

**UNIVERZITET U BEOGRADU  
FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA**



Mr Željko R. Jović

**Razvoj modela međuzavisnosti prodajnih aktivnosti  
i pozicioniranosti brenda privatnih zdravstvenih  
ustanova u Republici Srbiji**

doktorska disertacija

**Beograd, 2017.**

**UNIVERSITY OF BELGRADE  
FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES**



Mr Željko R. Jović

**DEVELOPMENTAL MODEL OF INTER-DEPENDENCY  
BETWEEN SALING ACTIVITIES AND BRAND POSITION  
OF THE PRIVATE HEALTH INSTITUTIONS IN SERBIA**

Doctoral Dissertation

**Belgrade, 2017.**

**Mentor:**

Dr Radmila Janičić, redovni profesor  
Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

**Članovi komisije:**

Dr Nevenka Žarkić Joksimović, redovni profesor  
Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka  
Dr Milica Kostić Stanković, redovni profesor  
Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka  
Dr Mirjana Gligorijević, redovni profesor  
Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet  
Dr Vesna Damnjanović, vanredni profesor  
Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

**Datum odbrane:** \_\_\_\_\_

## **Zahvalnost**

Posebnu zahvalnost dugujem svojoj mentorci, prof. dr Radmili Janičić na velikom strpljenju i razumevanju, kao i podršci tokom rada na doktorskoj disertaciji. Takođe, veliku zahvalnost dugujem i prof. dr Milici Kostić Stanković na poverenju tokom pripreme i realizacije doktorata.

Rad posvećujem svojoj porodici, supruzi i ćerkama, koje su me uvek podržavale u realizaciji mojih ideja i želja.

# **Razvoj modela međuzavisnosti prodajnih aktivnosti i pozicioniranosti brenda privatnih zdravstvenih ustanova u Republici Srbiji**

## **Rezime**

U sveobuhvatnim reformama koje očekuju R Srbiju u procesu približavanja Evropskoj uniji, značajno mesto će zauzimati i reforma zdravstveno-socijalnog sistema. Već sada je evidentno da država Srbija, prvenstveno zbog finansijsko-organizacionih aspekata, neće moći da se osloni isključivo na državne zdravstvene sisteme, već će značajno mesto zauzeti i mreža privatnih zdravstvenih ustanova. Iako na teritoriji R Srbije već postoji određeni broj ovakvih ustanova, pa čak i sistema, ovaj sektor je tek u razvoju i u budućnosti treba očekivati njihov dinamički prosperitet. S obzirom na navedeno, uspešnost razvoja privatnih zdravstvenih ustanova u velikoj meri će zavisti od pravilnog organizovanja marketinško-prodajnih procesa i predviđanja izazova sa kojima će se ovakve ustanove susretati u tržišnoj utakmici koja je tek počela. Definisanje i razvoj modela međuzavisnosti prodajnih i marketinških aktivnosti i njihov uticaj na razvoj i pozicioniranje brenda je prioritetni zadatak menadžmenta privatnih zdravstvenih ustanova i sistema. Ovaj rad će nastojati da, shodno dosadašnjim iskustvima i naučno istraživačkim projektima, da osnovne smernice za njihovo predviđanje.

**Ključne reči:** strateško planiranje marketinga, strateško planiranje marketinga u zdravstvenom menadžmentu, prodajne aktivnosti i procesi, kanali prodaje, osiguravajuća društva, bankarski sektor, zadovoljstvo i briga o klijentu, odnosi s javnošću i krizni marketing

**Naučna oblast:** marketing

**Uža naučna oblast:** menadžment zdravstvenog sistema

**UDK:** 339.138:614

# **DEVELOPMENTAL MODEL OF INTER-DEPENDENCY BETWEEN SALING ACTIVITIES AND BRAND POSITION OF THE PRIVATE HEALTH INSTITUTIONS IN SERBIA**

## **Summary**

In conceptual reforms, which are expected to happen in the Republic of Serbia, during its approaching to the European Union, the reform of the health-social system will take very remarkable place. It is very obvious now that Serbia will not be able to rely exclusively on state health systems, firstly because of financial and organizational aspects, so the network of the private health institutions will certainly take very important place in the health system in Serbia. Although there is a certain number of this kind of the institution, even systems in Serbia, this sector is in progress and in the future we should expect its dynamical prosperity. Considering all of these facts, the success of development of the private health institutions will mostly depend on proper organization of marketing and sale process and prediction of challenges where those institutions will meet each other in a trade game which has just started.

Definition and developmental model of inter-dependency of sale and marketing activities and their influence at development and brand position is the preferential management task for private health institutions and system. This work will tend to give some basic recommendation for their expectation, agreeable with previous experiences and scientific-research project.

**Key words:** strategic planning of marketing, strategic planning of marketing in a health management, sale activities and procedures, channels of sale, insurances, banking sector, pleasure and care for client, punlic relations and crisis marketing

**Scientific field:** marketing

**Specific scientific field:** Management of the health system

**UDK:** 339.138:614

## Sadržaj :

<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1 Predmet i cilj istraživanja .....	2
1.2 Ciljevi istraživanja.....	5
1.3 Pregled dosadašnjih rezultata istraživanja koji su u vezi sa predmetom istraživanja .....	6
1.4 Polazne hipoteze .....	7
1.5 Naučne metode istraživanja.....	8
1.6 Očekivani doprinos rada .....	9
1.7 Plan istraživanja i struktura rada .....	10
<b>2 ULOGA INFORMACIONO KOMUNIKACIONOG MARKETING MIKSA U CILJU IZGRADNJE BRENDA .....</b>	<b>13</b>
2.1 Integrisana marketing komunikacija.....	13
2.2 Elementi marketing miksa u cilju stvaranja pozicioniranosti proizvoda i usluga na tržištu	18
2.3 Brend i karakteristike brend marketinga na tržištu Republike Srbije.....	23
2.4 Izgradnja brenda i lojalnosti potrošača .....	25
2.5 Marketing usluga.....	33
<b>3 CRM - MENADŽMENT ODNOSA SA KUPCIMA.....</b>	<b>37</b>
3.1 Izgradnja odnosa sa javnošću i njihova uloga u stvaranju prepoznatljivog brenda.....	37
3.2 Kanali prodaje privatnog zdravstvenog osiguranja .....	42
3.2.1 Direktni marketing .....	43
3.2.2 Promocija putem interneta.....	44
3.2.3 Lična prodaja.....	44
3.3 Komparacija kanala prodaje zdravstvenog osiguranja u odnosu na kanale prodaje u bankarskom sektoru .....	47
3.4 Uloga i značaj osiguranja u cilju pozicioniranosti brenda privatnih zdravstvenih ustanova u Republici Srbiji.....	49
3.5 Prodajni tim kao nosilac prodajnih aktivnosti privatnih zdravstvenih ustanova .....	53
3.6 Proces lične prodaje u sklopu promotivnih aktivnosti .....	57
3.6.1 Proces lične prodaje.....	63
<b>4 ULOGA I ZNAČAJ PRIVATNOG ZDRAVSTVENOG SEKTORA REPUBLIKE SRBIJE .....</b>	<b>66</b>
4.1 Razvoj osiguranja i trendova u osiguranju .....	66
4.1.1 Razvoj osiguranja .....	69
4.1.2 Trendovi razvoja osiguravajućih kompanija.....	70
4.2 Strukturiranje prodajnih procesa u razvoju privatnih zdravstvenih ustanova u Srbiji....	71
4.3 Pozicioniranje privatnih zdravstvenih ustanova u našoj zemlji .....	82

<b>4.4</b>	<b>Komparacija pozicioniranosti privatnog zdravstva i državnog zdravstvenog sektora u Republici Srbiji.....</b>	<b>87</b>
<b>4.5</b>	<b>Profil klijenata privatnih zdravstvenih ustanova u Republici Srbiji.....</b>	<b>95</b>
<b>4.6</b>	<b>Uloga razvoja prodaje na prepoznatljivost brenda u privatnim zdravstvenim ustanovama .....</b>	<b>102</b>
<b>4.7</b>	<b>Unapređenje prodaje putem marketinških aktivnosti .....</b>	<b>109</b>
<b>4.8</b>	<b>Stvaranje dugoročne lojalnosti kod klijenata i razvoj prodaje.....</b>	<b>120</b>
4.8.1	Strategija podsticanja za povećanje kupovina .....	122
4.8.2	Strategija podsticanja kupovine od strane direktnih potrošača/korisnika .....	123
4.8.3	Strategija preduzimanja dodatnih aktivnosti u cilju isticanja proizvoda .....	123
4.8.4	Strategija stvaranja lojalnosti zaposlenih u kompaniji i javnosti .....	124
4.8.5	Push i pull strategije.....	125
4.8.6	Opravdanost uvođenja unapređenja prodaje.....	125
4.8.7	Aktiviranje potencijalno novih korisnika proizvoda/usluga .....	127
4.8.8	Tehnike podsticanja na ponovnu kupovinu .....	128
<b>4.9</b>	<b>Stvaranje dugoročne lojalnosti kod kupca .....</b>	<b>129</b>
4.9.1	Prilagođavanje potrošačima .....	130
4.9.2	Unapređenje prodaje na prodajnom mestu .....	131
4.9.3	Označavanje prodajnog mesta.....	131
4.9.4	Lična prezentacija .....	131
<b>5</b>	<b><i>Istraživački deo rada.....</i></b>	<b>132</b>
5.1	Istraživanje tržišta privatnog zdravstvenog sektora Republike Srbije .....	132
	<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>145</b>
	<b>LITERATURA.....</b>	<b>1488</b>



---

## **UVOD**

Privatan zdravstveni sektor je logična dopuna državnom zdravstvenom sektoru jer u velikoj meri svojim dijagnostičkim i kadrovskim potencijalima rasterećuju državne zdravstvene ustanove. Privatna praksa postoji i dozivlja svoju ekspanziju već 22 godine, ali nije se mnogo učinilo da se izjednaci rad u privatnom i državnom zdravstvu. Neuspehom se smatra što pacijenti i dalje ne mogu sa zdravstvenom knjižicom kod privatnika. Srbija je jedina zemlja u regionu u kojoj su privatne ustanove i dalje van sistema zdravstvene zaštite i obaveznog zdravstvenog osiguranja.

I pored okolnosti u Srbiji, privatna lekarska praksa je jedna od najjačih u regionu, sa procenom vrednosti od oko 2 milijarde evra. Ukupan broj privatnih zdravstvenih ustanova je 4500, a u njima radi oko 10 000 lekara privatnika. U pogledu tehničke opremljenosti, kapaciteti bi bili oko 800 ultrazvučnih aparata, preko 100 skenera, i potencijal od oko 1000 bolničkih kreveta.<sup>1</sup>

Naš sistem privatne prakse u zdravstvu egzistira 50 godina, ali i ako na ovim prostorima rade najviše privatnih ordinacija, drugi u okruženju u pogledu izjednačavanja svih medicinskih ustanova su dalekom ispred nas. Taj monopolistički položaj državnog zdravstva lišava pacijanta prava na izbor. I ako su privatne lekarske ustanove ponudile usluge fondu po nižim cenama, nije se usaglasila volja za promenu politike i primenu evropskih standarda.

Privatna lekarska komora Srbije osnovana je 1992. god. a njeni osnivači su bili članovi udruženja koji su svoju aktivnost preneli na Privatnu Lekarsku Komoru Srbije. Ona je posle 15 godina rada, imala zastoj 2007. godine, i prestala sa radom. U tom periodu je ponovo aktiviran rad Udruženja privatnih lekara Srbije, do 1989. god. kada belezi ponovnu aktivnost. Dosadašnji stav Lekarske Komore bio bi "Privatna praksa je u zdravstvu vanbračno dete" flaskula u kojoj je sadržana istina problema. Istraživanja govore da je u periodu svog dvadesetogodišnjeg razvoja to ispravan, zdrav i potpuno održiv sistem. Podaci Lekarske Komore govore da se dnevno obavi oko 30. 000 pregleda, ili 20 miliona usluga godišnje, a to predstavlja više 40% ukupnih zdravstvenih usluga. Pomak je

---

<sup>1</sup> *Privatna medicinska praksa u Srbiji*, "Sistem van sistema" "Viseslav Hadži Tanović 2012. Beograd

---

napravljen u smislu povećanja 50% više nego 10 godina ranije. Najčešće usluge koje pacijenti potražuju su specijalističke i dijagnostičke koje privatne ordinacije obavljaju, a takođe i laboratorijske analize. Prilagođavanje vremena je prednost koju pacijenti navode kao razlog odlaska u privatne ordinacije.

Iz interesa pacijenata krajnje je vreme da se posle toliko godina razvoja pristupi sklapanju ugovora između privatnih klinika i osiguranja jer je odavno poznato da je potrošač – korisnik usluga najvrednija “imovina” preduzeća, ali je sada ova činjenica više nego ikada dobila na značaju, s obzirom da je na tržištu prisutan sve veći broj privrednih subjekata koji konkurišu za pažnju i lojalnost potrošača.

### ***1.1 Predmet i cilj istraživanja***

Predmet istraživanja disertacije je fokusiran na metodologiju i praksu razvoja modela međuzavisnosti podajnih aktivnosti i pozicioniranosti brenda privatnih zdravstvenih ustanova u Srbiji. U disertaciji će biti urađen pregled literature iz ove oblasti, kao i empirijsko istraživanje mogućnosti razvoja modela brenda privatnih zdravstvenih ustanova.

U radu se polazi od činjenica da postoji niz uticajnih elemenata koji ukazuju da se sektoru privatnih zdravstvenih ustanova u Republici Srbiji mora posvetiti veći značaj u zdravstveno-socijalnom zbrinjavanju građana naše zemlje. U radu se, takođe, polazi od stanovišta da približavanje Evropskoj uniji i usklađivanje zakonskih normi, važnu ulogu daje privatnim zdravstvenim sistemima i njenoj sinergiji sa državnim zdravstvenim sektorom. Još jedno stanovište od koga se kreće u disertaciji je da međunarodni i unutrašnji društveno-ekonomski uslovi u kojima se Republika Srbija našla u poslednjih dvadeset godina imali su za posledicu urušavanje državnog zdravstvenog sektora u organizacionom, materijalnom i ljudskom faktoru. Uzimajući u obzir navedene razloge s jedne strane i narastajuće izazove svetske zdravstvene organizacije sa novim neizlečivim bolestima koji se šire planetom, privatnom zdravstvenom sektoru u Republici Srbiji mora se dodeliti značajnija i obavezujuća uloga u edukaciji, zbrinjavanju i lečenju njenih građana, polazište je doktorske disertacije.

---

U našoj državi trenutno je registrovano 1.553 privatnih zdravstvenih ustanova, pri čemu u ovaj broj nisu uračunate apoteke i stomatološke ordinacije. Od toga, 15 su opšte bolnice, 52 specijalizovane bolnice, 14 domova zdravlja i 123 poliklinike.

U polaznom istraživanju zaključeno je da privatne zdravstvene ustanove u Republici Srbiji raspolažu sa 35 skenera, 11 magneta, jednim aparatom za radioterapiju, 700-800 ultrazvučnih aparata, 30 mamografa, 40.50 rendgena, a upošljavaju oko 3.400 lekara različitih specijalnosti. Broj prijavljenih poseta privatnim zdravstvenim ustanovama u Beogradu u 2012. godini je 479.583 pacijenata. Od ovog broja klijenata privatno zdravstvo je inkasiralo oko 95 miliona evra tokom pomenute godine, što iznosi blizu 200 evra po glavi stanovnika Republike Srbije, sumi koju su naši građani izdvojili za lična plaćanja zdravstvenih usluga u privatnom sektoru. Kao poseban segment bitnosti privatnih zdravstvenih ustanova predstavljaju liste čekanja na određene zdravstvene usluge u Republici Srbiji, od kojih na dijagnostičke metode trenutno čeka oko 10.000 pacijenata, na ortopedske operacije oko 14.000 pacijenata, dok je broj čekajućih kardioloških bolesnika kojima je neophodna operacija oko 8.000.<sup>2</sup>

U polaznim razmatranjima doktorske disertacije ističe se da imajući u vidu navedene podatke, kao i tendenciju stalno rasta broja pacijenata i prometa koji se realizuje u privatnim zdravstvenim ustanovama, a samim tim i njihovom značaj za zdravstveni bilten građana Republike Srbije, evidentno je da organizacija ovih ustanova i njihovo funkcionisanje, osim profitnog značaja za njihove vlasnike, imaju i veoma veliki i bitan značaj za državu Srbiju.

U uvodnom delu doktorske disertacije ističe se da bez obzira što pojedine privatne zdravstvene ustanove u Republici Srbije postoje gotovo 20 godina, kao što je Dom zdravlja „Dr Ristić“ iz Beograda ili Specijalna ginekološka bolnica sa porodilištem „Jevremova“ takođe iz Beograda, primena marketing prakse nije izražena. Osim Instituta za javno zdravlje Republike Srbije, gde se prikupljaju osnovni podaci iz ovih ustanova, a tiču se vrste i broja pregleda po specijalnostima, eventualnih epidemioloških pokazatelja, marketing aspektima rada privatnih ordinacija i klinika nije posvećena adekvatna stručna

---

<sup>2</sup> Institut za javno zdravlje Srbije “Dr Milan Jovanović Batut”, 2013.

---

pažnja. Ovakav odnos ima za posledicu da danas u Republici Srbiji ima veoma malo školovanih menadžera u zdravstvu, sa još manje praktičnog iskustva, što opet ima za posledicu da se u rukovodećim strukturama ovih institucija nalaze lekari, obično vrhunski, ali je uočeno da je u timu neophodno imati stručnjake iz oblasti menadžmenta, finansija i marketinga.

Cilj doktorske disertacije je da ukaže na mogućnosti promene modela vođenja privatnih zdravstvenih ustanova. U radu je obrađena savremena svetska literatura iz ove oblasti, a iz istraživanja su izvedeni zaključci za dalji razvoj modela brenda privatnih zdravstvenih ustanova.

U disertaciji je naglašeno da ostvarivanje uspeha u savremenom uslužnom poslovanju zahteva od uslužnih kompanija pronalaženje konkurentske prednosti i izvan sopstvenog uslužnog kapaciteta, odnosno u lancima vrednosti dobavljača, distributera i potrošača. Uslužne kompanije koje grade partnerstvo sa svojim dobavljačima izgrađuju, u stvari, mreže za isporuku vrednosti. Uslužne kompanije kao što su to privatne zdravstvene ustanove moraju da raspolažu odgovarajućim resursima, kako bi bile sposobne da stvaraju i isporučuju vrednost svojim potrošačima.

U disertaciji je zaključeno da su pred privatnim zdravstvenim ustanovama u Republici Srbiji izazovi u budućnosti, u pravcu definisanja marketing strategija pozicioniranja privatnih zdravstvenih ustanova na tržištu. Prednost privatnih zdravstvenih ustanova su dobro definisani prodajni kanali, koji kreiraju prodajne i marketing aktivnosti i stvaraju prednost na tržištu zdravstvenih ustanova. U tom smislu novootvorene zdravstvene ustanove će strukturiranje svoje prodaje bazirati na korporativnim klijentima iz čijeg volumena će nastojati da generišu nezavisne pacijente, dok će ustanove koje su duže vreme prisutne na tržištu svoj fokus staviti na razvijanje loyalty programa, kao i zadržavanje korporativnih klijenata sa kojima sarađuju duže vreme u oblastima sistematskih pregleda i obaveznih pregleda predviđenih zakonskim aktima Republike Srbije.

U disertaciji je istaknuto da je saradnja sa osiguranjima prioritet svih ustanova, bez obzira na dužinu prisustva na tržištu, a preferencijalni status će imati one ustanove čiji prodajni tim uspe da izbalansira cenu usluga koje nude osiguranjima, sa organizacionim i stručnim

---

kvalitetima medicinskog osoblja, kao i stepenom opremljenosti medicinskim aparatima i savremenošću samog prostora ustanove.

## ***1.2 Ciljevi istraživanja***

Osnovni cilj istraživanja doktorske disertacije je razvoj i unapređenje metodologije za razvoj modela brenda privatnih zdravstvenih ustanova u međuzavisnosti prodajnih aktivnosti i pozicioniranosti. Specifičan cilj doktorske disertacije je da ukaže na značaj strateškog marketing planiranja u izgradnji brenda privatne zdravstvene ustanove.

Posebni ciljevi ovog istraživanja su:

- Sistematizacija i naučna analiza dosadašnjih primera strateškog marketing planiranja i razvoja modela brenda privatnih zdravstvenih ustanova, zasnovanih na potrebama korisnika zdravstvenih usluga i tržišnim zahtevima;
- Istraživanje primene menadžmenta u privatnim zdravstvenim ustanovama i uticaj menadžment pristupa na razvoj modela privatnih ustanova i njihovu pozicioniranost na tržištu zdravstvenih usluga;
- Analiza dobre prakse privatnih zdravstvenih ustanova, koje su razvile model razvoja brenda i strategije pozicioniranja na konkurentnom tržištu zdravstvenih usluga;
- Analiza sinergije razvoja privatnih zdravstvenih ustanova u Srbiji i samog razvoja brenda zemlje;
- Analiza poslovanja stranih privatnih klinika i njihovih menadžment orijentacija, kao i njihova primena marketing pristupa.

---

### ***1.3 Pregled dosadašnjih rezultata istraživanja koji su u vezi sa predmetom istraživanja***

U doktorskoj disertaciji krećemo od istraživanja savremene literature iz oblasti marketing menadžmenta u zdravstvu, stvarajući osnovu za dalja istraživanja i unapređenja modela razvoja brenda privatnih zdravstvenih ustanova. Mr Željko Jović, ističemo da prvi izazovi menadžmenta i prodajno-marketinških timova u razvoju modela međuzavisnosti prodajnih aktivnosti i brenda nastaju prilikom pravljenja strategije marketinga i prodaje, kao i prilikom cenovnog pozicionira zdravstvene ustanove na tržištu. Potrebno je uzeti u obzir veći broj faktora, a pre svega društveno-ekonomsku situaciju, stanje konkurencije, opremljenost, stručni kadar i spremnost ciljnih javnosti da prihvati usluge privatnih zdravstvenih ustanova i stekne poverenje.

Kandidat citira i jednog od vodećih autora u oblasti marketinga u zdravstvu Berkowitza et.al. (1980), koji naglašava da je potrebno zanemariti konkurenciju u svakom smislu te reči i da prodajni i marketinški tim privatne zdravstvene ustanove mora svoju snagu i kreativnost usmeriti na pravljenje paketa usluga koje će tržištu ponuditi nešto drugačije i različito, a pre svega kvalitetno. Na ovaj način će se izaći iz okvira uobičajenog, što će dodatno motivisati korisnike zdravstvenih usluga da pokušaju sa nečim drugačijim, zdravstveno opravdanim, a sve u cilju prevazilaženja zdravstvenih problema.

Autori poput Georgea et.al. (1994) koji izražavaju drugačiji stav, smatrajući da bilo kakvo eksperimentisanje prodajnih i marketinških timova u odnosu na poznate modele međuzavisnosti prodajnih aktivnosti i razvoja brenda u drugim privrednim oblastima, može zdravstvene ustanove odvesti u domen alternativne medicine, što u startu može pokolebati korisnike zdravstvenih usluga, naročito kada su u pitanju nove privatne klinike. U situaciji kada još ne postoji poverenje između lekara i pacijenata prema privatnom zdravstvenom sektoru, komparativnu prednost treba tražiti u proverenim modelima, pre svega potenciranjem savremenih medicinskih aparata, smeštajnim kapacitetima i opremljenošću zdravstvenih ustanova, naglašeno je u polaznim istraživanjima literature u doktorskoj disertaciji.

---

Sublimiranje različitih mišljenja dao je Hagland (2004) savetujući potpunu opreznost prodajno-marketinškim timovima zdravstvenih ustanova da ne forsiraju u startu niti prodajnu strategiju niti razvoj brenda jer se može desiti da kvalitet pruženih usluga ne prati razvoj i pozicioniranje brenda i obratno. Svako eksperimentisanje je igranje sa poverenjem korisnika zdravstvenih usluga i sigurnošću biznisa.

U disertaciji je istaknuto da upravljanje i koordiniranje čitavim procesom komunikacije zahteva primenu integrisane marketinške komunikacije, koja proizvodi snažniju poruku i omogućava bolje prodajne rezultate. Integrisane marketinške komunikacije navode menadžment zdravstvene ustanove da razmišljaju o načinima na koje korisnik zdravstvenih usluga dolazi u kontakt sa zdravstvenom ustanovom i da objedine različite ponude jedne ustanove i poruke koje ona šalje, a koje proizilaze iz njenih aktivnosti.

#### ***1.4 Polazne hipoteze***

Hipoteze u disertaciji su formulisane na osnovu modela istraživanja. Prethodno definisan predmet istraživanja, istraživačka pitanja i ciljevi istraživanja u kombinaciji sa pregledom prethodne literature predstavljaju osnov za postavljanje polaznih hipoteza koje će tokom sprovođenja istraživanja biti proverene.

- Ho: Glavna hipoteza disertacije je da su prodajne aktivnosti i pozicioniranje brenda privatnih zdravstvenih ustanova u uzajamnoj uzročno-posledičnoj zavisnosti, na način da prodajne aktivnosti u početku kvalitetom pruženih medicinskih usluga pomažu razvoj brenda, dok u kasnijoj fazi pozicioniranosti brenda pomaže da se prodajne aktivnosti lakše sprovode i da se zdravstvena ustanova bolje pozicionira na tržištu.

Podhipoteze rada su:

- H1: Strateško marketing planiranje, kroz procese strateške analize, strateške implementacije i kontrole, osnova je izgradnje brenda privatne zdravstvene ustanove na konkurentnom tržištu zdravstvenih usluga.
- H2: U privatnim zdravstvenim ustanovama koje se tek razvijaju u našoj zemlji kanali direktne prodaje i korporativni klijenti (sistematski pregledi) su osnova za

---

pozicioniranje brenda, dok u kasnijoj fazi kada je brend ustanove već prepoznatljiv na tržištu, primat u prodaji dobijaju individualni korisnici usluga i posebni programi koji se za njih razvijaju, kao i osiguravajuće kompanije, tj. korisnici privatnog zdravstvenog osiguranja.

