine je pružiti visoku kvalitetu usluga, imati stručni i ljubazan tim, funkcionalan i moderno uređen prostor te ponuditi najbolju skrb svojim pacijentima. Definiranje marketinških aktivnosti i ciljnog tržišta putem segmentacije te oblikovanje marketinških strategija kroz upotrebu marketinškog miksa 7P, važni su koraci za ostvarivanje traženih poslovnih rezultata.

## POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Brooks, D., *Content marketing revolution*, Giant Leap Media, 2015.,
2. Buble, M., *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija, 2005.,
3. Dobrinić, D., i I. Gregurec, *Integrirani marketing*, Varaždin, Fakultet organizacije informatike, 2016.,
4. Golomeić, V., *Marketing miks na primjeru tvrtke Ledo d.d.*, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik, 2019.
5. Grbac, B. i Meler, M., *Marketinško planiranje: preduvjet uspješnog planiranja*, Zagreb, 2007.
6. Kotler, P. *Osnove marketinga*. Zagreb: Mate d.o.o., 2006.
7. Kotler, P., *Kotler o marketingu: Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima*, Zagreb: Masmedia, 2006.
8. Marušić, M., *Plan marketinga*, Zagreb, Adeco, 2006.,
9. McDonald, M., *Marketinški planovi; kako ih pripremiti, kako ih koristiti*, Zagreb, Masmedia, 2004.,
10. Meler, M., *Osnove marketinga*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2005.,
11. Novak-Ištok, M., i M. Palić, *Marketing 4*, Zagreb, Alca Script, 2021.,
12. Obajdin, P., *Marketing miks modne marke „Anello“*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2019.,
13. Ozretić Došen, Đ., *Osnove marketinga*, 2010., citirano prema: Kotler P., Armstrong G., *Principles of Marketing*, 1991.
14. Pavičić, J., Gnjidić, V., i Drašković, N., *Osnove strateškog marketinga*, Zagreb: ŠK, 2014.
15. Previšić, J., i Đ. Ozretić Došen, *Osnove marketinga*, Zagreb, Adverta, 2007.,
16. Renko, N., *Strategije marketinga*, Zagreb, Naklada Ljevak, 2009.,
17. Vranešević, T., C.Vignali, D.Vrontis, *Upravljanje strateškim marketingom*, Zagreb, Accent, 2004.
18. Zavičić, Ž., *Osnove marketinga*, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, 2011.

#### Internet izvori:

1. Dom-economy-pedia, URL: <https://hr.economy-pedia.com/11039822-philip-kotler>, (pristupljeno 25.veljače 2024.)
2. Gonan Božac, M. ( 2002 ). Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća. Ekonomski pregled, str. 525 – 526. URL: <http://hrcak.srce.hr/28354>
3. Hrvatski zavod za zapošljavanje, URL:<https://poduzetni.mjere.hr/2022/01/26/sto-je-to-analiza-trzista/> (pristupljeno 11. Ožujka 2024)  
izrada-marketinskog-plana, (pristupljeno 10.ožujka 2024)  
[poslovanje/1060-uloga-kontrolinga-u-izradi-i-kontroli-plana-strategije-marketinga](https://poduzetni.mjere.hr/2022/01/26/sto-je-to-analiza-trzista/)  
(pristupljeno 18. Veljače 2024)
4. Poslovna učinkovitost, URL: <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/kolumne/>
5. Poslovna učinkovitost-<https://www.poslovnaucinkovitost.hr/savjetovanje/poslovanje/>
6. Zicer – Plavi ured, Vrste marketinškog plana, URL: <https://plaviured.hr/vrste-marketinskog-plana-2/> ( pristupljeno 9.ožujka 2024)

#### Popis tablica

Tablica 1. – S.W.O.T. analiza.....	14
Tablica 2. – S.W.O.T. analiza ordinacije dentalne medicine.....	37
Tablica 3. – Preporuke za promocijske strategije .....	52
Tablica 4. – Plan izdataka promocijskih aktivnosti.....	58

#### Popis slika

Slika 1. – Marketinške aktivnosti.....	6
Slika 2. – Metodologija plana.....	11
Slika 3. – Marketinški miks .....	19
Slika 4. – Screenshot Facebook stranice .....	49
Slika 5. – Screenshot Instagram stranice .....	49

## SAŽETAK

Marketing plan opisuje marketinšku strategiju i aktivnosti koje će tvrtka ili organizacija poduzeti kako bi postigla svoje marketinške ciljeve. Marketing plan ordinacije dentalne medicine biti će važan element poslovanja te izravno utjecati na prihode i dobit poslovnog procesa. Zahvaljujući marketinškim aktivnostima, oblikuju se proizvodi i usluge, osmišljeni prema potrebama i željama pacijenata. Implementacijom marketinškog plana, osobito marketinškog miksa 7P, koji osim proizvoda ili usluge, cijene, promocije i distribucije obuhvaća i procese, fizičke dokaze i ljude, ordinacija dentalne medicine djelotvornije će prepoznati i udovoljiti potrebama svojih stalnih i potencijalnih pacijenata. Kroz učinkovite marketinške aktivnosti želi se stvoriti svijest o važnosti oralnog zdravlja te naglasiti kvalitetu, stručnost, te ljubaznost ordinacije i stručnog tima. Pozicioniranjem i jačanjem konkurentnosti omogućiti će se rast i razvoj ordinacije te opstanak na sve izazovnijem dentalnom tržištu. Marketinške aktivnosti postaju sve potrebnije i sastavni su dio poslovnog okruženja ordinacije te kroz analizu i korisne preporuke, ovaj rad pruža koristan pregled u primjenu marketinških strategija u segmentu dentalne medicine.

Ključne riječi: marketing, marketing plan, dentalna ordinacija

## **ABSTRACT**

A marketing plan describes the marketing strategy and activities that a company or organization will undertake to achieve the marketing goals. The marketing plan of the dental office will be an important element of the business and will directly affect the income and profit of the business process. Thanks to marketing activities, products and services are created and designed for needs and wishes of patients. By implementing a marketing plan, especially the 7P marketing mix, which in addition to product or service, price, promotion and distribution also includes processes, physical evidence and people. The dental office will more effectively recognize and satisfy the needs of regular and potential patients. Through effective marketing activities, it's to create awareness of the importance of oral health and emphasize the quality, expertise, and friendliness of the office and professional team. Positioning and strengthening competitiveness will enable the practice's growth, development and survival in the increasingly challenging dental market. Marketing activities are becoming more and more necessary and are an integral part of the office's business environment. Through analysis and useful recommendations, this thesis provides a useful overview of the application of marketing strategies in the segment of dental medicine.

Keywords: marketing, marketing plan, dental practice