- H3: Upravljanje i koordiniranje čitavim procesom komunikacije zahteva primenu integrisane marketinške komunikacije, koja proizvodi snažniju poruku i omogućava bolje prodajne rezultate.
- H4: Zadovoljstvo korisnika zdravstvenih usluga ne zavisi samo od karakteristika pružene zdravstvene zaštite, već i od poverenja koje korisnik ima u zdravstvenu ustanovu, komunikacije sa lekarima i zaposlenima, kao i od osećaja pripadnosti.
- H5: Za unapređenje prodaje usluga zdravstvene ustanove značajna je procena očekivanja, navika i želja korisnika zdravstvenih usluga.
- H6: Lojalnost brendu je jedan od najboljih pokazatelja razvoja prodaje i brendova u izgradnji, tako da bi svaka promotivna aktivnost trebalo da radi na učvršćivanju dugoročne veze zdravstvene ustanove i korisnika zdravstvenih usluga.

Polazne hipoteze će se proveravati kroz kvalitativno i kvantitativno istraživanje sprovedeno na terenu i putem Interneta, kao i kroz kombinovanje tako dobijenih rezultata sa relevantnim nalazima iz literature i prakse.

### ***1.5 Naučne metode istraživanja***

U okviru rada na doktorskoj disertaciji zasnovanost postavljenih naučnih hipoteza biće proverena korišćenjem kombinovane kvalitativno-kvantitativne metodologije istraživanja. Izbor metodologija i koncept istraživanja uslovljen je kako karakterom predmeta i ciljeva rada tako i postavljenim hipotezama baziranim na pregledu literature.

U izradi doktorske disertacije biće korišćene sledeće metode istraživanja:

1. *Metode logičkog objašnjenja* – korišćene prilikom izrade pregleda postojeće literature, analize i sinteze podataka iz relevantnih izvora i integracije primera iz prakse. Iste metode biće korišćene i prilikom kreiranja metodologije koncipiranja, planiranja i sprovođenja marketinških istraživanja.



- 
- metode analize i sinteze;
  - metode apstrakcije i konkretizacije;
  - metode generalizacije i specijalizacije i
  - induktivno i deduktivno zaključivanje.

2. *Metode empirijskog istraživanja* – biće korišćene u okviru izvođenja praktičnog dela disertacije -

- kvalitativna istraživanja (fokus grupe, strukturirani intervju);
- psihometrijsko kvantitativno istraživanje (razvoj skale motivacije);
- kvantitativno istraživanje (upitnik).

Merenje relevantnih parametara i analiza dobijenih rezultata obavice se pomoću standardnih statističkih metoda. Uz standardne statističke metode biće korišćene i multivarijantne statističke metode poput faktorske analize koja će biti korišćena prilikom izrade i psihometrijskog testiranja skale motivacije, kao i druge multivarijantne metode po potrebi.

Rezultati istraživanja biće prezentovani tekstualno, kao i opisivanjem i prikazom kroz tabele, grafikone i dijagrama sa uporednim rezultatima. Istraživanje će biti interdisciplinarno, budući da uključuje naučne discipline menadžment, marketing, strateški marketing, strategije prodaje, strategije brendiranja, integrisane komunikacije, psihologiju i statistiku.

### ***1.6 Očekivani doprinos rada***

Osnovni doprinos disertacije ogleda se u teorijskom i praktičnom razvoju metodologije planiranja i implementacije modela razvoja brenda privatnih zdravstvenih ustanova, u cilju bolje pozicioniranosti na tržištu zdravstvenih usluga u uslovima jake konkurencije i globalizacije. Razvoj modela kao i njegova primena u praksi omogućice teorijsko sagledavanje prednosti i nedostataka dosadašnjih metoda planiranja i sprovođenja marketing strategija izgradnje brenda privatnih zdravstvenih ustanova.

---

Rezultati dobijeni iz empirijskog istraživanja ukazaće na strategije koje bi privatne zdravstvene ustanove trebalo da razvijaju u cilju bolje pozicioniranosti na tržištu zdravstvenih usluga. Poseban doprinos ogleda se u konkretnim predlozima strategija integrisane marketinške komunikacije u cilju ostvarivanja dobre komunikacije sa korisnicima zdravstvenih usluga i stvaranja osećanja pripadnosti kroz raznovrsne programe namenjene specifičnim ciljnim grupama. Specifičan cilj rada je da se sagledaju modeli rada privatnih klinika u regionu, koji su razvili jak brend i lojalnost svojih korisnika.

Društveni doprinos disertacije ogleda se u razvoju privatnog zdravstvenog sektora u Srbiji, što direktno utiče na ekonomski razvoj zemlje. Posebno su analizirane mogućnosti zdravstvenog turizma koje Srbija može da ponudi kroz kvalitetne usluge privatnih zdravstvenih usluga. Rezultat istraživanja u disertaciji će ukazati na značaj primene menadžment i marketing strategija u zdravstvenim ustanovama u Srbiji, kao i dalji razvoj marketinga u zdravstvu, kao naučne discipline.

### ***1.7 Plan istraživanja i struktura rada***

Istraživanje predmeta doktorske disertacije započinje sistematizacijom, analizom i sintezom relevantne literature i ostvarenih rezultata istraživanja u oblasti strateškog planiranja marketinga i razvoja modela izgradnje brenda privatnih zdravstvenih ustanova. Potom će biti urađeno empirijsko istraživanje razvoja modela izgradnje brenda privatnih zdravstvenih ustanova, zasnovanih na potrebama i zahtevima korisnika zdravstvenih usluga na konkurentnog tržištu, u uslovima globalizacije. U skladu sa postavljenim hipotezama i definisanim indikatorima biće kreirana dva upitnika. Prvi upitnik biće upućen članovima menadžment tima zdravstvenih ustanova u cilju ispitivanja stavova o uticaju marketing menadžment pristupa u poslovanju privatnih zdravstvenih ustanova, kao i sugestija za dalji razvoj. Drugi upitnik biće upućen korisnicima zdravstvenih usluga, njihovim potrebama i zahtevima, koji predstavljaju osnovu daljeg planiranja marketing strategija zdravstvenih ustanova. Nakon sređivanja i obrade podataka biće izvršena njihova ocena i analiza što će omogućiti proveru postavljenih posebnih hipoteza i podhipoteza, i zaključivanje o generalnoj hipotezi.

---

Doktorska disertacija će biti strukturirana u okviru pet osnovnih celina:

1. Uvodni deo u okviru koga će biti izložena struktura doktorske disertacije, istraživačka pitanja i obrazloženje izbora teme, kratak pregled postojećih znanja u ovoj oblasti i nedostataka u aktuelnoj literaturi, predmet istraživanja, ciljevi istraživanja, osnovne naučne hipoteze, analiza dosadašnjih istraživanja, izvori i metode prikupljanja podataka u istraživanju i opis metoda istraživanja koje će biti korišćene prilikom izrade disertacije.

2. Sveobuhvatni pregled i analiza savremene literature u oblasti metodologije izgradnje brenda privatnih zdravstvenih ustanova, zasnovanih na međuzavisnosti prodajnih i marketinških aktivnosti, kao i na potrebama korisnika zdravstvenih usluga. Posebna pažnja biće posvećena pregledu literature iz oblasti strateškog marketing planiranja, kroz stratešku analizu, stratešku implementaciju i kontrolu. U ovom delu će biti analizirana uloga informaciono komunikacionog marketing miksa u cilju izgradnje brenda privatnih zdravstvenih ustanova na konkurentnom tržištu u uslovima globalizacije. Biće analizirani elementi marketing miksa u cilju stvaranja pozicioniranosti zdravstvenih usluga na tržištu. Posebna pažnja biće posvećena integrisanim marketinškim komunikacijama sa ciljnim javnostima u cilju stvaranja poverenja i dugoročnih odnosa sa korisnicima zdravstvenih usluga. U ovom delu disertacije biće predstavljene strategije izgradnje brenda zdravstvene ustanove, zasnovane na modernom holističkom marketing pristupu.

3. U ovom poglavlju biće analizirani svi aspekti odnosa zdravstvene ustanove sa korisnicima usluga. Posebna pažnja biće posvećena strategijama izgradnje lojalnosti kod korisnika zdravstvenih usluga, koji bi trebalo da zdravstvenu ustanovu osećaju kao mesto, gde imaju potpunu zdravstvenu zaštitu. Specifična pažnja biće posvećena aktivnostima odnosa s javnošću u komunikaciji sa ciljnim javnostima i osnovi za izgradnju brenda zdravstvene ustanove.

U ovom delu disertacije biće analizirane prodajne strategije koje su prilagođene poslovanju zdravstvene ustanove. Takođe, biće urađena komparacija kanala prodaje zdravstvenog osiguranja, kao i značaj osiguranja u razvoju brenda privatnih zdravstvenih ustanova. Elementi marketing miksa, sa posebnim akcentom na promotivnom miksu, biće predmet analize u ovom poglavlju. Posebna pažnja biće posvećena strategijama komunikacije sa

---

korisnicima zdravstvenih usluga, poštujući postulate specifičnosti lekarske profesije, kao i postulate društveno odgovornog poslovanja zdravstvenih ustanova.

U ovom delu rada istaknuto je da zaposleni u zdravstvenim ustanovama predstavljaju okosnicu razvoja imidža u javnosti, kao i da kvalitet usluge, zadovoljstvo korisnika zdravstvenih usluga i jasna dvosmerna komunikacija predstavljaju najbolju preporuku za zdravstvenu ustanovu. Analizirane su strategije relacionog marketinga, koje upravo u ovoj oblasti dobijaju na značaju, jer je kvalitetna dvosmerna komunikacija između korisnika zdravstvenih usluga i medicinskog osoblja osnova poverenja.

Posebno je analiziran koncept holističkog marketinga u zdravstvenim ustanovama, kroz interni marketing, integrisani marketing, društveno odgovorno poslovanje i relacioni marketing. Naglašeno je da u oblasti pružanja zdravstvenih usluga društveno odgovorno poslovanje ima dalekosežan značaj, jer utiče na zdravlje populacije, na zdrave stilove života, kao i brigu o zdravlju. Kao zaključak u ovom poglavlju navode se primeri dobre prakse primene holističkog marketing pristupa u privatnim zdravstvenim ustanovama.

4. U ovom poglavlju je analizirana uloga i značaj privatnog zdravstvenog sektora u Srbiji. Predstavljeni su modeli razvoja osiguranja i novi trendovi u osiguranju. Posebna pažnja posvećena je razvoju privatnog zdravstvenog sektora. U ovom poglavlju posebna pažnja posvećena je definisanju prodajnih procesa u razvoju privatnih zdravstvenih ustanova u Srbiji. Analizirana je pozicioniranost privatnih zdravstvenih ustanova u zemlji.

5. U istraživačkom delu rada urađeno je istraživanje tržišta privatnog zdravstvenog sektora u zemlji. Biće urađena i sprovedena dva upitnika, jedan namenjen menadžment timovima zdravstvenih ustanova, koji će istraživati stavove menadžera o mogućnostima razvoja privatnih zdravstvenih ustanova, dok će drugi upitnik biti usmeren ka korisnicima zdravstvenih usluga i ispitivaće njihove potrebe, zahteve i preferencije prilikom korišćenja zdravstvenih usluga. Na osnovu dobijenih rezultata biće definisane strategije razvoja brenda privatnih zdravstvenih ustanova.

---

## II POGLAVLJE

### **2 ULOGA INFORMACIONO KOMUNIKACIONOG MARKETING MIKSA U CILJU IZGRADNJE BRENDA**

#### **2.1 Integrisana marketing komunikacija**

Marketinška komunikacija predstavlja sredstvo kojim organizacije nastoje da informišu, ubede i podsete kupce, direktno ili indirektno, na svoje proizvode i robne marke... Marketinška komunikacija predstavlja sredstvo kojim se uspostavlja dijalog i gradi odnos sa kupcima<sup>3</sup>. Miks marketinške komunikacije, dakle, predstavlja skup aktivnosti, odnosno instrumenata, koje organizacija kombinuje, kako bi komunicirala sa svojim ciljnim grupama o svim faktorima koje utiču na poslovanje. Najveći uticaj delovanja marketinške komunikacije biće postignut ukoliko su svi uključeni elementi integrisani u jedinstvenu celinu.

Što je stepen integrisanosti instrumenata marketinške komunikacije veći, njihove karakteristike se sve više prepliću i nestaju jasne granice među njima. Svaki instrument se, u praksi, primenjuje u sklopu mnogih drugih. Ovakvo stanje je očigledno i u literaturi, gde se nazivi za pojedine instrumente razlikuju od autora do autora, ili se pak njihove karakteristike različito svrstavaju.

Integrisanjem elemenata miksa marketinške komunikacije, tako da oni deluju u harmoniji ili sinergiji, stvaraju se mogućnosti za poboljšanje efektivnosti ukupnog delovanja marketinške komunikacije. Kako se broj promotivnih aktivnosti jedne organizacije uvećava, tako raste i potreba za njihovim koordiniranjem. Zbog toga se sve više primenjuje sistem integrisane marketinške komunikacije, pomoću kojeg organizacija koordinira svoje

---

<sup>3</sup> Kotler, P. i K. L. Keller, "Marketing Management", Pearson Education Inc, Prentice Hall. New Jersey, 2006, str. 536

---

promotivne aktivnosti, kako bi javnosti prenela jasnu, doslednu, uverljivu i konkurentnu poruku, kako o sebi, tako i o svojim proizvodima / uslugama. Primena koncepta integrisane marketinške komunikacije može da dovede do doslednijeg i jasnijeg pozicioniranja organizacija i njihovih proizvoda / usluga u svesti kupaca, kao i do boljih poslovnih i prodajnih rezultata.

Trend integrisane marketinške komunikacije predstavlja jedno od najznačajnijih marketinških dostignuća devedesetih godina XX veka. Do tada su organizacije veoma često posmatrale komunikacijske instrumente kao odvojene aktivnosti, a onda je marketinška filozofija, kao apsolutni imperativ za postizanje uspeha, u fokus stavila integraciju, što jasno proizilazi i iz sledećih navoda: Uspešan marketar u novoj sredini, biće onaj koji koordinira komunikacijskim miksom tako čvrsto, da ćete moći da pogledate od jednog medija ka drugom, od jednog događaja ka drugom, i odmah uvideti da brend govori samo jednim glasom<sup>4</sup>; i dalje: Osnovni razlog primene integrisane marketinške komunikacije jeste taj što će marketinška komunikacija postati jedina održiva kompetitivna prednost organizacija tokom devedesetih godina XX i u XXI veku<sup>5</sup>.

Najjednostavnija definicija integrisane marketinške komunikacije bila bi da ona predstavlja objedinjene sve aktivnosti marketinške komunikacije. Za mnoge, integrisana marketinška komunikacija predstavlja proces integrisanja svih elemenata promotivnog miksa. Po Bettsu, integrisanu marketinšku komunikaciju čini strateški izbor elemenata marketinške komunikacije, koji će efektivno i ekonomično uticati na transakcije između organizacije i njenih postojećih i potencijalnih korisnika, klijenata, ili potrošača<sup>6</sup>. Kotler integrisanu marketinšku komunikaciju definiše kao koncept kojim jedna organizacija pažljivo integriše i koordinira mnoge od svojih komunikacijskih kanala, kako bi poslala jasnu, konzistentnu i prodornu poruku o organizaciji i njenim proizvodima<sup>7</sup>.

Definicija koju su sastavili članovi Katedre za marketinšku komunikaciju Fakulteta Medill na Northwestern Univerzitetu, kaže da integrisana marketinška komunikacija predstavlja proces razvoja i sprovođenja različitih oblika podsticajnih komunikacijskih programa sa

---

<sup>4</sup> Spencer Plavoukas, citirano prema: Petersen, u: Shimp, 2000, str. 17

<sup>5</sup> Schultz i ostali, citirano prema: Shimp, T. A., "Advertising Promotion: Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications", Fort Worth: The Dryden Press. 2000, str. 17)

<sup>6</sup> Schultz, D. E., What is integrated marketing communications? u zborniku radova: Pickton, D. i A. Broderick, "Integrated Marketing Communications", Prentice Hall, London, 2001, str. 66

<sup>7</sup> Isto

---

kupcima i onima koji bi to mogli postati, u dužem vremenskom periodu (Schultz, citirano prema: Shimp, 2000, str. 18). Njen cilj bi bio da utiče, ili direktno deluje na ponašanje izabranih ciljnih grupa, pri čemu se, kao mogući kanali za slanje budućih poruka, razmatraju sve vrste kontakata koje bi (potencijalni) kupci mogli ostvariti sa proizvodom / uslugom. U tom procesu, integrisana marketinška komunikacija koristi sve vidove komunikacije, koji bi mogli biti relevantni za (potencijalne) kupce i na koje bi oni mogli biti prijemčivi. Značajno je naglasiti da proces integrisane marketinške komunikacije polazi od (potencijalnih) kupaca, a potom deluje unazad ka organizaciji, kako bi se odredili i definisali oni oblici i metodi, pomoću kojih će se razviti podsticajni komunikacijski programi.

Na osnovu poslednje navedene definicije, izdvojeno je pet karakteristika na kojima se zasnivaju filozofija i praksa integrisane marketinške komunikacije<sup>8</sup>:

1. vršenje uticaja na ponašanje ciljnih grupa,
2. fokusiranje na (potencijalnog) kupca,
3. korišćenje svih raspoloživih kontakata,
4. postizanje sinergije i
5. uspostavljanje i održavanje odnosa.

*Vršenje uticaja na ponašanje ciljnih grupa* – Cilj integrisane marketinške komunikacije jeste da utiče na ponašanje ciljnih grupa. To znači da nije dovoljno samo da marketinška komunikacija utiče na svest o postojanju proizvoda / usluge, ili na jačanje naklonosti kupaca prema njima; umesto toga, uspešna integrisana marketinška komunikacija zahteva da komunikacijski naponi budu usmereni ka podsticanju poželjnog ponašanja, odnosno ka pokretanju kupaca na akciju. Nerealno je, međutim, očekivati da će svaki komunikacijski napor dovesti do željene akcije. Pre kupovine novog proizvoda / usluge, kupci najpre moraju postati svesni njihovog postojanja i koristi koje od njih mogu očekivati, a potom treba uticati na razvijanje pozitivnog stava prema njima. Međutim, cilj marketinške komunikacije mora se postaviti dalje. Zbog toga se, i u tu svrhu, unapređenje prodaje i oglašavanje tako ekstenzivno koriste – ova dva instrumenta, naročito u kombinaciji, brže dovode do željenih rezultata od ostalih vidova marketinškog komuniciranja.

---

<sup>8</sup> Shimp, T. A. "Advertising Promotion: Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications", The Dryden Press. Fort Worth, 2000, str. 18-22)

---

*Fokusiranje na (potencijalnog) kupca* predstavlja drugu ključnu karakteristiku integrisane marketinške komunikacije. Dakle, proces polazi od kupca i vraća se ka komunikatoru, kako bi on odredio najprikladnije i najefektivnije metode, pomoću kojih bi trebalo razviti ubedljiv komunikacijski program. U identifikovanju metoda za uspostavljanje delotvornog kontakta i primenu adekvatnih komunikacijskih sredstava, koncept integrisane marketinške komunikacije izbegava pristup koji bi se kretao od organizacije ka kupcu (inside-out); umesto toga, polazi od kupca (outside-in), kako bi odredio one komunikacijske metode, koje će na najbolji način zadovoljiti njegove potrebe za informacijama i motivisati ga da taj proizvod / uslugu kupi.

*Korišćenje svih raspoloživih kontakata* – Integrisane marketinške komunikacije koriste sve vidove komuniciranja i sve vrste kontakata kojima jedna organizacija raspolaže, kao potencijalne kanale za distribuciju poruka. Reč kontakt u ovom kontekstu podrazumeva svaki medij kojim se jedna poruka može preneti, a koji je sposoban da dosegne do ciljne publike i da proizvod / uslugu predstavi u pozitivnom svetlu. Ključna karakteristika ovog elementa integrisane marketinške komunikacije, jeste rešenost da se iskoristi svako komunikacijsko oruđe (kontakt, medij), kojim će se, na najuspešnji način, dopreti do ciljnih grupa, umesto priklanjanja samo jednom određenom kanalu. Jasno je, dakle, da poklonici integrisane marketinške komunikacije nisu vezani ni za jedan određeni komunikacijski metod (kao što je, na primer, oglašavanje kroz mas-medije), već umesto toga koriste bilo koji medij, ili kanal, koji će im na najbolji način omogućiti da poruku prolede do svoje ciljne javnosti. Oglašavanje direktnom poštom, promocije na sportskim i zabavnim događajima, oglašavanje na pakovanjima drugih brendova, slogani na majicama, Internet strane... sve su to potencijalno značajni kanali komunikacije sa (potencijalnim) kupcima. Stoga se može zaključiti da je cilj integrisane marketinške komunikacije da poruka brzo i uspešno stigne do ciljnih grupa, koristeći bilo koji prikladan metod, odnosno kanal.

*Postizanje sinergije* predstavlja nezaobilazno mesto u definisanju integrisane marketinške komunikacije. Svi teoretičari koji se bave ovim pitanjem, složni su u zahtevu da svi instrumenti integrisane marketinške komunikacije moraju govoriti „jednim glasom“. Koordinacija komunikacijskih napora, apsolutno je presudna za postizanje snažne i jedinstvene poruke, koja će voditi dostizanju isto takvog imidža proizvoda / usluge i pokrenuti kupce na akciju. Neuspeh u koordiniranju svih komunikacijskih elemenata, može



---

rezultirati povećanim naporima ili, još gore, kontradiktornim porukama koje se plasiraju ciljnoj javnosti. Dakle, integrisana marketinška komunikacija počiva na jednoglasju, odnosno na principu sinergije. Jedinstvena poruka se mora dosledno ponavljati svaki put kada brend dođe u kontakt sa ciljnom publikom.

*Uspostavljanje i održavanje odnosa* – Peta karakteristika integrisane marketinške komunikacije jeste verovanje da uspešna marketinška komunikacija zahteva negovanje odnosa između organizacije i kupaca. Odnos (relationship) predstavlja dugotrajnu i postojanu vezu između organizacije i kupaca, koja treba da dovode do ponovljenih kupovina i do stvaranja lojalnosti. Organizacije su shvatile da je profitabilnije negovati i održavati dobre odnose sa postojećim kupcima, nego stalno i neprestano tragati za novim.

Integraciju nije lako postići, ali kada se ona ipak postigne, 4E i 4C integrisane marketinške komunikacije stvaraju sinergiju<sup>9</sup>. 4E integrisane marketinške komunikacije čine sledeće osobine:

- Economical (ekonomična, štedljiva) – u korišćenju finansijskih i drugih resursa (ljudi, vremena),
- Efficient (efikasna, delotvorna) – u obavljanju poslova na pravi način, kompetentna,
- Effective (efektivna) – u izvršavanju pravih poslova i u postizanju postavljenih ciljeva,
- Enhancing (poboljšana) - kroz povećano, pojačano dejstvo.

4C integrisane marketinške komunikacije govore da se ona odlikuje sledećim osobinama:

- Coherence (povezanost) – logički je objedinjena, poruke nisu međusobno kontradiktorne,
- Consistency (postojanost, doslednost) – instrumenti i poruke su čvrsto povezani i dopunjuju se,
- Continuity (kontinuitet) – povezana je i usaglašena u vremenu,
- Complementary (komplementarna) – instrumenti i poruke se dopunjuju i čine skladnu celinu.

---

<sup>9</sup> Schultz, D. E., What is integrated marketing communications? u zborniku radova: Pickton, D. i A. Broderick, "Integrated Marketing Communications", Prentice Hall, London, 2001, str. 70.

---

## ***2.2 Elementi marketing miksa u cilju stvaranja pozicioniranosti proizvoda i usluga na tržištu***

Marketing miks je pojam koji je u upotrebu uveo Jerome McCarthy i ovaj pojam predstavlja skup marketinških aktivnosti, odnosno instrumenata, koje organizacija kombinuje i sprovodi, kako bi ciljne grupe pozitivno prihvatile njeno poslovanje. Obično podrazumeva 4P: Product (proizvod), Price (cenu), Place (mesto, odnosno distribuciju; odnosi se na fizičko rukovanje proizvodom i na kanale distribucije proizvoda) i Promotion (promociju).

Ovi instrumenti mogu da se uklope u jednu celinu na praktično neograničeni broj načina. Njihova kombinacija, uključujući i peto P (People – ljudi: klijenti, konkurenti, zaposleni), koje je naročito značajno za tržište usluga, čini osnovu marketinškog programa.

Promotivne aktivnosti predstavljaju fundamentalni deo marketinga. Poslednjih godina, među onima koji izučavaju marketing, kao i među onima koji se njime bave, termin promocija sve češće biva zamenjen terminom marketinška komunikacija, koji označava sve promotivne elemente marketing miksa, koji podrazumevaju komunikaciju između organizacije i njenih ciljnih grupa, u svim onim segmentima koje utiču na rad marketinga<sup>10</sup>. Marketinška komunikacija predstavlja presudan aspekt sveukupnih marketinških napora jedne organizacije i odlučujući faktor njenog uspeha<sup>11</sup>. Značaj marketinške komunikacije kao komponente marketing miksa, dramatično se povećao tokom poslednje decenije XX veka, pa je čak ustvrđeno da marketing devedesetih predstavlja komunikaciju, a komunikacija marketing - oni su neodvojivi<sup>12</sup>.

Sve savremene organizacije, bile one profitne ili neprofitne, koriste različite oblike marketinške komunikacije, kako bi promovisale svoju ponudu i postigle finansijske i nefinansijske ciljeve. Cilj marketinške komunikacije je da pravu poruku saopšti na pravi

---

<sup>10</sup> Pickton, D. i A. Broderick, "What is marketing communications?" u zborniku radova: Pickton, D. i A. Broderick, "Integrated Marketing Communications", Prentice Hall, London, 2001, str. 3

<sup>11</sup> Shimp, T. A., "Advertising Promotion: Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications", Fort Worth: The Dryden Press. 2000, str. 3

<sup>12</sup> Isto

---

način, pravim ljudima, na pravom mestu, u pravo vreme. Uključuje i upravljanje miksom marketinške komunikacije. Za većinu autora, miks marketinške komunikacije predstavlja sinonim za miks promocije, odnosno promotivni miks<sup>13</sup>. Ipak, moglo bi se reći da koncept marketinške komunikacije predstavlja nešto obuhvatniji termin od promocije, a bazira se na argumentima koje je izneo Wayne DeLozier, jedan od prvih autora koji je naglasio ulogu koju svaki od instrumenata marketing miksa ima u procesu marketinške komunikacije - svi oni su međusobno povezani i svaki od njih u sebi nosi elemente marketinške komunikacije. Ovo gledište prihvatili su i autori poput Rossiter i Percy, koji govore o novom marketing miksu, koji će doprineti razvoju koncepta integrisane marketinške komunikacije (Bond, u: Pickton i ostali, 2001, str. 207-8):

Promotivni instrument (promotion) marketing miksa je očigledan i prihvaćen je kao instrument marketinške komunikacije.

Proizvod (product) se posmatra i sa stanovišta svojih fizičkih karakteristika i sa stanovišta pakovanja. Fizičke karakteristike proizvoda (njegova veličina, boja, oblik, materijal od kojeg je napravljen), kao i vrsta pakovanja, utiču na odluku o kupovini i na taj način komuniciraju sa kupcem. Pakovanje nipošto ne treba potcenjivati, u smislu uticaja koji ima na marketinšku komunikaciju. Ono predstavlja veoma moćan i značajan medij. Na primer, industrija parfema se u velikoj meri oslanja na svoje pakovanje (flašice parfema Salvador Dali predstavljaju prava mala umetnička dela); plava i zelena zrnca u praškovima za pranje veša odaju utisak čistoće i svežine.

Pod proizvodom se najčešće podrazumeva opipljiva, odnosno materijalna ponuda, a u međunarodnom marketingu proizvod se shvata kao sve ono što se može ponuditi međunarodnom tržištu, a ima sposobnost da zadovolji potrebe potrošača. Proizvod u marketingu može da bude u obliku fizički opipljivog proizvoda, usluge, iskustva, događaja, ličnosti, mesta, nekretnine, organizacije, informacije i ideje. U osnovi koncepta marketinga nalazi se nastojanje preduzeća da isporuči vrednost potrošačima. Osnovna razlika između proizvoda i brenda jeste upravo u tome što brend predstavlja uvećanu vrednost proizvoda.

---

<sup>13</sup> Kako ne bi došlo do suvišnog opterećenja teksta, u ovom radu se neće praviti razlika između termina kupac, potrošač i korisnik usluga. Engleski termin customer, koji se javlja u korišćenoj literaturi na engleskom jeziku, biće preveden terminom kupac ili potrošač (prim. autora).

---

Uspešnost proizvoda u međunarodnom marketingu u velikoj meri je određena odnosom potrošača prema izgrađenom brendu.

Proizvod je veoma bitan instrument marketing miksa, i zahvaljujući svom značaju u kreiranju marketing programa odavno je postao predmet analize ekonomske teorije. Proizvod ima svoje vidljive i nevidljive osobine, a za njega se vezuje i set odluka o postojećoj i budućoj ponudi, pri čemu navedeni set odluka uključuje hijerarhiju od problematike proizvodnih artikala do kombinacije proizvoda. Ssavremena poslovna praksa pokazuje da dugoročno očuvanje privlačnosti proizvoda ostaje održivo samo u sinergetskoj kombinaciji sa ostalim instrumentima marketing miksa.<sup>14</sup> U procesu kreiranja marketing programa preduzeća često proizvodu pridaju centralnu ulogu, iako ona nije uvek i presudna za uspešnu realizaciju ukupnih marketing aktivnosti. Treba imati u vidu, da neodgovarajući stepen marketing kvalifikovanosti ili neadekvatno razumevanje marketing pristupa mogu dovesti do toga, da potrošač de facto ne kupuje karakteristike proizvoda, nego korist koju mu određeni proizvod pruža u zadovoljavanju potreba. Implementacija marketing pristupa u poslovanju ustanova iz privatnog zdravstvenog sektora zahteva posmatranje proizvoda u širem kontekstu, uvažavajući njegove precizno definisane vrednosti gde se pojam proizvoda ne može se svesti na nivo njegovih fizičkih, tj. vidljivih karakteristika. Neophodno je uočiti i nevidljive elemente proizvoda, odnosno prihvatiti koncept totalnog proizvoda, koji uključuje tri elementa:

- osnovu ili svrhu proizvoda (jezgro proizvoda),
- formalni proizvod (fizički proizvod),
- proširenu vrednost proizvoda (prošireni proizvod).

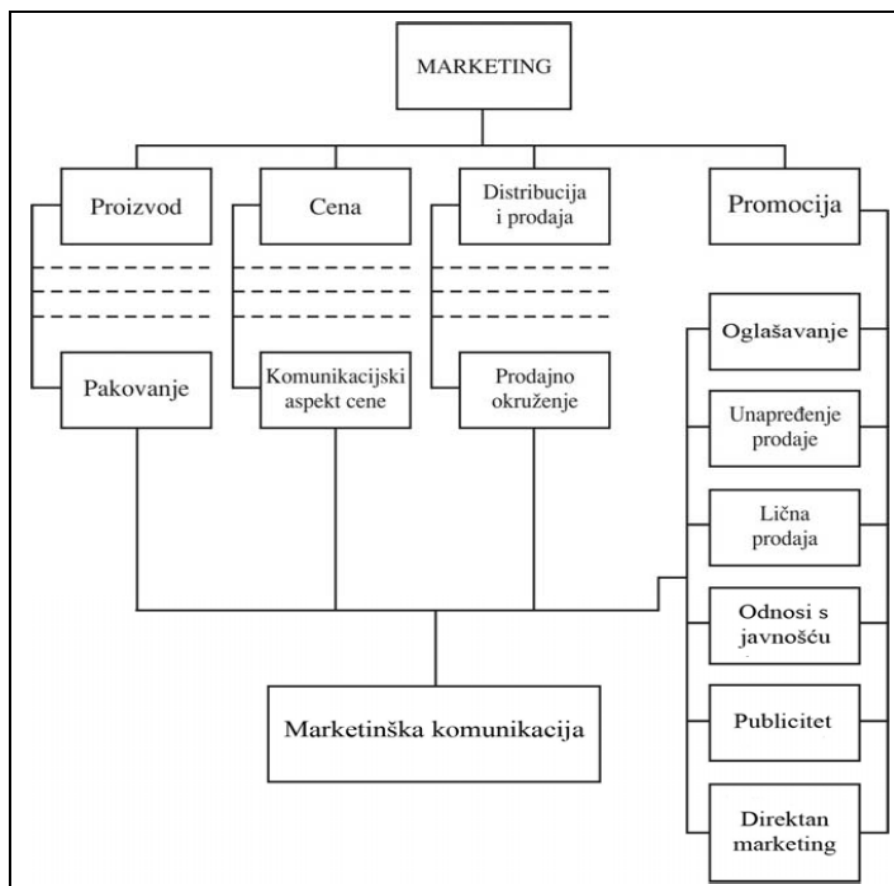
Prema tome, u marketing pristupu poslovanja privatnih zdravstvenih ustanova u Republici Srbiji opravdano je primeniti koncept totalnog proizvoda, koji se može proširiti definisanjem odgovarajućih nivoa proizvoda, koji uvećavaju potrošačku vrednost proizvoda, a odražavaju se i na izgrađivanje hijerarhije potrošačke vrednosti.

Mesto (place) se odnosi na kanale distribucije i prodaje i, u tom smislu, izgled prodajnog prostora, atmosfera i lokacija, imaju snažan uticaj na formiranje utiska u svesti kupaca.

---

<sup>14</sup> Grubor, A., "Marketing istraživanja – integralni deo međunarodnog marketing programa", monografija, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 2008., str. 44.

Sama vrsta prodajnog prostora komunicira sa tržištem: različite utiske ostavljaju diskont, robna kuća, ili ekskluzivna radnja.



Shema 1: Interakcija promocije i marketinške komunikacije (prilagođeno iz: Kostić, 2003, str. 62)

Cena (price) ima veliku komunikacijsku moć. Visoke cene prestižnih proizvoda odaju utisak kvaliteta. Niske cene ukazuju na loš, jeftin kvalitet. Tu je i obeležavanje cena sa 999 dinara, 9999 € i slično, čime se postiže da one izgledaju niže. Značajne su i razne promotivne cene, ili promotivna sniženja, koja podstiču na odluku o kupovini.

Stalno promenljivo i dinamično okruženje u kome se marketinške komunikacije odvijaju, kao i mogućnosti i rizici tržišta, neprestano utiču na sklop celokupnog miksa marketinških komunikacija. Menadžeri marketinških komunikacija raspolažu raznovrsnim komunikacijskim sredstvima, a njihova primena zavisice od prevladavajućih okolnosti u datom trenutku. Ne postoji jedan, jedinstveni, najbolji pristup organizaciji marketinške

---

komunikacije, u cilju postizanja integracije. Na menadžerima je da odluče koji je pristup najprikladniji, u skladu sa prevladavajućim okolnostima koje utiču na organizaciju.<sup>15</sup>

Na utvrđivanje optimalne kombinacije instrumenata miksa marketinške komunikacije, utiče sledeći faktori<sup>16</sup>:

- raspoloživa finansijska sredstva direktno utiču na donošenje odluke o miksu marketinške komunikacije; u vezi sa ovim faktorom je i cena, odnosno pristupačnost svakog od instrumenta;
- karakteristike proizvoda / usluge povezane su sa karakteristikama instrumenata miksa marketinške komunikacije: kompanije koje proizvode industrijsku robu više ulažu u ličnu prodaju nego u oglašavanje, dok je kod kompanija koje proizvode robu široke potrošnje pre zastupljeno oglašavanje i unapređenje prodaje;
- karakteristike ciljnog tržišta – najznačajnije su veličina i geografska rasprostranjenost; ove dve karakteristike presudno utiču na odabir instrumenata miksa marketinške komunikacije; ako je tržište malo i koncentrisano, može se razmatrati primena lične prodaje; za masovna tržišta koja su geografski rasuta, koriste se oglašavanje ili direktni marketing;
- postojeći odnosi sa kupcima – ukoliko već postoje dobri odnosi sa kupcima, lična prodaja i unapređenje prodaje su najprikladniji instrumenti; ukoliko kupac ne zna ništa o organizaciji, oglašavanje, odnosi s javnošću i publicitet moraju prethoditi ličnoj prodaji;
- aktivnosti konkurencije mogu značajno uticati na odluku o primeni instrumenata miksa marketinške komunikacije;
- faza životnog ciklusa u kojoj se proizvod / usluga nalazi u značajnoj meri određuje formulisanje miksa marketinške komunikacije, kao i pozicioniranost koju na tržištu zauzimaju organizacija i njen proizvod / usluga;
- poslovna politika organizacije može biti sklona određenom vidu promocije, ili stalnom eksperimentisanju u potrazi za novim sredstvima;
- stepen globalizacije odnosi se na prisustvo organizacije na međunarodnom tržištu, što uslovljava upotrebu različitih instrumenata miksa marketinške komunikacije.

---

<sup>15</sup> Vickers, A., "Organisational implications of integrated marketing communications", u zborniku radova: Pickton, D. i A. Broderick,, "Integrated Marketing Communications", Prentice Hall, London, 2001, str. 284.

<sup>16</sup> Kotler, P. i K. L. Keller, "Marketing Management", Pearson Education Inc, Prentice Hall. New Jersey, 2006, str. 556-7

---

### **2.3 Brend i karakteristike brend marketinga na tržištu Republike Srbije**

Etimološki posmatrano, termin brend je staronovrveškog porekla, („bradnr“ u doslovnom prevodu na srpski znači „goreti“). Osim toga, u engleskom jeziku se pod terminom „brand“ podrazumeva žig za obeležavanje stoke sa ciljem isticanja njenog vlasnika. U savremenoj teoriji i praksi međunarodnog marketinga termin brend je široko prihvaćen. Prema definiciji američkog udruženja za marketing (AMA) brend je „ime, pojam, znak, simbol ili dizajn, ili pak kombinacija navedenog, čime se identifikuju roba ili usluge jednog prodavca ili grupe prodavaca i diferenciraju u odnosu na konkurente.“<sup>17</sup> Prema tome, brend označava proizvod sa dodatnim dimenzijama, na osnovu kojih se razlikuje od ostalih proizvoda koji zadovoljavaju iste potrebe potrošača na međunarodnom tržištu. Razlike prema kojima se izdvaja određeni brend mogu da budu funkcionalne, racionalne ili opipljive, u zavisnosti od performansi brenda. Takođe, navedene razlike mogu se više ispoljavati u simboličnom, emotivnom ili neopipljivom smislu, u zavisnosti od onoga što određeni brend predstavlja.

Brend u marketingu veoma jasno označava proizvođača određenog proizvoda, a sa aspekta potrošača povećava mogućnost da se kako proizvođači, tako i distributeri proizvoda privole na prihvatanje odgovornosti. Sasvim je očigledno da potrošači na savremenom međunarodnom tržištu vrednuju proizvode iste vrste u zavisnosti od toga da li imaju izgrađen i prihvaćen brend. Bitna korist brenda za potrošače jeste olakšano donošenje odluke o kupovini proizvoda na međunarodnom tržištu. Osim koristi za potrošače, izgrađen i prihvaćen brend na tržištu nudi i značajne koristi međunarodno orijentisanom preduzeću, koje se pre svega ogledaju u sledećem:

- povećava se vrednost orijentisanog preduzeća,
- otežava se pozicioniranje postojećih i ulazak novih konkurenata na tržište,
- rezultira ostvarivanjem natprosečnih profita u branši poslovanja,
- omogućuje se širenje osnovnog brenda na proizvode u liniji ili miksu proizvoda.

Izgradnja brenda u marketingu prevashodno se odnosi na donošenje odluke o imenu brenda, a potom o načinu na koji će se on razviti i pozicionirati na tržištu.<sup>18</sup> U savremenoj praksi marketinga koriste se tri osnovne strategije za donošenje odluke o imenu brenda:

---

<sup>17</sup> Kotler i K.L. Keller, "Marketing menadžment", 12. izdanje, Data Status, Beograd, 2006., str. 274.

<sup>18</sup> Jobber, D., i J. Fahy, "Osnovi marketinga", Data Status, Beograd, 2006., str. 148.

---

familijarna, individualna i kombinovana. Brend se u marketingu izgrađuje tako što se pristupa proširenju osnovnog proizvoda dodavanjem vrednosti brenda. Izgradnja i tržišno prihvatanje brenda predstavljaju veoma složene aktivnosti marketinga, koje u pravilu traju nekoliko decenija. Pozicioniranje brenda vrši se u zavisnosti od specifičnosti odabranog segmenta tržišta i održivih izvora konkurentske prednosti. Iako se brend izgrađuje složenim i dugotrajnim aktivnostima marketinga, on je nešto što se u suštini nalazi u svesti potrošača. Pod pojmom brendiranja podrazumeva se usmeravanje snage brenda prema određenom proizvodu na tržištu. Uspešno brendiranje rezultira povećanim interesom potrošača za određenim proizvodom na tržištu, povećanjem njihovih saznanja i olakšavanjem donošenja odluke o kupovini datog proizvoda.

Vrednost brenda označava dodatnu vrednost koja se „daruje“ proizvodu na tržištu.<sup>19</sup> Vrednost brenda se ispoljava kroz cenu proizvoda, tržišno učešće, profitabilnost, ali isto tako i kroz razmišljanja potrošača o brendu, osećanja koja određeni brend pobuđuje kod njih, kao i na osnovu ponašanja potrošača prema brendu.

U teoriji i praksi marketinga poznato je nekoliko modela vrednosti brenda, od kojih su četiri najpoznatija: model BAV, model AAKER, BRANDZ model i model rezonance brenda. Navedeni modeli vrednosti brenda podudaraju se oko osnovnih principa, ali zadržavaju specifične perspektive definisanja i prihvatanja vrednosti brenda na tržištu. Na savremenom tržištu razlikuju se brendovi proizvođača i privatni brendovi. Brendove proizvođača izgrađuju svojim marketng aktivnostima međunarodno orijentisana preduzeća, a privatni brendovi su u stvari brendovi distributera. Privatni brendovi mogu uspešno konkurisati brendovima proizvođača, što dovodi do stvaranja značajnih izvora poslovne moći maloprodavaca na pojedinim segmentima međunarodnog tržišta.

Kapitalna vrednost brenda predstavlja veću finansijsku vrednost koja nastaje kao rezultat povećane prodaje i prihoda izgrađenog i prihvaćenog brenda na međunarodnom tržištu. Brendovi koji poseduju veliku kapitalnu vrednost mogu se efikasno i efektivno koristiti za izgrađivanje novih brendova istog međunarodno orijentisanog preduzeća. Ovakvi brendovi se često koriste prilikom ekstenzije i širenja brenda. Korišćenje imena izgrađenog brenda za novi brend u granicama istog, ali šireg segmenta međunarodnog tržišta naziva se

---

<sup>19</sup> Kotler i K.L. Keller, "Marketing menadžment", 12. izdanje, Data Status, Beograd, 2006., str. 276.



---

ekstenzijom brenda. Ukoliko se ime izgrađenog brenda koristi za brendove na međusobno nepovezanim segmentima međunarodnog tržišta radi se o širenju brenda.

Proces globalizacije i rastuće svetsko ekonomsko među povezivanje doveli su do potrebe globalnog brendiranja u marketingu. Za globalne brendove je karakteristično da su dostigli globalni nivo penetracije tržišta. Međutim, prisutne nacionalne razlike u ponašanju potrošača otvaraju pitanje globalnog standardizovanja pojedinih delova brenda i prilagođavanja drugih (preostalih) delova brenda nacionalnim specifičnostima u ponašanju potrošača.

Istraživanja stepena razvijenosti marketinga u preduzećima u Srbiji uopšte, i posebno brend marketinga su veoma skromna. Jedan deo odgovornosti za takvo stanje je nedovoljno angažovanje teoretičara marketinga da teoriju provere u praksi. Menadžeri od njih očekuju da istraživanjem marketing prakse ukazuju na najbolja rešenja. U postojećoj literaturi dominiraju podaci koji predstavljaju rezultate istraživanja prakse razvijenih tržišnih privreda poput SAD, EU i drugo. Stoga se opravdano postavlja pitanje da li je stanje u tim zemljama identično onom koje karakteriše nedovoljno razvijene tržišne privrede, kakva je i privreda Srbije..

## ***2.4 Izgradnja brenda i lojalnosti potrošača***

Izgradnja brenda u savremenim uslovima poslovanja predstavlja ključno strategijsko sredstvo preduzeća za ostvarivanje superiornih performansi. Brend je značajan deo nematerijalne imovine preduzeća, kao što su know-how, patent, menadžment, odnosi sa potrošačima i ostalim stejkholderima. Brend je sve manje sredstvo zaštite potrošača od loše kupovine, a sve više u njihovim očima predstavlja i objedinjuje opažene kvalitativne performanse proizvoda, emocionalne aspekte i reputaciju<sup>20</sup>.

Brend je jedan od najvrednijih resursa preduzeća, predstavlja značajan faktor ostvarivanja konkurentnosti i uspostavljanja leaderske pozicije na tržištu. Percepcija dodate vrednosti koja se isporučuje sa imidžom brenda, može da predstavlja sredstvo za stvaranje održive konkurentne prednosti. Savremene uslove poslovanja karakteriše potreba da se ide dalje

---

<sup>20</sup> Stanković Lj., Radenković Jocić D., Đukić S., (2007), Unapređenje poslovne konkurentnosti, Ekonomski fakultet, Niš, str.4

---

od satisfakcije potrošača stvaranjem njihove lojalnosti, pa je u tom smislu neophodna izgranja i negovanje jakih brendu.

Brend je od esencijalnog značaja za uspeh preduzeća, imajući u vidu da se u uslovima sve zahtevnijih potrošača i intenzivne konkurencije za njihovu lojalnost, bez jake i vredne brenda teže ostvaruju željeni poslovni rezultati<sup>21</sup>.

Za preduzeće markiranje je sredstvo koje mu omogućava da diferencira svoju ponudu u odnosu na ponudu konkurencije. Sa aspekta potrošača, brend obezbeđuje sigurnost prilikom donošenja odluka o kupovini, jer garantuje konzistentan i uporediv kvalitet, bez obzira gde se proizvod kupuje. Potrošači mogu različito da procene identičan proizvod u zavisnosti od toga kako je on markiran. Kupovina brendu sa prepoznatljivim imidžom štedi vreme i napor za prikupljanje informacija koje su neophodne za donošenje odluka o kupovini. U suštini, brend pruža potrošaču mnoge informacije i deluje kao sredstvo za minimiziranje rizika prilikom kupovine, posebno u situacijama kada informacije nisu perfektne.

U literaturi se navode brojne definicije brenda. Aaker<sup>22</sup> navodi da je brend ime, simbol, logo koji se koristi da identifikuje i diferencira proizvode na tržištu. Američko udruženje za marketing definiše marku kao ime, pojam, znak, simbol ili dizajn ili pak kombinaciju navedenog, čime se identifikuju roba ili usluge jednog prodavca ili grupe prodavaca i diferenciraju u odnosu na konkurente<sup>23</sup>.

Wood smatra da je brend skup svih mentalnih asocijacija koje ljudi imaju na podsticaje iz okruženja<sup>24</sup>.

Prema Milisavljeviću, brend se može definisati kao izraz realnosti proizvoda, usluga, komuniciranja, kao i interakcije između ljudi i van preduzeća – sve ono što dizajn proizvoda namerava da prenese i simbolizuje. Dobro ustanovljena brend obezbeđuje

---

<sup>21</sup> O'Guinn T., Allen C., Semenik R., Advertising Integrated Brand Promotion, (2006), Thomson South Western, pp.274

<sup>22</sup> Aaker D.A., (1991), Managing Brand Equity, The Free Press, New York

<sup>23</sup> Keller K., Building, Measuring and Managing Brand Equity, (2003), second edition, Pearson Education, New Jersey, pp.3

<sup>24</sup> Wood L., Brands and brand equity: definition and management, (2000), Management decision, Vol.38, No.9, pp.662

---

stabilnost u turbulentnim vremenima, stvara ubedljiv oslon na preferencije potrošača, kao i osnov za stvaranje konkurentske prednosti<sup>25</sup>.

Iako postoje brojna istraživanja i literatura o brendu, dominantan fokus je na fizički opipljivim proizvodima.

Imajući u vidu ovaj nedostatak neki autori<sup>26</sup> dovode u pitanje razloge ignorisanja sektora usluga koji u razvijenim zemljama čini 2/3 društvenog bruto proizvoda. Rast učešća uslužnog sektora u društvenom proizvodu beleže i zemlje u razvoju. Sve to potvrđuje tezu da savremeno društvo karakteriše dominantna pozicija uslužnih delatnosti. U globalnim razmerama odvija se proces koncentracije kapitala u kompanije iz uslužnog sektora. Od dvadeset svetskih kompanija koje ostvaruju najveći prihod polovina (njih devet) je iz sektora usluga<sup>27</sup>.

U sferi usluga, brend usluge predstavlja bezuslovno obećanje buduće satisfakcije korisnika<sup>28</sup>. Pri tom, brend usluge ima značajniju ulogu za potencijalne kupce, nego za aktuelne korisnike. Naime, potencijalnim kupcima brend usluge pomaže da smanje percipirani rizik u predkupovnoj fazi. Kod preduzeća koja su uspela da u javnosti izgrade imidž kao oni koji ispunjavaju svoja obećanja, brend će delovati stimulatивно na potencijalne kupce i smanjiti njihovu neizvesnost u predkupovnoj fazi. Za aktuelne kupce brend usluge je manje značajna. Oni su već prevazišli barijeru neizvesnosti i već su koristili usluge. Pored toga, njima je mnogo važnija potvrda datih obećanja koje uslužno preduzeće šalje s namerom da privuče potencijalne kupce.

S obzirom na specifičnosti, brend se u kontekstu usluga sve više posmatra kao obećanje koje preduzeće daje potrošačima, tako da bi se mogla definisati kao obećanje skupa atributa koje neko kupuje. Atributi čine da brend može biti stvarna ili iluzorna, racionalna ili emocionalna, vidljiva ili nevidljiva<sup>29</sup>. Zbog prirode usluga, brend i njena vrednost mogu

---

<sup>25</sup> Milisavljević M., Strategijski marketing, (2006), CID, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 147

<sup>26</sup> de Chernatony, L., and Segal-Horn, S., Building on Services' Characteristics to Develop Successful Service Brands, (2001), Journal of Marketing Management, 17, pp. 645-669

<sup>27</sup> Milačić D., Strategija kao instrument upravljanja razvojem uslužnog sektora, (2011), Ekonomika, Međunarodni časopis za ekonomsku teoriju i praksu i društvena pitanja, godina LVII, IV-VI, broj 1, Niš, str.123

<sup>28</sup> Berry, L., Cultivating Service Brand Equity, (2000), Journal of the Academy of Marketing Science, Winter, Volume 28, No.1. str. 128-137

<sup>29</sup> Veljković S., Marketing usluga, (2009), CID, Ekonomski fakultet, Beograd, str.281

---

značajno da povećaju efikasnost potrošača prilikom donošenja odluke o kupovini. Berry navodi da je uslužno preduzeće korporativna brend posebno značajna, zbog toga što je ime preduzeća istovremeno i brend. Kao takva ona obezbeđuje mehanizam za diferenciranje ponude uslužnog preduzeća<sup>30</sup>.

Zbog svoje suštinski nematerijalne prirode, markiranje i stvaranje imidža brenda može biti od suštinskog značaja za dugoročni uspeh usluga. Takođe, osim što omogućava diferenciranje ponude preduzeća, brend razjašnjava i prirodu pruženih usluga i deluje kao mehanizam za pridobijanje pažnje potrošača i njihovu lojalnost. Percepcija potrošača je bitna za marku. Kada se radi o merenju uspeha jedne brenda, nije ona predmet merenja, već percepcija, iskustvo i reagovanje potrošača na nju. Marketing prednosti jakih i uspešnih marki su<sup>31</sup>:

- bolja percepcija performansi proizvoda,
- veća lojalnost,
- manja osetljivost na konkurentske marketing akcije,
- manja osetljivost na marketing krize,
- veće marže,
- neelastičnija reakcija potrošača na povećanje cena,
- elastičnija reakcija potrošača na smanjenje cena,
- veća poslovna saradnja i podrška,
- efektivnije marketing komuniciranje,
- mogućnost licenciranja,
- dodatne mogućnosti ekspanzije brenda

Uspešna preduzeća nastoje da svoje brenda učine što poznatijim i vrednijim, jer na taj način ostvaruju osnove za rast i razvoj. Razvijanje lojalnosti potrošača prema brendu je ključni zadatak marketing menadžera. Pored izgrađivanja lojalnosti, važno je i povećati stopu korišćenja pojedinih proizvoda na različitim tržištima i po potrošačima. Osvajanje i zadržavanje potrošača lojalnih određenom brendu je najkorisnije kada su oni istovremeno i veliki korisnici proizvoda.

---

<sup>30</sup> Berry, L., Cultivating Service Brand Equity, (2000), Journal of the Academy of Marketing Science, Winter, Volume 28, No.1. str. 128-137

<sup>31</sup> Kotler Ph., Keller K., Marketing menadžment, (2006), XII izdanje, Data Status, Beograd, str.277

---

Uspesne veze između potrošača i brenda usluga grade se, pre svega, da je<sup>32</sup>:

- brend jedinstvena, odnosno da se razlikuje od konkurencije, i da je ponuda pre inovacija nego imitacija;
- uslužni paket ponude kreiran na način da pruža vrednost potrošaču, jer diferenciranje brenda od konkurencije nije samo po sebi dovoljno ako ne mosi vrednost za potrošače;
- kreirana emotivna veza, pri čemu se ide na prevazilaženje logike i racionalne komponente brenda i kreira se osećaj poverenja dopadanja i bliskosti;
- za građenje dugoročnih odnosa između brenda usluga i potrošača neophodno je da postoji isti takav odnos između brenda i zaposlenih, odnosno da je razvijen interni marketing.

U dinamičnom okruženju imperativ postaje kreiranje vrednosti brenda koja je zasnovana na jakoj svesnosti imena, dobroj poznatosti i imidžu, većoj atraktivnosti i lojalnosti i drugim aspektima. Brend svojom vrednošću obezbeđuje priznato, poverljivo, relevantno i distinktivno obećanje potrošačima<sup>33</sup>. Vrednost brenda predstavlja snagu, finansijsku i percipiranu vrednost, način i pristup apelu komunikacije sa ciljnim publikama s kojima se komunicira. To je vrednost imena i simbola preduzeća i proizvoda<sup>34</sup>.

Vrednost brenda je dodatna vrednost koja uvećava vrednost proizvoda ili usluge. Način na koji potrošači razmišljaju o brendu, osećanja koja brend pobuđuje u njima, mogu da odražavaju tu vrednost kao i cene, tržišno učešće i profitabilnost. Vrednost brenda predstavlja važnu neopipljivu aktivnu koja ima psihološku i finansijsku vrednost za preduzeće<sup>35</sup>.

Keller vrednost brenda posmatra kao „diferencijalni efekat znanja o brendu kao odgovor potrošača na marketing aktivnosti preduzeća“<sup>36</sup>.

---

<sup>32</sup> Veljković S., Marketing usluga, (2009), CID, Ekonomski fakultet, Beograd, str.285

<sup>33</sup> Best R., Market-based Management, Strategies for Growing Customer Value and Profitabiling, (2004), Prentice Hall, New Jersey, pp.187

<sup>34</sup> Kesić T., Integrirana marketinška komunikacija, (2003), Opinio, Zagreb, str.120

<sup>35</sup> Kotler Ph., Keller K., Marketing menadžment, (2006), XII izdanje, Data Staus, Beograd, str.276

<sup>36</sup> Keller K., Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer Based Brand Equity, (1993), Journal of Marketing, 57, pp. 1-22

---

Vrednost brenda je skup asocijacija na marku, njenu snagu, prenosivost i sposobnost da utiče na ponašanje. Konkretno, potrošači su spremni da plate višu cenu za uslugu čija je brend poznatija na tržištu, u poređenju sa uslugom sličnog kvaliteta ali sa nižom cenom i markom koja je manje poznata, zbog toga što se percipirana vrednost pripisuje brendu. Zbog specifičnih karakteristika, izbor i evaluacija usluga je kompleksnija prilikom donošenja odluka o kupovini. Cena i fizičko okruženje predstavljaju primarne signale kvaliteta koji su dostupni potrošaču. Tako da vrednost brenda može da ima značajnu ulogu u proceni kvaliteta usluge, posebno u situacijama kada nedostaje direktno iskustvo. Suprotno, prilikom kupovine proizvoda potrošači mogu da primenjuju jedan ili kombinaciju sledećih kriterijuma kako bi ocenili odluku o kupovini: stil, boja, nalepnica, pakovanje, osećaj, brend i cena.

Brend je jedan od načina svođenja rizika za potrošača na prihvatljiv nivo. Posebno je značajano sopstveno iskustvo sa tom markom, iskustvo drugih, kao i opšta percepcija brenda od strane referentne grupe. Brend pretostavlja određenu sigurnost koja podrazumeva dodatnu vrednost pri razmatranju odluke o kupovini, odnosno prilikom procene alternativnih usluga koje podmiruju istu potrebu ili omogućavaju ostvarenje iste želje. Osnovna karakteristika brenda treba da bude garancija konstantnog kvaliteta koji je prepoznatljiv na tržištu.

Funkcija brenda kao reduktora rizika je za usluge veoma značajna, s obzirom da je kvalitet usluge veoma teško oceniti pre kupovine ili čak i posle kupovine. Koncept o informacijama koje nedostaju i redukciji rizika naglašava da kvalitet usluge ne može da bude poznat pre kupovine i potrošnje. U tom smislu, brend i vrednost brenda su posebno značajni za uspeh usluga jer se na taj način potrošaču olakšava donošenje odluke o kupovini. Brend i vrednost brenda predstavljaju sredstvo za povećanje pozitivnog stava potrošača o procenjenoj vrednosti, satisfakciji i kvalitetu, što doprinosi povećanju ponovljenih kupovina, pozitivnoj usmenoj propagandi, kao i stvaranju barijera za neuspeh.

Dakle, vrednost brenda može da ima značajnu ulogu u marketingu usluga, kao način sprečavanja neuspeha u percepciji potrošača. Podsticanjem pozitivne vrednosti brenda moguće je uticati na potrošače da reguju manje negativno na eventualne greške prilikom korišćenja usluga, jer to ne bi bilo konzistentno sa njihovim prethodnim stavom o vrednosti brenda. Efikasno korišćenje vrednosti brenda kao reduktora rizika, omogućava marketing

---

menadžerima jačanje verovatnoće inicijalne selekcije, omogućava zadržavanje kupaca i podržava jačanje međusobnih odnosa.

Činjenica je da će potrošači zbog nedostatka vremena, motivacije i sposobnosti da detaljno porede usluge pre kupovine, primeniti veštine za merenje kvaliteta konkurentskih brendu. Iz tog razloga oni prihvataju različite stepene rizika prilikom odlučivanja o kupovini. Brooker<sup>37</sup> navodi da potrošači smatraju da je prilikom kupovine brendu koje su im poznate rizik znatno manji, u odnosu na kupovinu potpuno nepoznatih ili novih brendu. Potrošači preferiraju usluge čija je vrednost brenda visoka, jer na taj način minimiziraju rizik od lošeg izbora, pri čemu brend predstavlja znak koji predodređuje kvalitet. Prilikom kupovine usluga rizik je znatno veći u odnosu na kupovinu proizvoda, tako da je izraženija potreba za dodatnim znacima kvaliteta. U takvim situacijama, brend usluge treba efikasno da funkcioniše kao informacija o kvalitetu.

Zeithaml<sup>38</sup> ističe da zbog većeg rizika, većih troškova, kao i zbog nedostatka znanja o alternativama prilikom kupovine usluga, potrošači mogu biti više lojalni brendu usluga, nego u situacijama kada se radi o fizički opipljivim proizvodima. S obzirom da je kod ljudi urođena averzija prema riziku i da se kupovina usluga ocenjuje kao riskantnija, očekivano je da postoji viši nivo afiniteta prema brendu. U situacijama kada potrošači nemogu lako da ocene mogućnosti uslužnog preduzeća, kvalitet i vrednost usluge, reputacija brenda je važan pokazatelj kvaliteta i ostalih značajnih kriterijuma usluge.

Prema Kotleru, najpoznatiji svetski brendovi imaju sledeće zajedničke karakteristike<sup>39</sup>:

- brend nudi koristi koje potrošači zaista žele,
- relevantnost brenda je stalna,
- strategija formiranja cena zasniva se na percepcijama vrednosti iz ugla potrošača,
- brend je dobro pozicionirana,
- brend je konzistentna,
- portfolio i hijerarhija brenda su stalni,

---

<sup>37</sup> Brooker, G., An Assessment of An Expanded Measure of Perceived Risk, *Advances in Consumer Research*, (1984), Utah: Association for Consumer Research, pp.439-441

<sup>38</sup> Zeithaml, V.A., *How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services*, (1981), *Marketing of Services*, Chicago, pp.186-190

<sup>39</sup> Kotler Ph, Keller K., *Marketing menadžment*, (2006), XII izdanje, Data Status, Beograd, str.275

- 
- brend koristi i koordinira čitav niz marketing aktivnosti s ciljem izgradnje vrednosti,
  - menadžeri znaju šta brend znači potrošačima,
  - brend ima odgovarajuću i stalnu podršku,
  - kompanija prati izvor vrednosti brenda.

Brend predstavlja obećanje preduzeća da će isporučiti predviđene performanse usluge. Vrednost brenda i njene mogućnosti određuju potrošači, njihovo znanje o brendu i reakcije na preduzete marketing aktivnosti. Razumevanje znanja potrošača o brendu je od suštinske važnosti i predstavlja osnov njene vrednosti.

Brend usluge predstavlja jednu od najznačajnijih karakteristika uslužne ponude i pomaže preduzeću i kupcima u predkupovnoj fazi. Brend je jedan od atributa koje kupci mogu da procenjuju u procesu donošenja odluka o kupovini usluga i izboru uslužnog preduzeća. Izborom određene brenda, kupac eliminiše ili smanjuje rizik, smanjuju se troškovi, kao i vreme traženja. Brend kao signal kvaliteta olakšava izbor kupcima. Kada kupac ima pozitivna iskustva sa uslugom, tada je brend signal koji ga upućuje na kupovinu iste usluge.

Preduzeća i kupci mogu imati brojne koristi od brenda usluga. Sa aspekta preduzeća, brend je obećanje dato kupcu da će mu biti pružene jedinstvene, bolje ili drugačije usluge u poređenju sa konkurentima. Sa aspekta kupca, brend podrazumeva ispunjavanje obećanja i redukciju rizika. Ona je garancija da će svi ostvariti korist. Markom ponuđač garantuje kupcu da će ispuniti data obećanja, a kupac zauzvrat daje svoje poverenje brendu. Taj odnos se temelji na očekivanoj i primljenoj vrednosti.

Odluka potrošača da bude ili ne bude lojalan zavisi od niza malih iskustava "susretanja" (encounters) potrošača sa organizacijom. Konsultantska kompanija Forum Corporation ističe da je, pošto sva ova mala iskustva doprinose stvaranju lojalnosti potrošača, potrebno stvaranje pozitivnog iskustva potrošača sa određenom markom. Ključna osnova za stvaranje veće lojalnosti potrošača jeste isporuka veće vrednosti za potrošača. Michael Lanning, u delu "Isporuka profitabilne vrednosti" ("Delivering Profitable Value"), ističe da organizacija mora da razvije konkurentnu, superiornu vrednost ponude i sistem superiorne



---

isporuke vrednosti. Ponuda vrednosti organizacije je mnogo više od njenog pozicioniranja na osnovu jedne karakteristike. To je izveštaj o iskustvu potrošača kao rezultata ponude organizacije i odnosa sa prodavcem. Marka mora da predstavlja obećanje o ukupnom iskustvu koje potrošač može da očekuje od proizvoda. Da li će to obećanje biti održano zavisi od sposobnosti organizacije da upravlja sistemom isporuke vrednosti. Da bi ispunile očekivane vrednosti od strane potrošača i obezbedile njihovo zadovoljstvo, organizacije moraju da istražuju konkurente u određenim područjima. Na primer, neka organizacija je bila zadovoljna saznanjem da je 80 posto njenih potrošača zadovoljno proizvodima. Zatim je predsednik organizacije saznao da vodeći konkurent ima 90 posto zadovoljnih potrošača. Međutim, bio je zaprepašćen saznanjem da je cilj konkurentske organizacije bio 95 posto zadovoljnih potrošača.

## ***2.5 Marketing usluga***

Zadovoljenje potreba i očekivanja potrošača je suština marketinga usluga. U uslužnom poslovanju kompanije teže stvaranju vrednosti za potrošača, uz istovremeno ostvarivanje profita. Savremeno uslužno poslovanje prepoznatljivo je po rastućim očekivanjima potrošača, kao i po sve intenzivnijoj konkurentskoj borbi, u kojoj uslužna kompanija može da ostvari uspeh ukoliko dobro upravlja procesom isporuke vrednosti, odnosno ukoliko kreira i ponudi superiornu vrednost uslužnim potrošačima.

Težnja za stvaranjem vrednosti u uslužnom poslovanju dovela je i do promena u fokusu marketinga usluga. Značaj interakcija u marketingu usluga najviše dolazi do izražaja u interakcijama sa potrošačima. Pomeranje fokusa uslužne kompanije prema relationship marketingu išlo je u korak sa orijentacijom na stvaranje vrednosti u uslužnom poslovanju. Relationship marketing u savremenom uslužnom poslovanju karakterišu promene u politici odnosa uslužne kompanije koje idu u pravcu:

- obostranosti odnosa,
- njihove povezanosti, i
- dugoročnosti.

Relationship pristup marketingu razvijen je upravo u okviru teorije marketinga usluga, i to pre svega zahvaljujući razvoju odnosa između pojedinačno posmatranih potrošača i

---

uslužnog osoblja. Razvoj i unapređenje ovakvih odnosa odražava se na povećanje satisfakcije potrošača. Sa druge strane, ostvarivanje satisfakcije potrošača omogućuje podizanje njihove lojalnosti prema uslužnoj kompaniji i njenoj ponudi.

Satisfakcija potrošača dovodi dalje do značajnog poboljšanja rezultata interakcija između potrošača i uslužne kompanije. Imajući ovo u vidu, uslužna kompanija u cilju povećanja nivoa satisfakcije potrošača trebalo bi da se fokusira na razvoj dugoročnih i bliskih odnosa sa svojim potrošačima. To je ujedno i način za ostvarivanje i održavanje konkurentske prednosti u uslužnom poslovanju. Trebalo bi imati u vidu, da je za implementaciju relationship pristupa marketingu usluga neophodna obostrana zainteresovanost, kako uslužne kompanije, tako i njenih potrošača. Praksa marketinga usluga pokazuje, da je još uvek relativno mali broj uslužnih kompanija koje su uspele da razviju složene programe odnosa sa svojim potrošačima. Radi se o tome, da uslužne kompanije nakon što pridobiju uslužne potrošače, najčešće većinu napora usmeravaju prema novim grupama potrošača, a postojeće polako zapostavljaju. Međutim, ostvarivanje potpune koristi od postojećih, odnosno pridobijenih potrošača moguće je samo ukoliko se razviju dugoročni i obostrano korisni odnosi. Dobit od primene relationship pristupa marketingu usluga može da bude višestruka, a najčešće se ispoljava kroz:

- smanjenje troškova prodaje usluge,
- razvijanje životnog ciklusa vrednosti usluge,
- bolju informisanost kompanije o uslužnom tržištu, itd.

Relationship pristup marketingu usluga može se definisati i kao proces razvoja međusobnog razumevanja i zajedničkog stvaranja vrednosti sa potrošačima tokom životnog ciklusa uslužne kompanije. Iz ovakve definicije relationship marketinga u uslužnom poslovanju moguće je izdvojiti nekoliko značajnih principa relationship pristupa marketingu usluga:

- razumevanje,
- poverenje,
- saradnja,
- obavezivanje, i
- prilagođavanje.

Razumevanje predstavlja prvi princip, budući da se potrošač i kompanija moraju međusobno razumeti. Ovaj princip u savremenom uslužnom poslovanju podrazumeva da

---

kompanija razume potrebe, zahteve i očekivanja potrošača. Princip razumevanja odnosi se i na preuzimanje odgovornosti u promovisanju uslužne ponude. Poverenje je suština svakog odnosa i sadrži u sebi prihvatanje različitih obaveza i očekivanja. Mnogi autori su saglasni da je upravo poverenje ključ za uspostavljanje i za održavanje dugoročnih odnosa i ukoliko se ostvari, omogućuje realizovanje i drugih koristi od relationship pristupa marketingu usluga, kao što su saradnja i lojalnost.

Poverenje može da se ispoljava na različite načine. Ono se ogleda u spremnosti na zadržavanje partnera. Isto tako, poverenje se ogleda i u očekivanju isporuke usluge prema datim obećanjima. U praksi marketinga usluga poverenje je najčešće zasnovano na iskustvu. Ukoliko potrošači nemaju iskustava sa određenom uslugom, afirmisani uslužni brendovi mogu da budu značajna podrška poverenju. Treba imati u vidu, da se bitna korist izgrađenog uslužnog brenda za potrošače ogleda u olakšanom donošenju odluka o kupovini.

Treći princip relationship pristupa marketingu usluga jeste saradnja. Saradnja između potrošača i uslužne organizacije mora da postoji ukoliko se želi ostvariti uzajamna korist razmenom određene usluge. Dugoročan uspeh u uslužnom poslovanju moguć je jedino ukoliko potrošač i uslužna kompanija zajednički ulažu napore u proizvodnju i potrošnju određene usluge. Najjednostavniji oblik saradnje u praksi marketinga usluga predstavljaju prijateljski odnosi između uslužnog osoblja i potrošača.

Saradnja se produbljuje sa rastom stepena lojalnosti potrošača. Satisfakcija potrošača predstavlja najbolju podršku saradnji, budući da se ona direktno odražava na vezivanje potrošača za određenu kompaniju i njenu ponudu. Saradnja se posebno ispoljava u online okruženju marketinga usluga, u uslovima direktnog potrošačkog angažovanja oko specifikacija tražene usluge.

Obavezivanje predstavlja četvrti princip relationship pristupa marketingu usluga. Obavezivanje se veoma često povezuje sa poverenjem, imajući u vidu tanku liniju njihovog razgraničenja. Efikasnost, produktivnost i efektivnost u relationship pristupu marketingu usluga može se ostvariti jedino ukoliko postoji izgrađeno poverenje i međusobno obavezivanje. Obavezivanje podrazumeva neprestanu želju uslužnog potrošača za podržavanjem i razvojem odnosa sa uslužnom kompanijom. Značaj obavezivanja u

---

praksi marketinga usluga najbolje se ogleda u čestom ulaganju dodatnih napora potrošača i uslužnih kompanija u njegovo očuvanje i negovanje .

Poslednji princip relationship pristupa marketingu usluga jeste prilagođavanje. Smatra se da je ovo možda i najvažniji princip relationship marketinga, imajući u vidu značaj promena i sposobnosti njihovom prilagođavanju u savremenom uslužnom poslovanju. Odnosi se u marketingu usluga tokom vremena menjaju. Ukoliko je uslužna kompanija suviše spora u prilagođavanju promenama potreba, zahteva i očekivanja potrošača, neminovnost je raskidanje odnosa. Dugoročno očuvanje odnosa zahteva od potrošača i kompanija stalnu osetljivost prema promenama okolnosti. Prilagodljivost u savremenom uslužnom poslovanju postaje kritična tačka tržišne orijentacije uslužnih kompanija. Uspešne uslužne kompanije razvijaju posebne sisteme koji se nalaze u funkciji uočavanja nastalih promena u marketing okruženju i pronalaženja adekvatnog odgovora.

---

## III POGLAVLJE

### 3 CRM - MENADŽMENT ODNOSA SA KUPCIMA

#### 3.1 Izgradnja odnosa sa javnošću i njihova uloga u stvaranju prepoznatljivog brenda

Odnosi s javnošću ili engleska skraćenica PR predstavljaju oblik promotivnih aktivnosti koje su poslednje decenije doživeli naglu ekspanziju, čak dotle da mnogi oblast odnosa s javnošću smatraju samostalnom naučnom disciplinom, a ne delom marketinga. Poslednjih godina pojavljuje se stav, po nekima prilično radikalno, da je PR u stvari «majka»<sup>40</sup> promocije i da pod ovu oblast može da se podvede čitava komunikaciona sfera jedne kompanije, pa i ekonomska propaganda. Jedan od stavova koji donekle miri ova dva suprotstavljena gledišta je koncept u novijoj svetskoj literaturi poznat kao «integrisana marketing komunikacija» gde oglašavanje, unapređenje prodaje, lična prodaja, direktni marketing i PR predstavljaju klasične elemente promotivnog miksa i ravnopravno učestvuju u promociji kompanije. PR je okrenut ukupnoj javnosti preduzeća spoljašnjoj (potrošači, kanali distribucije, mediji, država, lokalna i šira društvena zajednica) i unutašnjoj (zaposleni, akcionari, penzioneri), i nije usmeren na podsticanje direktne kupovine. Usmeren je na dugoročne ciljeve, pre svega stvaranje goodwill statusa u javnosti vezanog za preduzeće i sve proizvode i usluge koji dolaze od njega. Dva su osnovna profila odnosa s javnošću:

1. korporativni PR – usmeren na stvaranje imidža firme i
2. marketing PR – usmeren na stvaranje povoljnog stava u vezi sa proizvodom/ima, uslugom/ama, markom/ama proizvoda koje preduzeća želi da plasira na tržište ili na njemu već postoje.

Razlikujemo četiri osnovne grupe PR aktivnosti<sup>41</sup>:

- akcije publiciteta (štampanje raznih materijala, posete medijima, susreti s novinarima)

---

<sup>40</sup> Davies A.: “The Strategic Role of Marketing”, McGraw-Hill Book Company, London, 1995.

<sup>41</sup> Filipović V; Kostić-Stanković M: Marketing menadžment, Naša kompanija, Beograd, 2009.str.260

- 
- organizovanje posebnih događaja (programski i sponzorskih podržanih od strane preduzeća)
  - priređivanje komercijalnih manifestacija (predstavljanje proizvoda, demonstracije, degustacije, omogućavanje nabavke)
  - uključivanje u javne aktivnosti (podržavanje akcija od koristi za širu društvenu zajednicu)

PR usluge su postale svojevrsna industrija u kojoj dominiraju SAD i njihove kompanije. Evropska PR industrija je više nego duplo jača od japanske, ali jedva dostiže 1/4 američke iako poslednjih godina dostiže stopu rasta od 10 do 20% godišnje po zemljama. Porast značaja PR kao i ostalih promotivnih aktivnosti u savremenim uslovima globalizovanog svetskog tržišta doprineo je afirmaciji komunikacionog aspekta marketinga na integralnim osnovama. Permanentno i koncepcijski postavljeno komuniciranje sa okruženjem postalo je ključ uspeha.

Termin *public relations* – odnosi s javnošću, prvi put se pojavio početkom 19. veka, i potiče iz engleskog govornog područja. Najpre je korišćen u SAD, a potom i u ostalim zemljama.

Termin *public relations*, koristi se kao naziv za delatnost i profesiju koja obuhvata brojne aktivnosti određenog subjekta, usmerene na ostvarivanje željenog uticaja na stavove i mišljenja<sup>42</sup>. Postoje brojne definicije odnosa s javnošću. Poimanje odnosa s javnošću time i definicije uslovljeno je različitim pristupima u gledanju na suštinu, uslovljeno odnosima koje organizacija ostvaruje s ciljnom javnošću. Otuda i razlike u opredeljenjima kada treba objasniti, razumeti ili definisati odnose s javnošću.

„Odnosi s javnošću su specifična funkcija upravljanja, koja pomaže da se uspostavi i održi međusobno komuniciranje, razumevanje, poverenje i saradnja između organizacije i njenih ciljnih grupa; upoznaje rukovodstvo sa prilikama u okruženju; pomaže rukovodstvu da prati javno mnjenje i da plasirajući svoja saopštenja, informiše javnost; definiše nivo odgovornosti rukovodstva u vezi sa uvažavanjem interesa javnosti i upoznaje javnost sa odgovornim ponašanjem rukovodstva usmerenim ka očuvanju društvenih interesa; pomaže

---

<sup>42</sup> Đurić M., *Odnosi s javnošću – ključ uspešnog nastupa na tržištu*, 1992., br. str. 5

---

rukovodstvo da ide u korak služeći sistem za rano upozoravanje i uočavanje trendova u okruženju; i koristi istraživanje i etički opravdane tehnike komuniciranja kao svoja osnovna sredstva”.<sup>43</sup>

“Odnosi s javnošću predstavljaju specijalnu filozofiju upravljanja, izraženu u politici i praksi, koja se bazira na komuniciranju sa javnošću, u cilju osiguranja međusobnog razumevanja i dobre volje”.<sup>44</sup>

“Public relations označava praksu zasnovanu na umeću a istovremeno i društvenu naučnu disciplinu koja daje osnov za naučni pristup u analiziranju prilika i trendova u okruženju i za predviđanje njihovih mogućih efekata i posledica, na osnovu čega se savetuje rukovodstvu organizacije i sprovode planirani programi akcija koji će se koristiti interesima organizacije a istovremeno biti u skladu sa interesima javnosti”.<sup>45</sup> “Odnosi s javnošću je funkcija upravljanja koja identifikuje, uspostavlja i održava dobre odnose između organizacije i različitih grupa javnosti od kojih zavisi njen uspeh ili neuspeh”.<sup>46</sup>

Međutim, bez obzira na brojne definicije i neslaganja autora, odnosi s javnošću, kao što već i samo ime kazuje, bave se načinom na koji se ponašanje i stavovi pojedinaca, organizacija i vlada međusobno prepliću. Pokušaji da se utiče na javno mnjenje i da se ono oblikuje, stari su koliko i samo društvo. Suština odnosa s javnošću je ista, bez obzira na to da li se koriste u:

- političkoj areni,
- na poslovnom ili komercijalnom polju,
- u društvenim odnosima,
- u dobrotvorne svrhe ili pri prikupljanju pomoći, ili
- u bilo kojim drugim situacijama u kojima postoji posebna potreba za njima.

Osnovna filozofija odnosa s javnošću je veoma jednostavna. Mnogi smatraju da je postavljene ciljeve lakše uspešno ostvariti uz podršku i razumevanje javnosti, nego kada je javnost suprotstavljena ili ravnodušna.

---

<sup>43</sup> Canfield R., *Public relations*, 1968., br. str. 98

<sup>44</sup> Jefkins F., *Odnosi s javnošću za vaš biznis*, 2002., br. str. 19

<sup>45</sup> Paterson W., *Public Relations*, 1990., br. str. 116

<sup>46</sup> Broom M., *Effective Public Relations*, 1985., br. str. 51

---

Izgradnja odnosa sa javnošću i njihova uloga u stvaranju prepoznatljivog brenda možda je najslikovitije opisana sledećom rečenicom: „Gradi svoju reputaciju tako što ćeš pomagati drugima da izgrade svoju". (Clifton, R., Simmons, J., 2003.)

Komuniciranjem korporativnih vrednosti i vizije kompanije učvršćuju korporativnu kulturu i poboljšavaju stepen identifikacije zaposlenih sa kompanijom, a time se utiče i na njihovu motivaciju, produktivnost i izgradnju poverenja i partnerskog odnosa, a sve sa ciljem radi zadobijanja lojalnosti potrošača. Na ovaj način unapređuje se i ugled kompanije u široj zajednici, jer su radnici njeni najbolji promoteri, a predupređuje se i mogućnost izbivanja štrajkova. Razvijanjem dvosmerne komunikacije sa okruženjem, kompanija gradi i upravlja svojom reputacijom i stvara uslove za realizaciju poslovnih interesa, što dovodi i do povećanja profita, unapređenja tržišne pozicije i ukupnog poslovanja kompanije. Značaj reputacije:

- Privlačenje i zadržavanje kvalitetnih radnika,
- Asistencija u poslovanju sa dobavljačima,
- Uticaj na politička i regulatorna razmatranja,
- Čuvanje i privlačenje potrošača i korisnika usluga,
- Izgradnja i podrška svih brendova,
- Poboljšanje odnosa sa investitorima,
- Pomoć u «vakcinaciji» protiv problema za vreme kriza,
- Pomoć u jačanju interne komunikacije i međusobnih odnosa zaposlenih,
- Pomoć u odnosima sa ključnim kreatorima mišljenja,
- Pomoć u problemima sa NVO i grupama za pritisak,
- sticanje lojalnosti potrošača.

Ključni elementi za reputaciju kompanije su:

- Vizija i vođstvo, specijalno CEO
- Proizvodi i usluge - vrednost i kvalitet
- Društvena odgovornost
- Dobri uslovi za rad i ambijent
- Finansijski uslovi
- Emocionalni poziv
- Tehnička sposobnost i upravljačka agilnost



- 
- Visok nivo intelektualnog kapitala i znanja menadžmenta

Kako bi se dugoročno održao korporativni imidž koji odgovara njegovom identitetu potrebno je pri izradi komunikacionog plana povesti računa o nekoliko stvari. Treba da se odredi koji je cilj saopštavanja korporativnog identiteta. Da li se na primer želi poboljšanje postojećeg imidža. Zatim moramo definisati javnosti ka kojima želimo da uputimo poruku i da ih istovremeno klasifikujemo prema stepenu važnosti. Iako želimo da kroz komunikacijski plan propustimo jedinstvenu poruku možda će se nekad javiti potreba za različitim porukama za različite javnosti. To ne znači da će ista poruka biti različito interpretirana već da će se određene poruke plasirati do određenih javnosti. Nakon toga sledi izbor komunikacijskih kanala. Cilj nam je da naša poruka dođe na pravo mesto, neizmenjena i po najnižoj ceni koštanja. Može biti veoma važno i vreme kada će se početi sa plasiranjem poruka korporativnog identiteta. Dilema je i da li samostalno plasirati poruke ili angažovati eksperte van organizacije. Nije redak slučaj da se ovo radi kombinovano. Kada se sve ovo definiše pristupa se realizaciji komunikacijskog plana korporativnog identiteta.

Jedan od ključnih načina za stvaranje i poboljšanje imidža korporacije je pojačavanje socijalne odgovornosti prema društvenoj zajednici i ciljnim grupama i sticanje pozitivne reputacije. Izgradnja reputacije kompanije u izuzetno dinamičnom, turbulentnom i veoma konkurentnom poslovnom okruženju podrazumeva dugoročnu aktivnost u kojoj „fina“ parametri postaju sve snažniji prilikom poklanjanja poverenja tržišta ovoj ili onoj kompaniji. PR paktičari imaju veliku odgovornost da izgrade reputaciju kompanije koja ostvaruje odlične poslovne rezultate, a pri tom gaji i neguje korporativnu kulturu odgovornog odnosa prema zaposlenima, poslovnim partnerima i klijentima, a pored svega se ponaša odgovorno prema zajednici i okruženju u kome posluje. ( Filipović, V., i drugi, 2003.)

U periodu transformacije, interne komunikacije su čak i značajnije od eksternih. Jako je bitan Intranet - namenjen svim zaposlenima, na kome možete postaviti sve vrste procedura i instrukcija. Napraviti možda i on-line časopis na nivou kompanije, a i interni kompanijski časopis. Organizovati i posete filijalama (ukoliko je banka u pitanju) - road show, u kojima će učestovati i predstavnici najvišeg rukovodstva. Kontinuirano raditi monitoring

---

poslovnog okruženja i medija, inicirati teme, pripremati saopštenja za medije, organizovati konferencije za novinare....

Održavati stalne kontakte sa novinarima sa ciljem uspostavljanja odnosa poverenja - što je od ključnog značaja za izgradnju pozitivnog imidža, a dugoročno posmatrano, i željene reputacije. U slučajevima nastanka kriznih situacija, prethodno planski sprovedene aktivnosti donacija i sponzorstava omogućavaju da korporativna komunikacija bude vođena sa pozicija pozitivne reputacije koja je već (preventivno) izgrađena.

Stvarajući radno okruženje po meri zaposlenih i osluškujući njihove potrebe, kompanija se pozicionira u grupu najboljih poslodavaca, koji beleže veću produktivnost i profit, bolju održivost i konkurentnost, manju fluktuaciju i veću lojalnost radne snage.

### ***3.2 Kanali prodaje privatnog zdravstvenog osiguranja***

Jedan od važnih kanala prodaje svakako je zadržavanje postojećih i privlačenje novih članova fonda primenom optimalne kombinacije instrumenata marketing miksa, a u okviru njega optimalnog miksa kanala distribucije, kao zahtev i cilj poslovanja marketinški orijentisanih osiguravajućih i reosiguravajućih društava i dobrovoljnih penzijskih fondova preko koga se ostvaruje i primarni cilj postojanja i poslovanja ostvarenje profita, postaje posebno naglašeno u uslovima otvaranja domaćeg tržišta osiguranja i reosiguranja inostranim konkurentima sa bogatim iskustvom. Od velike važnosti za uspeh jeste optimalno kombinovanje kanala distribucije, kao i odgovarajuća sveobuhvatna promocija.

Sedam važnih karakteristika usluga u odnosu na materijalni, opipljivi proizvod:

- 1) Korisnik poseduje iskustvo, sećanje, iskustvo se nemože prodati ili dati trećoj osobi;
- 2) Cilj usluge je jedinstvenost, svaki korisnik i svaki kontakt sa korisnikom je poseban;
- 3) Usluga nastaje i nestaje ne može se uskladištiti;
- 4) Korisnik učestvuje u procesu pružanja usluga, on je partner u stvaranju usluga;
- 5) Kvaliteti procenjuju korisnici upoređujući percepcije s očekivanjima;

- 
- 6) Za uslugu pružanja na neodgovarajući način, jedini mogući oblik popravke jeste isprika i ponovo pružanje usluge;
  - 7) Moral zaposlenog je ključan, kritičan.

Prodaja osiguranja, je prodaja usluge, obeležja usluga su:

- Neopipljivost - uslugu ne mozes fizički posedovati, dotaći sam, isprobati, videti;
- nedeljivost proizvodnje od potrošnje - u uskoj vezi, je sa neopipljivošću, istodobno pružanje znači i korišćenje, potrošnju;
- neuskладиštivost - nije je moguće skladištiti
- heterogenost – se temelji na ljudskom faktoru, ljudski faktor utiče da se jedna te ista usluga pruža na različite načine, čak i kada je pruža jedna te ista osoba
- odsustvo vlasništva – neopipljivost i neuskладиštivost su razlog nemogućnosti vlasništva nad uslugom, kupovina usluge je kupovina prava korišćenja, pružanje usluge ne završava se prenosom sprodavca na kupca.

Moguća kanali distribucije u skladu sa odlukom Narodne banke Srbije su:

- direktni marketing,
- promocija putem interneta - na internet starnici društva za upravljanje,
- lična prodaja,
- prodaja putem posrednika.

### ***3.2.1 Direktni marketing***

Direktni marketing je interaktivni sistem marketinga koji koristi jedan ili više oglašivačkih medija. Najčešće se primenjuje u uslužnim delatnostima, posebno u finansijskim institucijama kao što su banke i osiguravajuća društva. Služi se direktnim oglašavanjem, koje najčešće uključuje direktnu poštu, a ona podrazumeva promotivni materijal poslat poštom izravno osobi na koju se želi delovati. Na ovaj način može se osiguranje promovisati svim ciljnim grupama, a posebno je pogodan za ciljnu grupu siva ekonomija. Naravno da se ne želi na ovaj način podsticati siva ekonomija, ali je činjenica da po nekim procenama oko pola miliona ljudi radi na crno, što znači da nemaju nikakvu socijalnu, penzijsku i zdravstvenu zaštitu. Kroz promociju osiguranja uz podršku svih društvenih i

---

državnih struktura možda bi mogao da se pronade način da se smanji broj zaposlenih na crno.

### ***3.2.2 Promocija putem interneta***

Ponuda i promocija roba i usluga putem interneta postaje sve značajnija i unosnija komponenta trgovine. Korisnici interneta širom sveta svoje finansije i prateće usluge u sve većoj meri sele u sferu digitalnog. I u Srbiji sve više ljudi koristi internet. Od 2005. godine kontinuirano raste korišćenje interneta. Krajem 2008. godine bilo je više od 2.000.000 korisnika interneta (trećina stanovništva starijeg od 15 godina). Pristup internetu krajem 2008. godine imalo je 33,2% domaćinstava 91,5% osiguravajuća društva. Trend rasta korisnika interneta se nastavlja i u ovoj godini.

Sve veći broj korisnika interneta može se iskoristiti u promociji osiguravajućih kuća. Internet stranicu bi trebalo osavremeniti, redovno ažurirati podatke o svim relevantnim činjenicama, vestima.

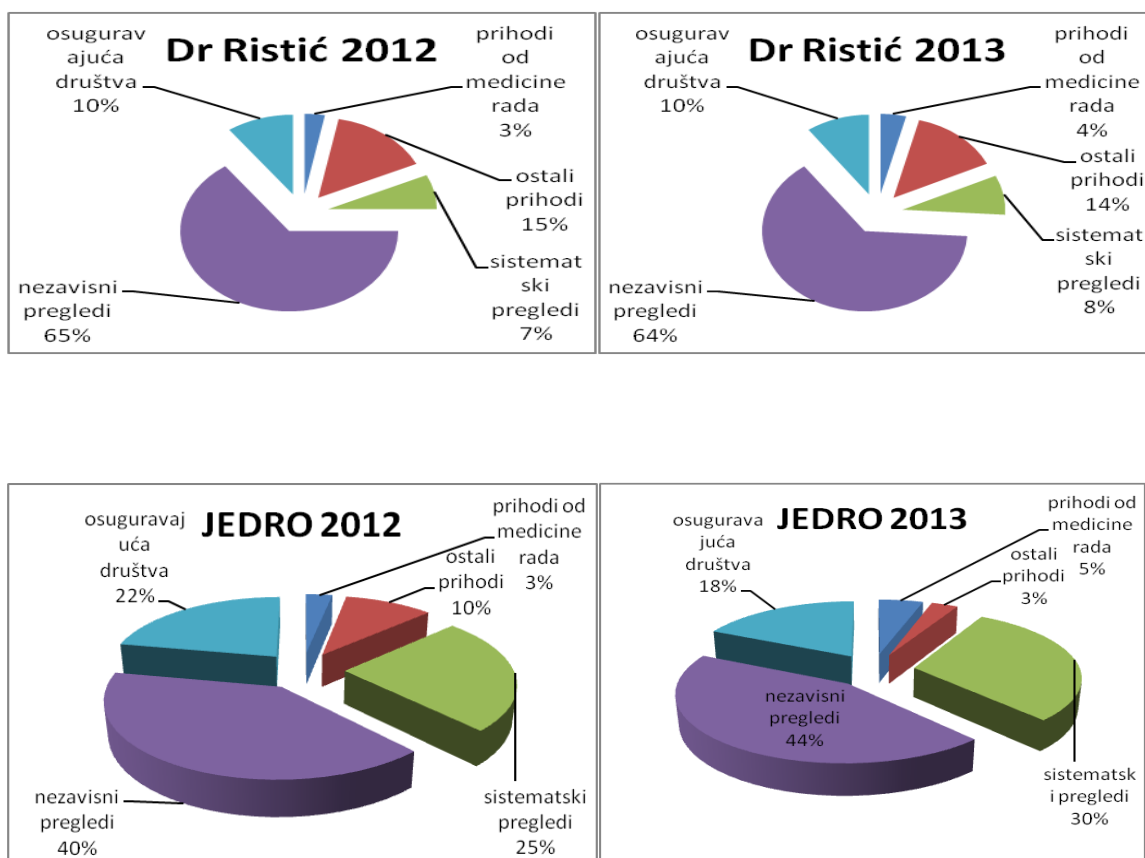
### ***3.2.3 Lična prodaja***

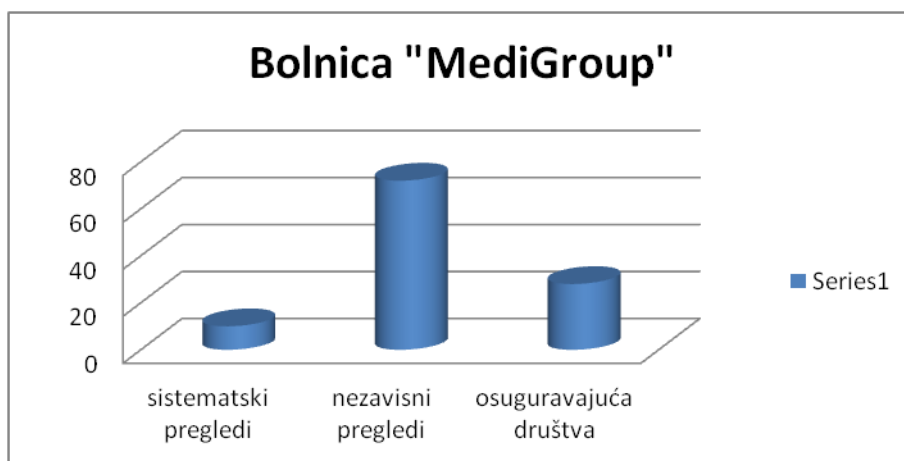
Lična prodaja ima velikog značaja u promociji. Ona nudi mogućnost da se u direktnom kontaktu promoviše usluga tj. značaj osiguranja, ali istovremeno i imidž osiguravajuće kuće. Treba osmisliti marketinšku kampanju, napraviti jednu efektnu prezentaciju u kojoj bi se istakao značaj ponude koja se nudi, recimo, dobrovoljnog penzijskog osiguranja, sa posebnim osvrtom na ciljnu grupu kojoj se drži prezentacija (poljoprivrednici, mala i srednja osiguravajuća društva, velike firme, preduzetnici). Prezentacije se mogu organizovati u firmama, poljoprivrednim zadrugama, udruženjima preduzetnika. One treba da budu efektne, sažete i da traju do 30. minuta, nakon čega treba omogućiti prisutnima da postave pitanja, na koja treba odgovarati sažeto, jednostavno. Svi posrednici ili zaposleni koji bi držali prezentacije trebali bi da prođu obuku.

Vrlo bitan kanal prodaje privatnog zdravstvenog osiguranja predstavlja saradnja sa osiguravajućim društvima, čiji klijenti u razvijenim ekonomskim i medicinskim državnim sistemima čine najveći broj pacijenata privatnih zdravstvenih ustanova. Međutim, u

Republici Srbiji svega 2% građana koristi neko od privatnih zdravstvenih osiguranja i kao takvi uglavnom ne učestvuju u velikoj meri u приходима. U budućnosti treba očekivati da ovi prihodi rastu i zbog toga menadžment privatnih zdravstvenih ustanova mora već sada napraviti saradnju sa svim relevantnim osiguranjima koja direktno ili indirektno posluju u našoj zemlji.

Na slici 1. data je struktura prihoda u prethodne tri godine u posmatranim ustanovama.





Ono što je vidljivo i odstupa od uobičajene slike je izuzetno visoko učešće osiguranja u prihodima Doma zdravlja „JEDRO“. Razlog za ovo treba tražiti u činjenici da je osnivač i doskorašnji vlasnik ove ustanove bilo „Delta Generali“ osiguranje čija strategija je i bila da svojim klijentima obezbede dodatnu vrednost i steknu kvalitativnu prednost u odnosu na konkurenciju. Da je strategija bila dobra, pokazuje i podatak da „Delta Generali“ osiguranje drži preko 50% tržišnog učešća zdravstvenog osiguranja u R Srbiji . Bitno za ovu ustanovu, od kada je promenila vlasnika je da procenat klijenata koji su osiguranici ne pada i da ima i dalje stalnu tendenciju rasta.

Iz svega navedenog može se zaključiti da je saradnja sa osiguranjima je prioritet svih privatnih zdravstvenih ustanova, bez obzira na dužinu prisustva na tržištu. Preferencijalni status će imati one ustanove čiji prodajni tim uspe da izbalansira cenu usluga koje nude osiguranjima, sa organizacionim i stručnim kvalitetima medicinskog osoblja, kao i stepenom opremljenosti medicinskim aparatima i savremenosti samog prostora ustanove.

Dakle, osiguravajuća društva u početnoj fazi razvoja brenda zdravstvene ustanove imaju ogroman uticaj na njegovo pozicioniranje, jer putem baze korisnika dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja komuniciraju se sve organizacione, kvalitativne i stručne prednosti brenda privatne bedicinske ustanove.

Može se reći da osiguravajuće kuće nakon potpisivanja ugovora o saradnji daju „na tacni“ svoje osiguranike, a na zdravstvenoj ustanovi je da svoj brend promoviše na najbolji mogući način kako bi ubedila osiguranike da ubuduće koriste njihove medicinske usluge, a ne usluge konkurencije.

---

Osiguravajuća društva i privatne zdravstvene ustanove mogu otići i korak dalje u saradnji, tako što će ustaljene ugovore koji definišu popuste na redovne cenovnike, upotpuniti pravljjenjem kobrending proizvoda koje će ponuditi potencijalnim klijentima. Na ovaj način osiguravajuće kuće imaju jasnu projekciju potencijalnih troškova, naročito ako se dogovore sa zdravstvenom ustanovom o podeli premije i troškova, dok zdravstvena ustanova koristi snagu i prepoznatljivost osiguravajućeg društva na privlačenju novih klijenata. Zajedničke marketinške aktivnosti na lansiranju kobrending proizvoda dodatno će ojačati brend zdravstvene ustanove i kod klijenata stvoriti osećaj dvostruke lojalnosti – lojanost osiguranju i lojalnost zdravstvenoj ustanovi.

Naravno, zdravstvena ustanova pored ovoga mora imati „sopstveni put“ razvoja kako ne bi dospela u začarani krug u kome bi tržište ovu ustanovu isključivo prepoznavalo povezivanjem sa određenom osiguravajućom kućom. To bi značilo da pored svih pozitivnih efekata brenda osiguranja, svaka negativna konotacija osiguranja bila bi preneti i na zdravstvenu ustanovu.

### ***3.3 Komparacija kanala prodaje zdravstvenog osiguranja u odnosu na kanale prodaje u bankarskom sektoru***

Posmatrano sa aspekta kanala prodaje, danas postoji tri vrste banaka:

- banke koje posluju isključivo preko filijala;
- banke koje posluju i preko filijala i preko Interneta;
- banke koje posluju isključivo preko Interneta- Virtuelne banke

Kanali prodaje sa finansijskog aspekta imaju tri ključne funkcije:

- funkciju ponude i prodaje proizvoda i usluga;
- funkciju uspostavljanja veze sa klijentima;

Funkciju prokupljanja neophodnih informacija za donošenje strategijskih odluka, razvoj novih proizvoda i usluga za planiranje marketinških aktivnosti.

---

Tradicionalni kanal prodaje u bankarstvu je sistem filijala. Banka se donedavno nije mogla zamisliti bez filijala. Filijala podrazumeva da klijent da bi dobio uslugu mora fizički doći u banku. Filijale omogućavaju direktan kontakt i interakciju lice u lice. Ovaj distributivan kanal još uvek preferira veoma veliki segment klijenata. Banke koje posluju preko Interneta mogu imati i mrežu filijala ili mogu biti virtualne banke. Razlika je što prve posluju i preko filijala i preko Interneta, dok druge posluju isključivo putem Interneta.

U poređenju sa osiguravajućim društvima zaključuje se da je bankarski sektor napravio iskorak napred i svoje prodajne kanale uspeo da prilagodi aktuelnim dešavanjima i kretanjima kupoprodajnih procesa na globalnom tržištu.

Naime, tradicionalna prodaja u filijalama banaka polako se seli u oblast virtuelnog sveta, sa tendencijom gubljenja fizičkog kontakta klijenta i banke, dok kada su u pitanju osiguranja, još uvek se ne može zamisliti da se prodaja zdravstvenog osiguranja odvija bez ličnog kontakta agenata prodaja ili posrednika i zastupnika u osiguranju sa potencijalnim klijentom, bilo da se radi o individualnom ili korporativnom kupcu. Osiguranja mogu razmišljati o virtuelizaciji prodaje u segmentu obaveznog osiguranja, kao što je osiguranje motornih vozila, dok se inicijalna prodaja (prva prodaja polise) zdravstvenog osiguranja mora obaviti kroz neposredni kontakt sa osiguranikom. Produženje polise zdravstvenog osiguranja može biti predmet virtuelne prodaje u budućnosti, ali svakako moraju biti ispunjeni određeni uslovi i to:

- da je osiguranik zadovoljan saradnjom sa osiguravajućom kućom u prethodnom periodu;
- da se ne menjaju uslovi pokrića polisom zdravstvenog osiguranja;
- da aktuarska politika pokazuje da iznos šteta koji je realizovan u prethodnom periodu ne utiče na iznos godišnje premije;
- da je plaćanje premije osiguranja od strane osiguranika u prethodnom periodu poštovalo predviđenu dinamiku.

U slučaju da samo jedan od navedenih uslova nije ispoštovan u periodu važenja prethodne polise zdravstvenog osiguranja i da je saradnja podložna reviziji, neophodno je, zbog uspešnosti prodaje, dogovor oko nastavka osiguranja obaviti putem lične prodaje ili putem kontakata zastupnika ili posrednika u prodaji sa osiguranicima. Iz svega navedenog



---

zaključuje se da kanali prodaje u osiguranju i dalje prioritet daju neposrednim kontaktima sa osiguranicima, dok ovakav vid saradnje u bankarskom sektoru sve više prelazi u domen virtuelne prodaje. Međutim, treba naglasiti da bez obzira na navedeno, prodajni procesi u bankama i osiguravajućim kućama nisu dijametralno različiti, što svakako potvrđuje kobrending saradnja. U tom smislu, osigaravajuće kuće su prepoznale potencijalne benefite klijenata banaka i trude se da putem njihovim kanala plasiraju sopstvene proizvode.

Konkretno, zdravstveno osiguranje nalazi svoju nišu kod klijenata koji imaju kartice banke višeg ranga. Naime, dva su razloga zbog kojih postoji mogućnost da ova ciljna grupa bude potencijalni kupac zdravstvenog osiguranja:

- pretpostavka je da navedena grupacija klijenata raspolaže značajnijim finansijskim sredstvima i ima mogućnost da sebi priušti dodatno zdravstveno osiguranje
- ova grupa ljudi veoma često putuje van teritorije svoje zemlje, zbog čega mora posedovati određeni oblik putnog zdravstvenog osiguranja

### ***3.4 Uloga i značaj osiguranja u cilju pozicioniranosti brenda privatnih zdravstvenih ustanova u Republici Srbiji***

U Republici Srbiji je trenutno registrovano 1.553 privatne zdravstvene ustanove (u ovaj broj nisu uračunate apoteke i stomatološke ordinacije). Od toga, 15 su opšte bolnice, 52 specijalizovane bolnice, 14 domova zdravlja i 123 poliklinike.

Privatne zdravstvene ustanove u Republici Srbiji raspolažu sa 35 skenera, 11 magneta, jednim aparatom za radioterapiju, 700-800 ultrazvučnih aparata, 30 mamografa, 50 rendgena, a upošljavaju oko 3.400 lekara različitih specijalnosti.

Broj prijavljenih poseta privatnim zdravstvenim ustanovama u Beogradu u 2012. godini je 479.583 pacijenata. Od ovog broja klijenata privatno zdravstvo je inkasiralo oko 95 miliona evra tokom pomenute godine, što iznosi blizu 200 evra po glavi stanovnika Republike Srbije, sumi koju su naši građani izdvojili za lična plaćanja zdravstvenih usluga u privatnom sektoru.

Kao poseban segment bitnosti privatnih zdravstvenih ustanova predstavljaju liste čekanja na određene zdravstvene usluge u našoj zemlji, od kojih na dijagnostičke metode trenutno čeka oko 10.000 pacijenata, na ortopedske operacije oko 14.000 pacijenata, dok je broj čekajućih kardioloških bolesnika kojima je neophodna operacija oko 8.000.

Imajući u vidu navedene podatke, kao i tendenciju stalnog rasta broja pacijenata i prometa koji se realizuje u privatnim zdravstvenim ustanovama, a samim tim i njihovom značaj za zdravstveni bilten građana naše zemlje, evidentno je da organizacija ovih ustanova i njihovo funkcionisanje, osim profitnog značaja za njihove vlasnike, imaju i veoma veliki i bitan značaj za državu Srbiju. Na teritoriji naše države trenutno funkcionišu 10 domaćih osiguravajućih društava (među njima se nalaze i društva čiji su vlasnici osiguravajuće kompanije sa sedištem u inostranstvu), a aktivne su i polise osiguranja najvećeg broja inostranih osiguravajućih društava koje nemaju svoje predstavništvo u Republici Srbiji.

U tabeli 1. dat je pregled tržišnog učešća domaćih osiguravajućih društava prema vrstama dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja u 2013.godini.

<b>Osiguravajuća društva</b>	<b>Ukupna premija (000 din.)</b>	<b>Apsolutno tržišno učešće</b>
AMS	28068	2.59%
AS osiguranje	750	0.07%
AXA osiguranje	389	0.04%
DDOR	164033	15.14%
Delta Generali	562949	51.97%
Dunav osiguranje	122314	11.29%
Globos osiguranje	946	0.09%
Takovo osiguranje	2355	0.22%
UNIQA osiguranje	158336	14.62%
Wiener osiguranje	43050	3.97%
<b>UKUPNO</b>	<b>1083190</b>	<b>100</b>

Tabela 1. Tržišno učešće domaćih osiguravajućih društava u Republici Srbiji

Iako je istorija osiguranja u Republici Srbiji značajno duga, dobrovoljno zdravstveno osiguranje je svoje prve osiguranike na ovom području imalo tek 90-ih godina prošlog veka. Razlozi za ovo su sadržani prvenstveno u društveno-političkom sistemu koji je funkcionisao u tadašnjoj Jugoslaviji, kao i organizaciji zdravstveno-socijalnog sektora jugoslovenskog društva. Od tada iz godine u godinu sektor dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja u našoj zemlji beleži stalni rast i trenutna situacija je data u Tabeli 2.

<b>Vrsta dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja</b>	<b>Broj kompanija</b>	<b>Broj osiguranika</b>	<b>Ukupna premija (000 din.)</b>
Paralelno zdravstveno osiguranje	1250	3151	10209
Dodatno zdravstveno osiguranje	4189	621676	625136
Privatno zdravstveno osiguranje	189	3289	82404
Sva druga dobrovoljna zdravstvena osiguranja (kombinacija: putno zdravstveno osiguranje za vreme boravka u inostranstvu)	13681	25116	365441
<b>UKUPNO</b>	<b>19309</b>	<b>653232</b>	<b>1083190</b>

Tabela 2. Pregled osiguranja prema vrstama dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja u 2013.godini

Na osnovu ovog pregleda zaključuje se da tek 6% stanovništva Republike Srbije koristi neki vid dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja, uz napomenu da dobar deo odlazi na putno zdravstveno osiguranje koje je obavezno za naše građane prilikom boravka u inostranstvu. Osnovni razlozi zbog kojih dobrovoljno zdravstveno osiguranje nije više raslo u proteklih 20-ak godina su:

- Nizak nivo životnog standarda građana
- Nepostojanje dovoljnih poreskih olakšica za premije dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja

- 
- Nedovoljna edukacija stanovništva o načinu funkcionisanja dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja i nedovoljna promocija njihovih usluga
  - Mali broj paketa usluga dobrovoljno zdravstvenog osiguranja
  - Nedovoljna povezanost obaveznih i dobrovoljnih oblika zdravstvenog osiguranja i javnih i privatnih zdravstvenih institucija
  - Nelojalna konkurencija privatnih zdravstvenih ustanova i drugih institucija

Procena je da će u narednim godinama dobrovoljno zdravstveno osiguranje u Republici Srbiji rasti za 5% godišnje (oko 30.000 polisa) . Imajući u vidu da je evropski prosek korisnika dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja 24% , definitivno se može zaključiti da će proći dosta godina dok Republika Srbija ne bude približno na evropskom nivou.

Nedovoljni razvoj privatnih zdravstvenih ustanova i dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja u Republici Srbiji uslovio je i njihovu slabiju međusobnu saradnju, bez obzira što osiguravajuće kuće učestvuju u ukupnim prihodima pojedinih zdravstvenih ustanova i do 35% godišnje.

Zbog toga u ovoj saradnji osiguravajuća društva imaju dominantnu ulogu, jer su u mogućnosti da po sopstvenom nahođenju odrede koje zdravstvene ustanove žele u svojoj mreži, a koje ne žele. Ova dominantna uloga im omogućuje da diktiraju uslove saradnje, od finansijskih (pored regularnih popusta, veoma često postoje posebni cenovnici za osiguranja, što je zakonski nedopustivo), pa do ugovornih klauzula o pravu prioriteta zakazivanja termina njihovim osiguranicima, što je u suprotnosti sa medicinskom etikom. Bez obzira na ova uslovljavanja, medicinske ustanove pristaju da potpišu ugovore o saradnji, s obzirom na značajne prihode od osiguranika. Naime, saradnja sa osiguravajućim društvima je prepoznata kao neophodna naročito u početnom periodu razvoja zdravstvene ustanove, jer se bez dodatnog ulaganja u marketinške aktivnosti, snagom brenda osiguravajućih kompanija obezbeđuju klijenti.

Kasnije sa razvojem zdravstvene ustanove i njenog pozicioniranja na tržištu, ova međuzavisnost se pomere u korist zdravstvene ustanove, tako da kvalitet paketa osiguravajućeg društva zavisi i od činjenice da li je određena medicinska ustanova u njihovoj saradničkoj mreži.

---

Imajući u vidu da je prisutna tendencija grupisanja zdravstvenih ustanova u Republici Srbiji (tokom 2012. i 2013. godine formirana je prva privatna zdravstvena platforma „MediGroup“), očekuje se da će se položaj privatnih zdravstvenih institucija poboljšati, tj. da će osiguravajuća društva mora da uvažavaju i njihove zahteve. Naime, pojedine privatne ustanove su već kod osiguranika prepoznate po svom kvalitetu (priznati stručnjaci, dobra opremljenost, odlični smeštajni kapaciteti), zbog čega klijenti osiguranja jednostavno insistiraju da određena ustanova bude u mreži osiguravajućih društava, kako bi mogli da koriste njihove usluge. Pored ovoga, jačanje uloge privatnih zdravstvenih ustanova u međuzavisnom odnosu sa osiguravajućim društvima ogledaće se i u tome da će zdravstvene ustanove početi da se bave delatnošću pružanja medicinskih usluga koje su na granici onoga čime se bave osiguravajuća društva.

Spremajući se za ovu situaciju i prateći praksu koja je u zemljama istočne Evrope koja je rezultirala sa više sudskih procesa između osiguranja i privatnih zdravstvenih ustanova, osiguravajuća društva vrše pritisak na NBS tražeći da se svim drugim institucijama, osim osiguranjima zabrani prodaja usluga koje su/ili podsećaju na osiguranje. U ovome su i delimično uspeali, s obzirom da je u Zakon o osiguranjima od januara 2015. godine uvedena odredba kojom je svim pravnim licima i njihovim zastupnicima zaprećena finansijska i zatvorska kazna u slučaju da se ustanovi da se bave prodajom usluga koje podsećaju na osiguranje.

Bez obzira na navedeno, medicinske ustanove su već počele da prave ovakve pakete usluga i da ih prodaju klijentima, tako da treba očekivati reakciju osiguravajućih društava.

### ***3.5 Prodajni tim kao nosilac prodajnih aktivnosti privatnih zdravstvenih ustanova***

Svaka kompanija, pa tako i privante zdravstvene ustanove bilo da imaju prodajni tim ili bar jednog prodavca, moraju biti svesne da je ovaj resurs jednako važan kao i lekari na kojima počiva ceo biznis plan. U tom smislu, osim dobre selekcije prilikom formiranja prodajnog tima, stalnih prodajnih treninga, mora se voditi računa i o nizu faktora koji utiču na produktivnost i zadovoljstvo njegovih članova. Ti faktori su sledeći:

- 
- *Dostupnost pravovremenih i neophodnih informacija za funkcionisanje prodajnog tima* – prvenstveno se misli na informacije o eventualnim promenama u poslovanju i strategiji kompanije. U slučaju da se one ne komuniciraju (npr. Da određeni lekar više ne radi u zdravstvenoj ustanovi), postoji rizik da zaposleni ispadnu neozbiljni pred klijentima
  - *Sloboda u pregovaranju* – ukoliko se prodajnom timu jasno ne obezbedi cenovni okvir u kome mogu slobodno da se kreću tokom pregovaračkih procesa, dolazi do stvaranja određene frustracije, nelagodnosti zbog odugovlačenja, što nosi rizik da najbolji prodavci napuštaju kompaniju jer nisu u mogućnosti da zbog subjektivnih razloga ispune zadate ciljeve i na taj način za sebe obezbede dodatne finansijske bonuse
  - *Nepotrebno veliki broj članova tima* – bez obzira na visinu prihoda koje obezbeđuje prodajni tim, broj njegovih članova mora biti strogo kontrolisan. Naime, veći broj od potrebnog utiče na nepotrebno takmičenje za isti obim aktivnosti, a što će onemogućiti normalan rad. Preplitanje aktivnosti, mogućnost da isti klijent bude kontaktiran od više članova tima može dovesti do neprofesionalnosti kompanije
  - *Pravedna raspodela klijenata među članovima prodajnog tima* – nikada se najbolji klijenti ne smeju isključivo davati najboljim prodavcima. Iako se to čini kao dobra ideja, jer najbolji prodavac može sklopiti i najbolji poslovni dogovor, na taj način nikada se neće stvoriti nekoliko „najboljih prodavaca“, već će se isključivo zavisiti o postojećem. Problem nastaje kada najbolji prodavac odluči da ode iz kompanije.
  - *Prioritet oglašavanju uvek treba dati medicinskoj usluzi, a ne brendu* - iz prodajne perspektive, oglašavanje orjentisano na brend je gubitak novca. Umesto toga, najbolje je da svaka prodajna ili marketinška kampanja na neki način bude povezana sa medicinskom uslugom koju prodavci uglavnom plasiraju klijentima.
  - *Jasno komuniciranje i isplata bonusa za ostvarenje ciljeva prodaje* – načini ostvarivanja bonusa moraju biti precizno definisani i jasno prezentovani prodajnom timu. U slučaju postojanja nejasnoća ili pak neredovne isplate stvara se nepotrebna tenzija koja može usloviti odlazak najboljih članova tima iz zdravstvene ustanove
  - *Dostižnost i realnost postavljenih bonus ciljeva* – povećanje targeta svakog meseca kako bi se umanjile šanse za dobijanje bonusa stvara idealne uslove za rabijanje tima prodaje. Targete treba komunicirati jednom godišnje i uslovi moraju važiti za ceo period za koji su određeni. Ako prodavci odu iz tima, velika je verovatnoća da

---

će za njima otići i klijenti. Po pravilu to budu najbolji korporativni ili individualni korisnici zdravstvenih usluga.

- *Pravilno ocenjivanje uloženog truda prodajnog tima* – prodavcima uvek treba obezbediti resurse kojima najlakše mogu zaključiti prodaju. Uz takav nastup poslodavca, davanje dovoljno informacija i obezbeđivanje saradnje sa službom finansija, obezbediće se najbolji preduslovi da prodajni tim na najbolji mogući način vodi prodajni razgovor i sa uspehom ga završi potpisivanjem ugovora o pružanju medicinskih usluga
- *Obezbeđivanje dovoljno vremena za realizaciju prodajnih ciljeva* – prodajni tim treba permanentno da bude u kontaktu sa klijentima i da što manje bude opterećen administrativnim izveštajima koji će im oduzimati dragoceno vreme za prodaju. Ništa skuplje ne postoji od situacije kada ste vrsnog prodavca vezali za kancelariju, suvišne sastanke i vođenje statistike. Na taj način dobijate odličnog statističara, za veliki novac, a gubite još boljeg prodavca i veliki prohod koji može da donese zdravstvenoj ustanovi

Imajući u vidu navedeno, pod pretpostavkom da su ispunjeni svi gore pomenuti uslovi za stvaranje dobrog prodajnog tima, neophodno je definisati prodajne aktivnosti i njihov uticaj na pozicioniranje brenda zdravstvene ustanove.

U tom smislu, prodajne aktivnosti možemo podeliti na:

1. Prihode ostvarene putem saradnje sa korporativnim klijentima;
2. Prihode od individualnih (nezavisnih) klijenata;
3. Prihode ostvarene putem saradnje sa osiguravajućim društvima i
4. Prihode koji su proistekli kao deo loyalty programa.

Shodno navedenoj podeli, jasno se izdvajaju dve celine u strukturi prodajnog tima i to: deo tima koji se bavi B2B prodajom (saradnja sa korporativnim klijentima i osiguravajućim društvima) i B2C deo prodajnog tima (stvaranje odnosa i izgradnja poverenja sa individualnim klijentima kroz definisanje proizvoda i benefita namenjenih ovoj grupaciji pacijenata privatnih zdravstvenih ustanova). Uloga dela tima koji se bavi B2B prodajom značajno utiče na pozicioniranost brenda na tržištu privatnih zdravstvenih ustanova i to kroz više aspekata:

- 
- „baza“ zaposlenih kod korporativnih klijenata je odlična polazna tačka za generisanje individualnih klijenata u budućnosti – zaposleni u kompanijama se korišćenjem zdravstvenih benefita (najčešće sistematskih pregleda) koje im obezbeđuje poslodavac, vezuju za određene lekare i medicinsku ustanovu, te u slučaju potrebe, razvijene zdravstvene kulture i naravno finansijske mogućnosti, biraju ovu ustanovu za dalje lečenje i dijagnostiku
  - Preporuka zaposlenih kod korporativnih klijenata – ne postoji bolji način da se dodatno promoviše određeni brend i zdravstvena ustanova u celosti, nego što je preporuka zaposlenih u kompanijama koje koriste zdravstvene benefite u toj medicinskoj ustanovi. Preporuka koja se daje članovima porodice (uže i šire), prijateljima i poznanicima, su najbolji pokazatelj da je saradnja sa određenom kompanijom bila plodonosna. Ova vrsta preporuke je značajnija i od samog prihoda koji se ostavri kroz navedenu saradnju sa kompanijom, čime uloga dela B2B tima postaje još značajnija

Referent lista kompanija je dokaz kvaliteta i poverenja – brojnost, a još više respektabilnost i poznatost kompanija koje saraduju sa određenom zdravstvenom ustanovom su odličan pokazatelj kvaliteta usluga koje ona pruža. Naime, ne samo da predstavlja preporuku drugim korporativnim klijentima o kvalitetu saradnje, već kod individualnih klijenata stvara uverenje da su lekari i sama ustanova prepoznati od poznatih kompanija kao medicinski sistem kome su poverili brigu zaposlenih o njihovom zdravstvenom stanju.

Što se tiče B2C dela prodajnog tima, njegovo delovanje i prodajne aktivnosti su usko vezane sa marketinškim i PR aktivnostima, jer targetiraju individualne korisnike medicinskih usluga. Na početku razvoja određene zdravstvene ustanove, kada je brend gotovo nepoznat, B2C aktivnosti su značajno manjeg obima u odnosu na B2B. To nikako ne znači da se u ovom slučaju određene prodajne B2C aktivnosti odlažu za kasniji period, već se precizno i na vreme planiraju.

Naime, B2B tim prodajnim aktivnostima animira korporacije, osiguravajuća društva čime generiše veliki broj potencijalnih individualnih klijenata kojima se kasnije posvećuje B2C deo tima. Dakle, B2B aktivnosti vrše pripremu i prikupljanje osnovnih informacija



---

neophodnih za B2C aktivnosti. U ovoj fazi, formom sistematskih pregleda dodatno se šalje poruka o kvalitetu usluga i organizaciji medicinske ustanove.

### ***3.6 Proces lične prodaje u sklopu promotivnih aktivnosti***

Ključni cilj marketinga, s relacionog aspekta, jeste da uspostavi, razvije i unapredi odnose sa svim ljudima ili organizacijama koje mogu da, direktno ili indirektno, utiču na uspeh marketinških aktivnosti jedne kompanije. Relacioni marketing ima za cilj da izgradi obostrano zadovoljavajuće dugotrajne odnose sa ključnim stranama – potrošačima, dobavljačima, distributerima i drugim marketinškim partnerima – kako bi unapredili svoje poslovanje (Gummesson, 1999.).

Relacioni marketing gradi snažne ekonomske, tehničke i društvene veze između stranaka. On uključuje negovanje pravičnih odnosa između konstituentnih grupa. Marketing ne treba samo da se bavi CRM-om (Customer Relationship Marketing), koji se tiče odnosa sa potrošačima, već i PRM-om (Partners Relationship Marketing), odnosno negovanjem odnosa sa partnerima. Četiri ključna konstituenta za marketing su: potrošači, zaposleni, marketinški partneri (kanali, dobavljači, distributeri, dileri, agencije), kao i članovi finansijske zajednice (deoničari, investitori, analitičari). Krajni cilj relacionog marketinga je da izgradi jedinstvenu prednost koja se zove marketinška mreža (Cross, 2001. pp. 36-38).

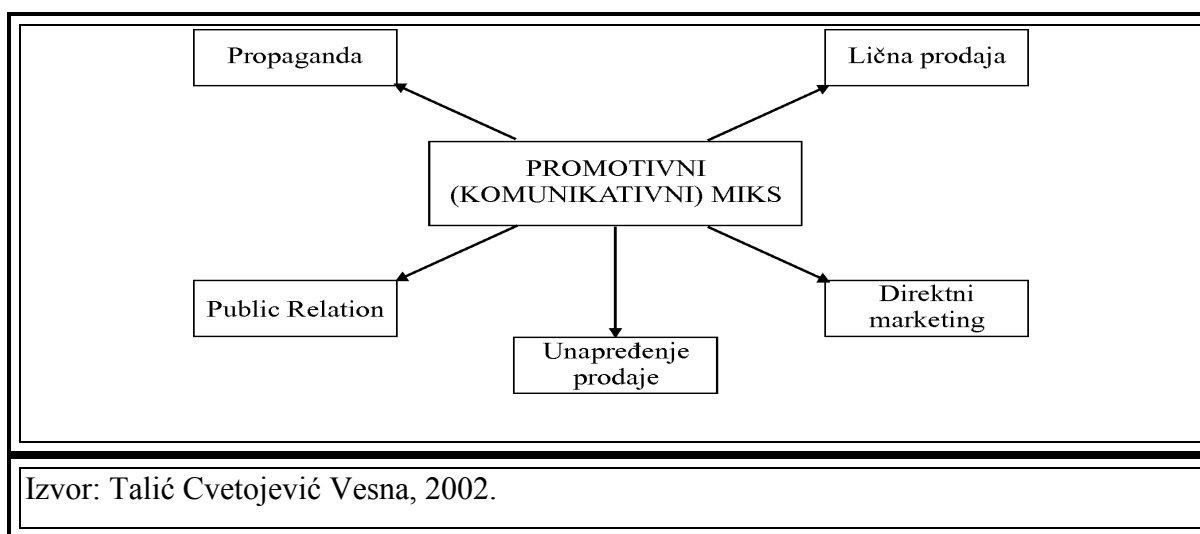
Marketinška mreža uključuje kompaniju i njene stejkoldere koji je podržavaju (potrošači, zaposleni, dobavljači, distributeri, prodavci na malo, reklamne agencije, univerzitetski naučnici i drugi), sa kojima kompanija gradi međusobno profitabilne poslovne odnose. Sve više konkurencija nije između kompanija već između marketinških mreža, gde nagradu odnosi ona kompanija koja ima bolju mrežu. Operativni princip je jednostavan: izgraditi efikasnu mrežu odnosa sa ključnim stejkolderima, i profit će doći.

Razvoj čvrstih veza zahteva razumevanje sposobnosti i mogućnosti različitih grupa, kao i njihovih potreba, ciljeva i želja. Sve veći broj kompanija tako i iz branše privatnog zdravstvenog sektora danas se nalazi pred izazovom zasebne ponude, usluga i poruka usmerenih ka individualnim potrošačima. Ove kompanije sakupljaju informacije o svakoj

prethodnoj transakciji potrošača, demografiji, psihološkim karakteristikama, kao i medijskim i distribucionim preferencijama. Oni se nadaju da će dostići profitabilni rast kroz ostvarenje većeg udela u potrošnji potrošača, izgradnjom potrošačke lojalnosti i fokusirajući se na životnu vrednost potrošača.

Promotivni proces u sklopu promotivnih aktivnosti privatnog zdravstvenog sektora je proces komuniciranja između osiguravajućeg društva i kupca sa ciljem da se stvori pozitivan stav o proizvodima i uslugama koji vodi ka njihovom favorizovanju u procesu kupovine na tržištu. Postoje četiri osnovna elementa promotivnog miksa: propaganda, lična prodaja, publicitet i unapređenje prodaje. U tržišnim privredama, razvijen je još jedan oblik promotivnog komuniciranja – direktni marketing (direktno obraćanje potencijalnim potrošačima pismom, telefonom, telefaksom, kompjuterskim i kablovskim elektronskim medijima) koji imaju jednak značaj sa nabrojanim elementima promotivnog miksa.

Slika 2. Promotivni (komunikativni) miks



Lična prodaja se sastoji iz individualnog, ličnog komuniciranja, bezličnom komuniciranju propagande, unapređenja prodaje i drugih promocijskih sredstava. Ona je deo promocije koji uključuje usmenu prezentaciju i konverzaciju sa jednim ili više perspektivnih kupaca za svrhu ostvarivanja prodaje. Lična prodaja ostaje veoma ljudski intenzivna aktivnost, uprkos korišćenju tehnologije. Uloga lične prodaje u promocijskom miksu je da uspostavi i održava dinamičan i fleksibilan odnos komuniciranja između strana u marketing razmeni. Lična prodaja se razlikuje od PR i propagande delom po tome što je dinamička, a ne statička. Dinamička iz razloga što prodajni dijalog omogućava svim učesnicima da se

---

odmah prilagode informacionim i ličnim potrebama drugih. Ona je fleksibilna po tome što prodavac može da sastavi svoju poruku da odgovara određenim potrebama za svaki kontakt. Kompetentni prodavac tako može da otkrije i apeluje na razlike među kontaktima, dok su poruke masovnog komuniciranja zasnovane na sličnostima između tržišnih segmenata. Dobar prodavac ne nastoji da proda robu kupcu, već pre da mu pomogne da kupi, prezentirajući mu prednosti i nedostatke njegovog proizvoda i pokazujući kako će on da zadovolji njegovu potrebu. U slučajevima gde firma svoje proizvode plasira do krajnjeg kupca indirektno, preko grosista i detaljista, prodajna operativa ima svoju bitnu ulogu iza scene. Ona radi na pridobijanju njihove podrške i da im pomogne da budu efikasniji u prodaji njihovih proizvoda. Mada se kod lične prodaje većinom misli na aktivnosti trgovačkog putnika (predstavnik prodaje osiguravajuća društva), ipak postoji mnogo drugih varijanti prodajne aktivnosti i to u zavisnosti od tri faktora:

- 1. proizvoda, koji se prodaje bez problema i oni kojima je potrebno objašnjenje,*
- 2. kruga kupaca, konzument, osiguravajuće društvo koje vrši dalju preradu, posrednik,*
- 3. situacija prodaje, kupac traži prodavca ili obrnuto.*

Iz kombinacija ovih kriterijuma utvrđuje se tipična situacija prodaje, koja u određeno vreme postavlja različite zahteve za oblikovanje ovog instrumenta. Primereno ovim različitim situacijama, ni značaj lične prodaje kao instrumenta marketinga nije isti za sva osiguravajuća društva.

Veliki značaj prodaji u privatnom zdravstvenom sektoru pridaje se kod problematičnih dobara, kojima je potrebno objašnjenje i specifično ulaženje u potrebe kupca. Prodaja može imati presudan značaj i za takva osiguravajuća društva, čiji proizvodi nisu dovoljno izdiferencirani u odnosu na njihovu konkurenciju i koji istovremeno imaju ograničeno tržišno učešće. Upravo u takvim situacijama, lični kontakt, ponašanje i angažovanje prodajnog osoblja prema kupcu može da bitno utiče na uspeh prodaje. Lična prodaja obavlja tri glavne uloge u ukupnom marketing naporu. Prvo, prodavci su kritične karike između firme i njenih mušterija. Oni reprezentuju osiguravajuće društvo mušterijama. Prodavci su osiguravajuće društvo u očima potrošača. Prodavac se sve više smatra kao predstavnik celog osiguravajuća društva, neko ko je pre odgovoran da objasni njegov ukupan napor ciljnim mušterijama nego samo da gura proizvode. U dosta slučajeva je prodavac jedini lični kontakt koji mušterija ima sa osiguravajućim društvom. Ova uloga

---

zahteva da prodavci usklade interese osiguravajuća društva sa potrebama potrošača, da bi obe strane u procesu razmene bile zadovoljne. Oni pronalaze i razvijaju nove mušterije, prodaju proizvode putem prilaženja mušterijama, prezentacijama njihovih proizvoda, odgovaranjem na primedbe, ugovaranjem cena i uslova prodaje i zaključivanjem prodaje. S druge strane pružaju usluge mušterijama, istraživanje tržišta, prikupljanje informacija i reprezentuju njihove mušterije u sopstvenoj firmi. Prodavac pomaže u prikupljanju informacije za potrebe marketinga. Prodavac prenosi unazad zainteresovanost mušterije za proizvode i akcije osiguravajuća društva onima koji mogu da ih obrade. Oni stiču znanja o potrebama mušterija i sa ostalim u preduzeću rade na stvaranju veće vrednosti za mušterije. Prodavci su puno puta prvi koji su čuli o novim konkurentima ili novom proizvodu ili strategiji konkurenta. Prodavac može da bira:

- 1) na koje ciljne kupce da se orijentiše,*
- 2) koje proizvode da posebno ističe,*
- 3) kojeg posrednika da poseti ili da radi samo sa onim najjačim,*
- 4) kako da koristi novac za promociju, i*
- 5) kako da prilagodi cene.*

Staro stanovište je da prodavac treba da brine za prodaju, a osiguravajuće društvo za dobit. Međutim, sadašnje stanovište smatra da prodavci treba da budu zainteresovani više nego samo za ostvarivanje prodaje, oni takođe moraju da znaju kako da se ostvari satisfakcija kupca i dobit osiguravajuća društva. Pored pridobijanja novih mušterija i ostvarivanja prodaje, oni treba da pomognu preduzeću da uspostavi dugoročne, rentabilne poslovne odnose sa mušterijama. Glavni nedostatak lične prodaje su njeni visoki troškovi. Istina je da uz pomoć lične prodaje firma može da uspostavi kontakt sa svojim tržištem uz minimum izgubljenog napora. Međutim, troškovi formiranja i poslovanja prodajne operative su visoki. Još jedan nedostatak je u tome što je lična prodaja često ograničena nesposobnošću osiguravajuća društva da pridobije profil ljudi koji je neophodan za obavljanje tog posla.

Izbor kadrova za rad u marketing osiguranju nije jednostavno pitanje i ono zavisi od mogih pitanja: stručnost, sposobnost-specijalnost, zdravlje, iskustvo, obrazovanje i ciljevima koji se želi postići zaposlenjem. Prvi korak razmatranje marketinga u osiguranju kao zaposlenja sastoji se u tome da se vrednuje široki broj kategorija, zaposlenja u području: istraživanja

---

tržišta, prodaje, odnosa sa javnošću, nabavci, na tržištu poslovne potrošnje, upravljanje distribucijom, upravljanjem uslugama, propagandom, direktnim marketingom (Dibb, S. et al. 1995.).

Kad je reč o ličnosti prodavca obično se misli kao o staromodnim prevaziđenim tipovima, s obzirom da ne postoji određene osobine koje izdvajaju prodavca. Mnogi uspešni prodavci su ljudi koji vole šalu i stalno su nasmejani, postoje i oni uspešni a veoma ozbiljni. Međutim, čini se da uspešni prodavci imaju neke zajedničke atribute, koji ih izdvajaju od ostalih ličnosti. U literaturi koja se bavi determinantama uspeha u ličnoj prodaji, pokazuje brojne doprinose objašnjenju uspeha prodaje, od kojih će mo pomenuti biološka i lična svojstva. Biološki doprinos polazi od ideje da se dobar prodavac rada kao takav, odnosno da je obdaren sa snagama koje se ne mogu definisati, koje mu na magičan način otvaraju vrata i omogućavaju zaključenje prodaje. Obično prodavac opisuje svoje sposobnosti kao mešavinu sastavljenu iz jednog dela obrazovanja i dva dela talenta i genija. Smisao za praktičnu psihologiju i intuitivni osećaj za način delovanja mera koje pospešuju prodaju čine jednu tajnom obavijenu celinu, poznatu kao „opšta sposobnost prodaje“. Drugi doprinos polazi od pretpostavke da uspešan prodavac pokazuje određene osobine koje se mogu izmeriti i testirati, koje se bitno razlikuju od prodavaca koji nisu uspešni. Testirana svojstva se mogu grubo svrstati u tri kategorije:

- 1) umne sposobnosti i svojstva kao što su inteligencija, agresivnost, dominacija itd,*
- 2) znanja i iskustva koja su specifična za prodaju, i*
- 3) specifična svojstva ličnosti, kao što su fizička svojstva prodavca (starost, veličina, pol...), nivo formalnog obrazovanja ili odnosi u porodici.*

Smatra se da uspešni prodavci imaju zajednička četiri ključna atributa:

- 1. empatija - sposobnost stavljanja samog sebe u poziciju druge osobe,*
- 2. ego nagon - kvalitet koji čini da prodavci žele da ostvare prodaju,*
- 3. uslužna motivacija - kvalitet koji nagoni prodavca da želi da pruži dobre usluge mušteriji,*
- 4. ego snaga - kvalitet koji pomaže prodavcu da se bavi neminovnim odbijanjima.*

---

Ako kompanija iz privatnog zdravstvenog sektora ima veoma malo prodavaca, ili pogrešnog tipa, onda neki važni zadaci lične prodaje mogu ostati nezavršeni. Posedovanje suviše prodavaca rasipa novac. Menadžer prodaje treba da pronađe dobru ravnotežu. Jedna od teškoća u određivanju pravog broja i pravog tipa prodavaca je u tome što je svaki posao prodaje različit. Posao prodavca se stalno menja. Međutim postoje tri osnovna tipa zadatka prodaje: prikupljanje narudžbine, izvršenje narudžbine i usluge podrške prodaje. Radi jednostavnosti, prodavci će se opisati na ovaj način, imajući u vidu njihov primarni zadatak, mada u nekim situacijama jedna te ista osoba može da obavlja sva tri zadatka. Oni koji prikupljaju porudžbine su zainteresovani za dobijanje novog posla. Prikupljanje porudžbina znači traženje mogućih kupaca sa dobro organizovanom prezentacijom prodaje oblikovanom da proda proizvod, uslugu ili ideju. Ovde je ipak naglasak na dobijanju rezultata. Prodavci koji pribavljaju porudžbine moraju poznavati ono o čemu razgovaraju, a ne samo da ostvaruju lični kontakt. Proizvođači svih vrsta proizvoda koriste ovu vrstu prodavca da lociraju nove potencijalne kupce, otvaraju nove mogućnosti i pomažu da se uspostave i izgrade odnosi u kanalu. Prikupljanje porudžbine se ponekad označava kao kreativna prodaja, posebno ako prodavac mora da uloži mnogo vremena da bi utvrdio šta je kupcima potrebno.

Lična prodaja je oblik ličnog informisanja i uveravanja potencijalnih osiguranika naizmeničnom komunikacijom (Miloradić, J. 2006, str. 148). Ubeđivanje potrošača u vrednosti proizvoda koji oni nisu ozbiljno shvatili traži visok nivo sposobnosti lične prodaje. Donosioci (skupljači) porudžbina za netražena dobra moraju da pomognu mušterijama da vide kako novi proizvod može da zadovolji potrebe koje su do sada bile ispunjene nečim drugim. Bez donosioca narudžbina mnogi od proizvoda na koje se danas oslanjamo mogli su nestati u fazi uvođenja na tržište. Bez prodaje i profita u ranim fazama, proizvod može da propadne i da više nikad ne bude ponuđen. Donosioci porudžbina pomažu da se proizvod prenese iz faze uvođenja u fazu rasta tržišta. U uslovima povećane konkurencije posebno dolaze do izražaja njihove ubeđivačke sposobnosti. U tim situacijama oni moraju jasno da pokažu kako njihovi proizvodi mogu bolje da obave posao i uštede novac. Posebno je važna kreativnost. Izvršiocu porudžbine malo rade na kreativnoj prodaji, već prvenstveno služe za obradu porudžbina za postojeće mušterije. Njihova primarna odgovornost je da sačuvaju sadašnje odnose sa postojećim mušterijama i održavanje prodaje. Unutrašnji izvršiocu porudžbina takođe mogu da uključe agenta. Izvršiocu porudžbine ne moraju da imaju toliko stručnosti ili prodajnog talenta kao

---

donosioci porudžbina, oni prema tome ne mogu da ostvare toliko veliki novac. Međutim, izvršiocu porudžbina igraju važnu ulogu u mnogim poslovima. Ne treba ih potcenjivati. Prodaju redovnim ili uobičajenim kupcima i kompletiraju većinu prodajnih transakcija.

Nakon što klijent postane zainteresovan za proizvode firme preko donosioca porudžbine ili podržavajućih prodavaca ili preko propagande ili unapređenja prodaje, izvršilac porudžbine obično odgovara na finalna pitanja i kompletira prodaju. Izvršiocu porudžbine rade na poboljšanju ukupnih odnosa sa mušterijama, a ne samo na kompletiranju jedne transakcije. Podržavajući prodavci generalno ne prodaju proizvode, ali olakšavaju ukupan prodajni napor pružanjem niza usluga. U domenu njihove odgovornosti je pretraživanje, obrazovanje potencijalnih i sadašnjih mušterija i pružanje usluga mušterijama posle prodaje. Podržavajući prodavci pomažu prodavce koji su orjentisani na porudžbine, ali oni ne nastoje da dobiju samo porudžbine. Njihove aktivnosti su usmerene na dobijanje prodaje u dugom roku. Tri najčešća tipa podržavajućih prodavaca su misionari, tehnički i trgovinski prodavci. Prodavci igraju brojne uloge u poslu i svaka uloga je važan deo ukupne marketing strategije osiguravajuća društva. Pa ipak, isto tako kao što je važan napor individualnih prodavaca važna je i sposobnost osiguravajuća društva da uspešno upravlja svojim prodajnim timom. Sa dobrim menadžmentom, prodavci su više motivisani da prodaju, a to može da znači razliku između uspeha i neuspeha za mnoga osiguravajuća društva i kompanije iz privatnog zdravstvenog sektora.

### ***3.6.1 Proces lične prodaje***

Lična prodaja je zbog svojih komunikacionih karakteristika, komponentata promociionog miksa koja je najbliža kupcu, odnosno potrošaču. U procesu lične prodaje komunikacija sa kupcem je potpuno individualizovana, a kupcu je omogućena sumultana komunikaciona povratna veza prema ponuđaču. S druge strane, lična prodaja je najsuplji oblik promocije, ali nezamenljiv u velikom broju situacija.

Lična prodaja može da bude vrlo kompleksna aktivnost, ali može da bude i relativno jednostavna. Aktivnost prodajnog osoblja u trgovini na malo je relativno jednostavan vid lične prodaje, ali je, recimo, prodaja kapitalne opreme za novu fabriku vrlo složen prodajni proces. Procese lične prodaje možemo klasifikovati i na kreativne i rutinske. Kreativni prodajni procesi su, uglavnom, svi oni gde treba pridobiti novog kupca, dok su rutinski oni gde se vrši opsluživanje postojećih kupaca. U praksi su moguća odstupanja, tako da, npr.

---

efikasno opsluživanje postojećeg kupca zahteva određenu dozu kreacije od strane prodajnog osoblja, ili, s druge strane, npr. pridobijanje novih kupaca ne zahteva neki kompleksniji pristup i ništa više od dobre radne discipline.

Pre nego što počne komunikacija licem u lice kupac – prodavac, moraju se obaviti neophodni osnovni poslovi. To podrazumeva pronalaženje i klasifikovanje potencijalnih kupaca, što je često najvažniji deo celog posla prodaje, a opet često najviše zanemaren. Razlog za zanemarivanje je što ovo traganje podrazumeva dosadan posao koji traži mnogo vremena. Proces traženja obuhvata tri primarna koraka:

- 1) stvaranje glavnih aktera prodaje,*
- 2) identifikovanje potencijalnih kupaca i*
- 3) kvalifikovanje potencijalnih kupaca.*

Većina prodavaca koristi niz izvora za generisanje aktera ali nastoji da svoje napore koncentrišu na manji broj ključnih izvora koji su se pokazali najvaljanijim za njihov određeni posao. Nisu svi potencijalni kupci vredni ulaganja u njih. Neki nemaju autoritet da kupe ili je porudžbina tako mala da nezavređuje vreme prodavca da je sledi. Kad je prodavac sposoban da identifikuje potencijalnog kupca kao donosioca odluke i takođe kao nekoga ko poseduje finansijske resurse da plati za proizvod, onda se potencijalni kupac označava kao kvalifikovani potencijalni kupac. Kvalifikacija potencijalnih kupaca znači lociranje potencijalnih kupaca koji:

- 1. imaju jasnu potrebu za proizvodom ili uslugom,*
- 2. imaju adekvatnu kupovnu moć,*
- 3. hoće da kupe dovoljno veliku količinu*
- 4. imaju autoritet da donesu odluku ili da daju snažnu preporuku.*

Svi zaposleni osiguravači koji obavljaju poslove prodaje osiguranja i svi zastupnici osiguravača moraju biti motivisani za uspešnu prodaju. Osobe koje u ime i za račun osiguravača zaključuju ugovore o osiguranju moraju imati visok stepen samopouzdanja i motivisanosti koji osigurava agresivan način prodavanja usluge osiguranja. Faktori motivacije prodajnog osoblja svakako su sljedeći: izazovni izmerljivi ciljevi, mogućnost



---

zarade od prodaje, stimulativni sastav nagrađivanja, želja za poslovnim uspjehom, zadovoljenje određenih potreba zarađenim novcem, atraktivnost usluge, uvjerenje o koristi usluge, sigurnost posla i sigurna plata, sklonost prijateljstvima i društvenim kontaktima, pisana ili usmena priznanja direktora firme, usmjeravanje i poklanjanje pažnje prodajnom osoblju, očekivanja rukovodioca prodaje, mogućnost ličnog doprinosa poslu, analiza lično ostvarenih planskih veličina, samopotvrđivanje osobe takmičenjem sa drugima, sloboda obavljanja na vlastiti način, korišćenje vlastite kreativnosti i inicijative, dobri međuljudski odnosi (Bennett, P. 1988. pp.153).

---

## IV POGLAVLJE

### **4 ULOGA I ZNAČAJ PRIVATNOG ZDRAVSTVENOG SEKTORA REPUBLIKE SRBIJE**

#### **4.1 Razvoj osiguranja i trendova u osiguranju**

U osnovnom smislu, osiguranje je privredna, uslužna delatnost koja štiti čoveka i njegovu imovinu od posledica dešavanja brojnih opasnosti. Na taj način se obezbeđuje neophodna sigurnost u privredi i društvu u celini. Pravna lica i pojedinci izloženi su neprekidnoj mogućnosti dešavanja opasnosti koje mogu prouzrokovati štetu. Osiguranje predstavlja jedan od najvažnijih vidova obezbeđenja od takvih događaja i predstavlja ekonomsku nužnost svakome ko vodi računa o bezbednosti u poslovanju i svakodnevnom životu (Žarković N., 2006. str. 1).

Reč osiguranje u stručnom smislu i svakodnevnom govoru ima nekoliko značenja (Žarković N., 2006. str. 1-2):

- U osnovnom smislu, ono podrazumeva privrednu, uslužnu delatnost koja štiti čoveka i njegovu imovinu od posledica dešavanja brojnih opasnosti. Na taj način se stvara neophodna bezbednost u privredi i društvu u celini.
- Pod osiguranjem se podrazumeva i zaključeni ugovor o osiguranju.
- Ovaj izrazo buhvata i pojam osiguravajućeg društva kao osiguravajuća društva koje se u svom poslovanju mora pridržavati ustaljenih načela struke.
- Kada se kaže osiguranje, u nekim slučajevima se misli na vrstu osiguranja.
- Pod ovim pojmom može se takođe podrazumevati svota osiguranja koju osiguravač isplaćuje osiguraniku po nastupanju osiguranog slučaja.
- Ponekad reč osiguranje znači i tržište osiguranja.

Sama reč osiguranje označava sigurnost, poverenje u nešto, obezbeđenje i izražava svrhu osiguranja koja se uopšteno sastoji u pružanju neke sigurnosti (Kočović J; Šulejić P., 2006. str. 26).

---

Osiguranje u najširem smislu predstavlja zaštitu imovinskih interesa fizičkih i pravnih lica prilikom realizacije rizika, odnosno nastupanja osiguranih slučajeva na račun fondova osiguranja formiranih naplatom premija tih lica.

Kroz različite vidove pokrića, odnosno vrste zaštite, delatnost osiguranja je prisutna u svakodnevnom životu. Pravna lica i pojedinci izloženi su neprekidnoj mogućnosti dešavanja opasnosti koje mogu prouzrokovati štetu. Osiguranje predstavlja jedan od najvažnijih vidova obezbeđenja od takvih događaja i predstavlja ekonomsku nužnost svakome ko vodi računa o bezbednosti u poslovanju i svakodnevnom životu.

Osiguranje se može posmatrati s tri stanovišta, odnosno ono ima tri sastavna dela: ekonomski, pravni i tehnički. Ekonomski vid se iskazuje ciljem koji se želi ostvariti - tu je reč o zadacima osiguranja: posredna i neposredna zaštita osiguranika, odnosno njegove imovine kao osnovna svrha, zatim slede razvojna, socijalna uloga i drugo. Pravni vid podrazumeva uređenje izuzetno brojnih pravnih odnosa koji nastaju u osiguranju, počevši od njegovog zaključivanja pa do isplate naknade štete, dok je tehnički onaj deo koji uređuje odvijanje osiguranja posmatranog kao posebni mehanizam za procenu težine rizika, njihovo izravnavanje u prostoru i vremenu, proračun premije, sve to uz upotrebu najsavremenijih statističko-matematičkih i drugih metoda (Šulejić P., i drugi, 2006. str. 3).

Poslovanje osiguravajućih društva u savremenoj tržišnoj privredi bez oslanjanja na zaštitne fondove iz osiguranja ne može se ni zamisliti. Naknadama šteta nastalim tokom procesa privređivanja osiguranje obnavlja radnu sposobnost privredne jedinice omogućavajući joj savladavanje ekonomskih posledica štetnih događaja. Kod pojedinaca isplatom naknada iz osiguranja takođe se rešavaju pitanja njihovog zbrinjavanja.

Čoveka i njegovu zajednicu od davnina su ugrožavale najrazličitije opasnosti preteći da ih unište, povrede, ugroze život, zdravlje ili imovinu, dovodeći u pitanje čak i njihov opstanak. Razni oblici zaštite koji su primenjivani morali su se neprekidno usavršavati budući da su nastajale i nove opasnosti, odnosno rizici. Sem potrebe za zaštitom sopstvenih dobara od prirodnih nepogoda ili od tuđih radnji, javljala se i potreba za zaštitom od posledica sopstvenog delovanja kojim se može naneti šteta tuđim (ili i svojim) dobrima. Pojedinaac sopstvenim snagama nije mogao obezbediti ovakvu zaštitu. Stoga je vrlo rano u

---

razvoju ljudskog društva iskrsla zamisao o ustrojenju neophodne zaštite preko mehanizma kojim će pojedinci, ugroženi istom opasnošću, svojim naturalnim ili, kasnije, novčanim doprinosima obezbediti naknadu onima koje opasnost pogodi.

Početni oblici zaštite ljudima koje je pogodila nesreća (bolest ili smrt hranioca porodice, nastanak radne nesposobnosti, uništenje imovine posle požara i slično) bili su zajednički prilozima i pomoć zajednice - rodbine, sela ili plemena. U prvobitnoj društvenoj zajednici, kada nije bilo privatne svojine, taj problem nije mogao biti složen: uništena dobra je zajednica zamenjivala novostvorenim. U ovakvim, više ili manje slabo uređenim poduhvatima, mogu se pronaći izvesni tragovi savremenog osiguranja.

Danas je osiguranje, prevalivši nekoliko milenijuma razvoja i prošavši više faza, visokorazvijena društvena delatnost, privredna ustanova koja nadoknađuje štete nastale usled dejstva rušilačkih prirodnih sila, nesrećnih slučajeva i mnogih drugih događaja. Ono obezbeđuje ekonomsku zaštitu osiguranicima, pravnim i fizičkim licima, od štetnih dejstava i poremećaja do kojih dolazi nastankom osiguranog slučaja ili ostvarenjem osigurane opasnosti. Pojmovi kao opasnost, rizik, šteta, odšteta neposredno su povezani s pojmom osiguranja koji u sebi nosi zamisao bezbednosti. Premda ovo opšte značenje sasvim dobro odlikava svrhu osiguranja, kod njega se u savremenim uslovima radi i o još nekim veoma važnim činionicima, na primer, o doprinosu postojanosti privrednog i društvenog procesa uopšte. U naučnim izvorima se može naići na niz tumačenja i odredaba osiguranja. Recimo, priznati nemački teoretičar Peter Koh navodi da „osiguranje služi zaštiti od štetnih posledica određenih događaja.“ Po Fridhelmu Nikelu osiguranje je „novčana usluga zasnovana na jemstvu da će se pokriti rizici i u određenim slučajevima izvršiti novčana nadoknada“ (Žarković N., 2008. str. 3).

Tumačenja su različita zavisno od toga da li ih daju ekonomisti, pravnici, tehničari osiguranja (aktuari), ali i u zavisnosti od obeležja društveno-političkog poretka o čijem se osiguranju radi. Zbog toga se za svako tumačenje osiguranja može istaći da je relativno te da nije opšte prihvatljivo.

---

### 4.1.1 Razvoj osiguranja

Reč “osiguranje“ u najširem smislu označava sigurnost, poverenje u nešto, zaštitu, obezbeđenje. Drugim rečima smisao te reči upućuje nas na svrhu osiguranja koja se sastoji u pružanju neke sigurnosti. Potreba za osiguranjem javila se prvo u obliku samopomoći, odnosno jedne vrste štednje, na osnovu koje je pojedinac koji je pretrpeo štetu, sem štete iz sopstvenih sredstava i nadoknađivao. Nešto razvijeniji oblici osiguranja predstavljaju razne zajednice koje su, pored svojih primarnih funkcija, imale i obavezu nadoknade štete svojim članovima. Nešto kasnije, otprilike 400. godina pre nove ere, u Grčkoj su bila organizovana društva za pogreb koja su se finansirala doprinosima članova. U Rimskom carstvu osnovano je religiozno udruženje u koje su članovi uplaćivali određeni iznos za prijem kao i mesečnu članarinu, a u slučaju smrti nekog člana solidarno su snosili troškove sahrane, pomagali su udovice i decu umrlih.

Značajni razvoj osiguranja vezan je za razvoj pomorskog saobraćaja u srednjem veku. Vlasnici brodova nisu poznavali još uvek ugovor o osiguranju, nego su na osnovu drugih instituta (havarija, pomorski zajam) kada nastane šteta, umanjivali nastupele štetne posledice. U razvijenom srednjem veku osiguranje se obavljalo u okviru tada postojećih staleških organizacija, cehova i gildi. U kasnijoj fazi osiguravači su usled nerazvijenog osiguranja počeli da se udružuju u posebna društva za osiguranje koja su ponekad imala monopolski položaj.

Klasično osiguranje povezano je sa razvijanjem kapitalističke robno-novčane proizvodnje i pronalaženjem statističko-matematičkih zakona koji su se mogli neposredno primenjivati u osiguranju. Razvijena kapitalistička robno-novčana proizvodnja zahtevala je i razvijeno osiguranje, na osnovu kojeg su nadoknađivane štete i obezbeđivala se sigurnost. Osiguranje se naročito razvijalo u zemljama zapadne Evrope. U Engleskoj, kao državi sa najvećom tradicijom osiguranja, a koja i u savremenim uslovima ima izuzetno razvijeno osiguranje, društva za osiguranje su osnovana na više načina, a u tradicionalnom smislu najinteresantniji oblik organizovanja je „Lloyd Corporation“.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Najpoznatije osiguravajuće društvo u svetu je „Lloyd“, osnovano u XVII veku u Engleskoj. Razvojni put Lloydaišao je od kafane u vlasništvu Lloyda gde su se skupljali poslovni ljudi i bavili jednostavnim formama pomorskog osiguranja do stvaranja najmoćnijeg svetskog osiguravajućeg društva. Lloyd Corporation je korporacija privatnih osigurača, samostalno pravno lice koje se ne može poistovetiti sa svojim članovima.

---

U najrazvijenijim zemljama sveta poslednjih godina dolazi do izvesnih promena. Zapaža se blaga tendencija razdvajanja tzv.opštih društava za osiguranje na dva ili više specijalizovanih, koja se bave samo jednom granom osiguranja. Kako su u osiguranju u svetu dve osnovne grane – osiguranje imovine i osiguranje života, gde dolazi do razdvajanja kod jednog broja osiguravajućih kompanija na dve – jedne koja se bavi samo osiguravanjem imovine i druge koja se bavi samo osiguravanjem života.

#### **4.1.2 Trendovi razvoja osiguravajućih kompanija**

Razvoj industrije osiguranja danas beleži izrazitu koncentraciju u nacionalnim i internacionalnim okvirima. Ona je posledica korišćenja ekonomije obima i raznovrsnosti, posebno kroz integracije i formiranje univerzalnih osiguravajućih organizacija. Takođe se sve više ukida oštra institucionalna podela između banaka i osiguravajućih organizacija, tako da se banke bave poslovima osiguranja, a osiguravajuće organizacije kreiraju bankarske proizvode. U Zapadnoj Evropi prisutan je i poseban naziv za ovu pojavu približavanja banaka i osiguranja - Bankassurance.

Osnovni oblici veze banaka i osiguranja jesu (Vasiljević B., 2009. str. 105-106):

- uzajamna prodaja bankarskih i proizvoda osiguranja,
- uzajamno učešće u kapitalu,
- akvizicija i pripajanje bankarskih i osiguravajućih organizacija,
- kreiranje zajedničkih proizvoda,
- formiranje zajedničkih investicionih fondova (BNI 1989).

Na ovaj način stvoreno je nekoliko alijansi banaka i osiguravajućih organizacija, i to ne samo na nacionalnom, nego i na nivou čitave Evropske Unije, čiji su nosioci velike osiguravajuće organizacije - Allianz u Nemačkoj, UAP u Francuskoj, Generali u Italiji, odnosno banke - Dresdner, Deutche, BNR itd. Ovaj talas integracije i internacionalizacije omogućen je procesima deregulacije u Evropi, usvajanjem direktiva Evropske Unije o

---

Članovi Lloyd Corporation samostalno zaključuje ugovore o osiguranju, a u slučajevima osiguranja velikih šteta na osnovu ugovora o saosiguranju i veliki broj osiguravača osigurava osiguranike od nastupanja velikih šteta. Za osiguranje u svetu od velikog su značaja tipizirani ugovori o osiguranju, zbirke sudskih odluka, podaci o pomorskom saobraćaju i mnogi drugi akti i publikacije koje izdaje Lloyd Corporation.

---

slobodi kretanja kapitala i usluga, integraciji i implementaciji van matičnih država. Uz zahtev da organi matične države vrše kontrolu nad osnivanjem i poslovanjem osiguravajućih organizacija i da se harmonizuju računovodstvena pravila i pravila formiranja rezervi osiguranja, u cilju suzbijanja nelojalne konkurencije, ove organizacije mogu slobodno da posluju na čitavom prostoru Evropske Unije. To istovremeno podrazumeva i mobilizaciju kapitala i njegovo investiranje na istom tom prostoru.

Van granica Evropske Unije, snažan podsticaj internacionalizacije dao je proces pregovaranja u okviru GATT, poznat kao Urugvajaska runda. Ovi pregovori su doveli do prerastanja GATT u Svetsku trgovinsku organizaciju (WTO) i imali za posledicu liberalizaciju u pružanju usluga osiguranja van matičnih zemalja osiguravajućih organizacija. S obzirom na stepen razvoja osiguranja u razvijenim zemljama očigledno je, međutim, da će liberalizacija na svetskom nivou koristiti pre svega ovim zemljama (GATT, 1989).

#### ***4.2 Strukturiranje prodajnih procesa u razvoju privatnih zdravstvenih ustanova u Srbiji***

Posmatrajući i analizirajući strukturu prihoda privatnih zdravstvenih ustanova (u našem istraživanju smo obuhvatili članice MediGroup koje u svom sastavu imaju ustanove kako primarne, tako i sekundarne zdravstvene zaštite), osnovano se zaključuje da postoji određena pravilnost uz odsustvo specifičnosti, bez obzira na različit nivo i oblik zdravstvene zaštite, kao i dužinu postojanja ovih članica MediGroup na tržištu privatnog zdravstva u Republici Srbiji. U tom smislu, prihodi se ostvaruju kroz nekoliko kanala prodaje i to:

- Prihodi od korporativnih klijenata;
- Prihodi od individualnih (nezavisnih) pacijenata;
- Prihodi ostvareni kroz saradnju sa osiguravajućim društvima;
- Prihodi proistekli kao deo loyalty programa;

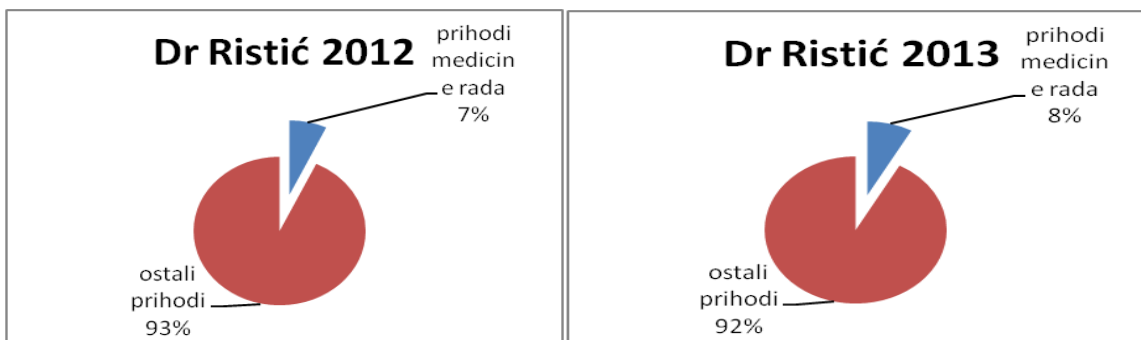
Saradnja koju su ostvarile ove zdravstvene ustanove sa kompanijama u analiziranom periodu može se posmatrati u dva segmenta i to:

1. Saradnja u oblasti obaveznih zdravstvenih pregleda preciziranih posebnim aktima Republike Srbije;
2. Saradnja u segmentu zdravstvenih (sistematskih) pregleda i medicinske edukacije koje kompanije obezbeđuju svojim zaposlenima kao benefit;

U Republici Srbiji je na snazi veći deo zakonskih, podzakonskih akata i pravilnika koji nalažu poslodavcima da u cilju brige o svojim zaposlenima moraju u određenom vremenskom roku slati radnike na obavezne zdravstvene preglede. Ovi pregledi uglavnom pokrivaju radna mesta sa povećanim rizikom (rad na visini, dubini, jonizujuće zračenje, rad na visini, vozači profesionalci i sl.) i obavljaju se u medicini rada koja je registrovana i radi u ustanovama primarne zaštite (opšta bolnica „MediGroup“ ne može biti registrovana za ovu delatnost i ne postoji mogućnost da prihode ostvaruje u ovoj oblasti).

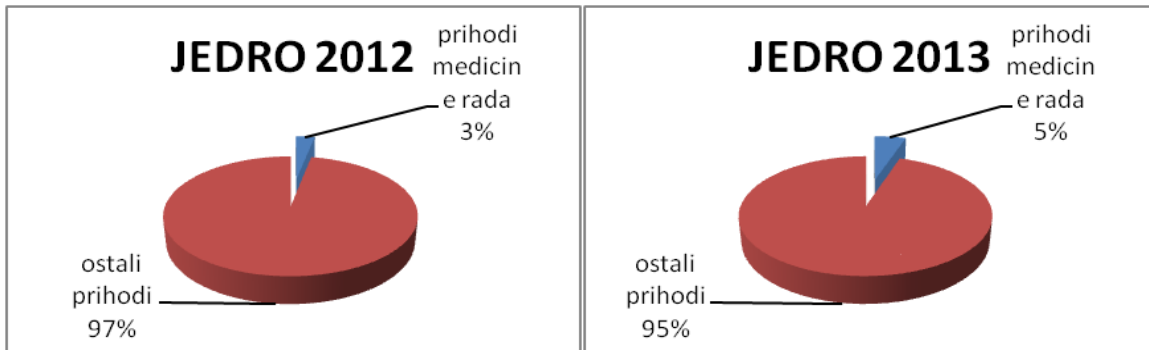
Posmatrajući ustanove primarne zaštite, učešće u prihodima od navedene saradnje u poslednje dve i po godine u procentima izgleda kao na slici 3.

Slika 3. Prihodi od obaveznih zdravstvenih pregleda



Izvor: (Godišnji finansijski izveštaji DZ „Dr Ristić“, 2012, 2013)





Izvor: (Godišnji finansijski izveštaj DZ „JEDRO“, 2012, 2013)

Na osnovu prikazanih rezultata, evidentno je da ustanova koja je duže prisutna na tržištu, u ovom slučaju DZ „Dr Ristić“, ima veće prihode od ovog oblika saradnje nego što je to u DZ „JEDRO“. Razlog za ovakvu situaciju treba tražiti u činjenici da su cene na tržištu poprilično ujednačene i da ne postoji veliki prostor da njihov diskant, zbog čega prepoznatljivost brenda zdravstvene ustanove i višegodišnji ugovori omogućuju ustanovama sa višegodišnjim poslovanjem bolje rezultate, nego ustanovama koje se razvijaju.

Za razliku od gore navedene saradnje koja je u velikoj meri precizirana zakonskim uzusima Republike Srbije, segment zdravstvenih (sistematskih) pregleda i medicinske edukacije koje kompanije obezbeđuju svojim zaposlenima kao benefit daje mogućnost zdravstvenim ustanovama da njihovi prodajni i marketing timovi pokažu svu svoju kreativnost i da pravilnim balansom atraktivnosti ponude, kvaliteta usluga i cenovnom politikom zainteresuju kompanije da baš izaberu njihove zdravstvene ustanove za realizaciju ovog benefita svojim zaposlenima.

Naime, najčešći oblik saradnje su sistematski pregledi koje kompanije organizuju za sve ili deo svojih zaposlenih jednom godišnje. Prodajne aktivnosti u ovom slučaju su fokusirane u dva pravca i to: prvo, u osmišljavanju dovoljno atraktivnih paketa pregleda koji će svojom obimnošću, specifičnošću odabranih pregleda prvenstveno zbog prirode poslova koje zaposleni obavljaju u zainteresovanoj kompaniji, privući nadležne službe kompanija i drugo, cenovnom strategijom pozicioniranja dodatno podići konkurentnost od odnosu na druge ponuđače.

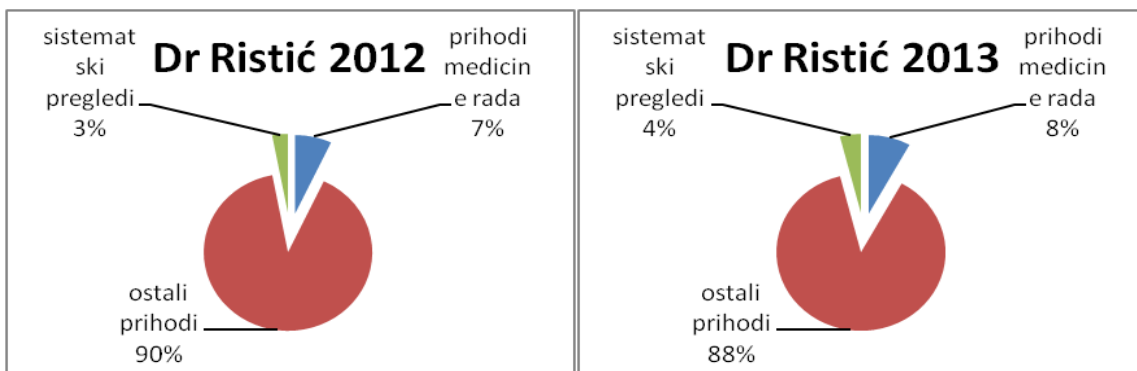
---

Što se tiče atraktivnosti paketa, prodajni tim u saradnji sa medicinskim timom mora pravilno proceniti potrebe, navike i želje korporativnih klijenata i ponuditi pakete koji će uz pravilnu i razumljivu prezentaciju biti prihvaćeni od strane kompanije. Određivanje cenovne strategije je još komplikovanije i zahtevnije nego prethodni uslov i od nje će u velikoj meri zavisiti za koga će se kompanija odlučiti. U određenim okolnostima cenovna strategija je i jedini uslov. Ovo pravilo naročito važi kada je reč o tenderima, gde kvalitet sistematskog paketa, stručnost medicinskog osoblja ili pak opremljenost medicinskim aparatima nemaju nikakav uticaj na izbor zdravstvene ustanove. Promenom zakona o javnim nabavkama u Republici Srbiji tokom 2013.godine kriterijum najniže cene je postao dominantan prilikom izbora zdravstvene ustanove. Na ovaj način kreativnost prodajnog tima je svedena na najmanju moguću meru, a diskant cena među zdravstvenim ustanovama polako dostiže vrhunac, posle koga će mnoge privatne ordinacije, poliklinike i bolnice prestati da funkcionišu.

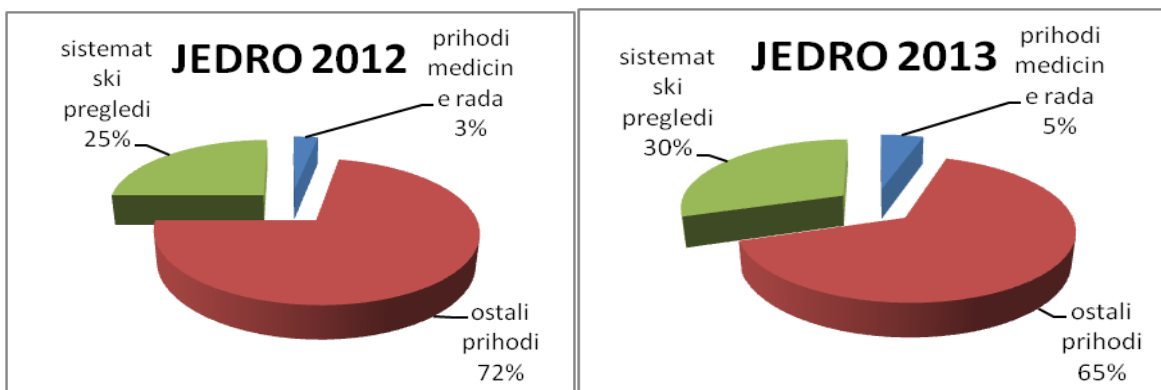
Pored sistematskih pregleda za korporativne klijente, u ovom segmentu postoji još nekoliko oblasti saradnje, među kojima dominira kontinuirana medicinska edukacija nezdravstvenih radnika, gde se kroz radionice aktivno vrši obuka zaposlenih po kompanijama. Fokus se daje na prevazilaženju stresa na poslu, eliminaciji određenih problema u fizikalnom smislu i sl. Ovaj vid saradnje prodajni timovi vrlo često koriste kao pripremnu fazu da pojedine kompanije dovedu u svoj sistem i na taj način generišu sistematske preglede ili pak da pod svojim okriljem zadrže kompanije sa kojima rade i kontinuiranom saradnjom onemoguće konkurenciju da im ih preuzmu.

Što se tiče tri posmatrane ustanove, učešće ove vrste korporativnih klijenata u prihodima po godinama je dato na slici 4.

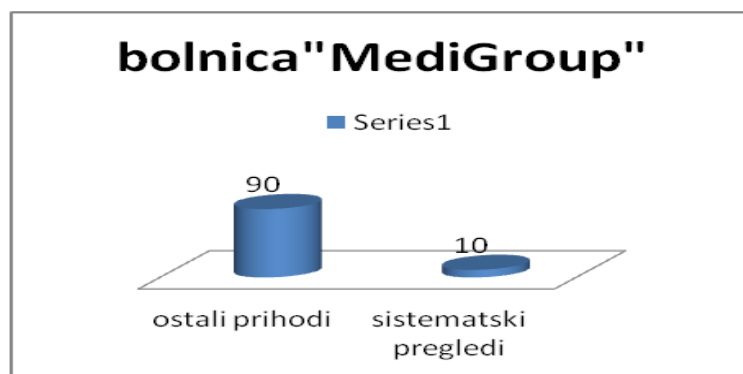
Slika 4. Prihodi od sistematskih pregleda



Izvor: (Godišnji finansijski izveštaji DZ „Dr Ristić“, 2012,2013)



Izvor: (Godišnji finansijski izveštaji DZ „JEDRO“, 2012, 2013)



Izvor: (Mesečni finansijski izveštaji Opšte bolnice „MediGroup“, 2014)

Na osnovu prikazanog, može se zaključiti da prodajni tim DZ „Dr Ristić“ već tri godine održava prihode na istom nivou učešća. Naime, ova ustanova je uspela da dugogodišnjom saradnjom sa pojedinim kompanijama izgradi poslovno-pratnerski odnos i da ih kroz prodajne aktivnosti i neosporni medicinski kvalitet veže za sebe. Razlog zbog kog nema rasta prihoda od ove vrste klijenata, treba tražiti u generalnoj strategiji prodaje ove ustanove, u kojoj možda ne postoji opredeljenje za dalje povećanje ovih prihoda, jer se popunjavanjem kapaciteta ustanove, nezavisni pacijenti stavljaju u inferioran položaj i zbog toga što ne mogu zakazati pregled u traženom terminu odlaze u konkurentske ustanove.

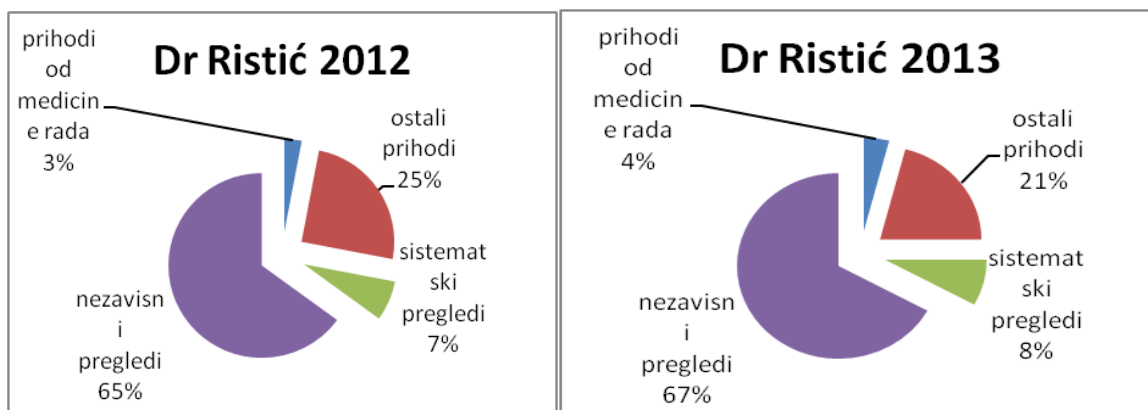
S druge strane, DZ „JEDRO“ beleži konstantan rast u prihodima od ove vrste klijenata, što definitivno pokazuje želju prodajnog menadžmenta da se na ovaj način nametne na tržištu, da što većim volumenom pacijenata razvija brend i na taj način generiše individualne (nezavisne) pacijente.

Istu tendenciju ima i Opšta bolnica „MediGroup“, koja kroz saradnju sa korporativnim klijentima promovira prvenstveno svoje usluge sekundarne zaštite i operativne procedure od kojih percipiraju glavne prihode.

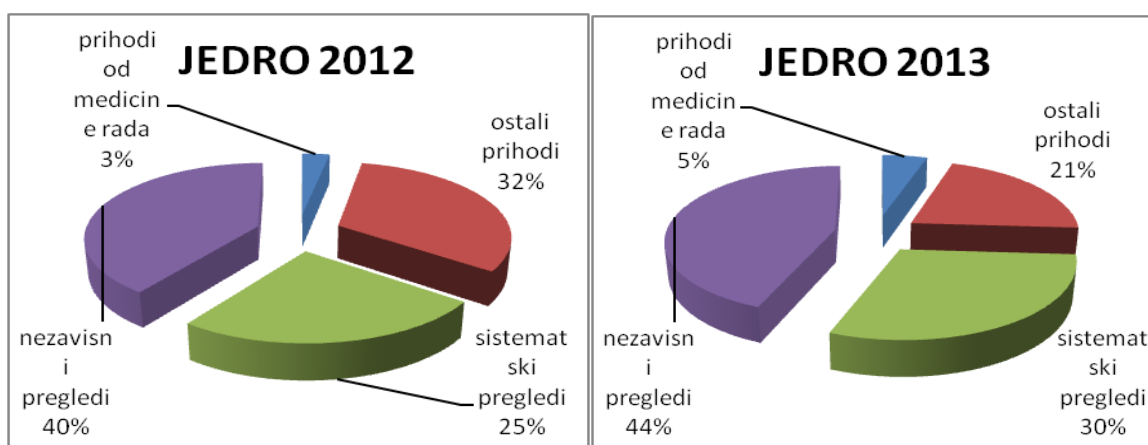
Prihodi od individualnih (nezavisnih) pacijenata su svakako prioritet svake privatne zdravstvene ustanove i prodajni timovi nastoje da promet od njih raste iz godine u godinu.

Struktura ovih prihoda u posmatrane tri ustanove u prethodne tri godine data je na slici 5.

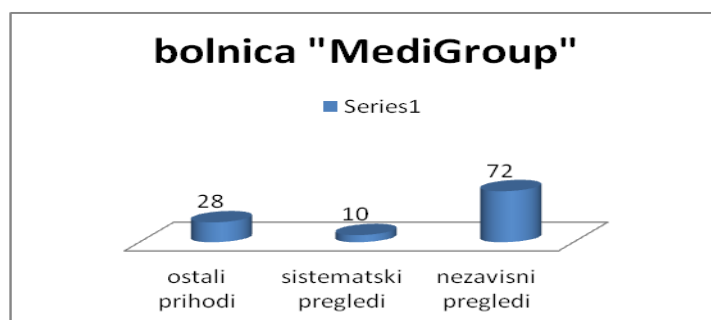
Slika 5. Prihodi od nezavisnih pacijenata



Izvor: (Godišnji finansijski izveštaj DZ „Dr Ristić“, 2012, 2013)



Izvor: (Godišnji finansijski izveštaj DZ „JEDRO“, 2012, 2013)



Izvor: (Mesečni finansijski izveštaji Opšta bolnica „MediGroup“, 2014)

Definitivan pozitivan trend rasta prometa od individualnih klijenata pokazuje da su Domovi zdravlja „JEDRO“ i „Dr Ristić“, kao i Opšta bolnica „MediGroup“ na pravom putu i da sa dosadašnjim prodajnim aktivnostima treba nastaviti.

Bitan faktor u daljem opredeljenju prodajnih aktivnosti sadržan je u analizi koeficijenta popunjenosti kapaciteta lekarskih specijalnosti i u tom smislu planiranja strategija prodaje. U Domu zdravlja prosečna iskošćenost kapaciteta je oko 70% od čega dominiraju ginekologija (90%), interna medicina (80%) i fizikalna medicina (80%), dok najslabije rezultate beleži infektivna medicina (45%), pedijatrija (55%) i oftalmologija (60%) .

---

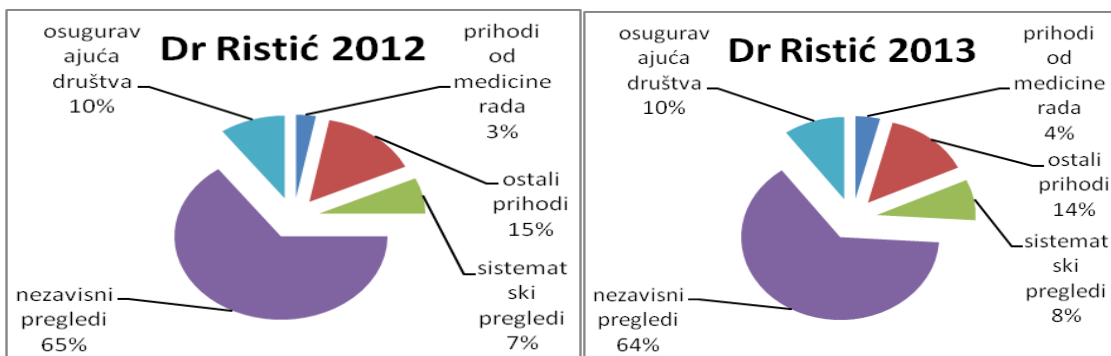
Imajući u vidu navedeno, prodajni tim u saradnji sa marketing službom planiraće aktivnosti kojima će privući i poboljšati prihode i u ovim specijalnostima.

U Domu zdravlja „JEDRO“ prosečna iskorišćenost kapaciteta je od 60%, gde dominira ginekologija (80%), pedijatrija (70%) i dermatologija (70%), dok nešto lošije rezultate beleže interna medicina (40%) i urologija (35%).

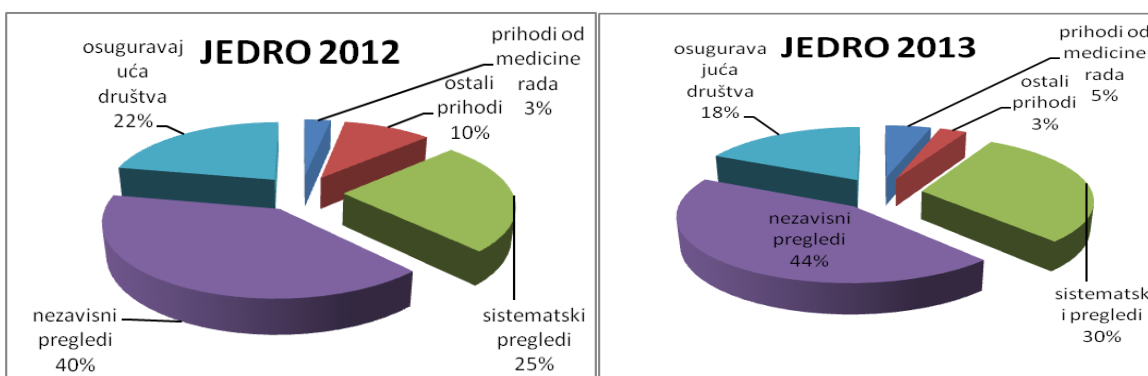
Opšta bolnica „MediGroup“ kao novootvorena ustanova još uvek nema jasne pokazatelje u kom pravcu bazirati prodajne aktivnosti prema individualnim pacijentima, pošto je popunjenost oko 30%. Ono što je dobro da specijalnosti koje daju podršku bolničkom lečenju iz meseca u mese rastu i to: ginekologija, kardiologija, ambulantna hirurgija i gastroenterologija. Očekivanja su da ove specijalnosti generišu najveći broj pacijenata za kliničko lečenje i s toga na početku treba bazirati razvoj prodajnih procesa upravo na njima. Kako ni jedna lekarska grana nije inokosna, brži razvoj ovih specijalnosti povećaće posredno i prihode drugih lekara. Prihodi ostvareni kroz saradnju sa osiguravajućim društvima su vrlo bitan kanal. Klijenti osiguravajućim društava u razvijenim ekonomskim i medicinskim državnim sistemima čine najveći broj pacijenata privatnih zdravstvenih ustanova. Međutim, u Republici Srbiji svega 2% građana koristi neko od privatnih zdravstvenih osiguranja i kao takvi uglavnom ne učestvuju u velikoj meri u prihodima. U budućnosti treba očekivati da ovi prihodi rastu i zbog toga menadžment privatnih zdravstvenih ustanova mora već sada napraviti saradnju sa svim relevantnim osiguranjima koja direktno ili indirektno posluju u našoj zemlji.

Na slici 6. data je struktura prihoda u prethodne tri godine u posmatranim ustanovama.

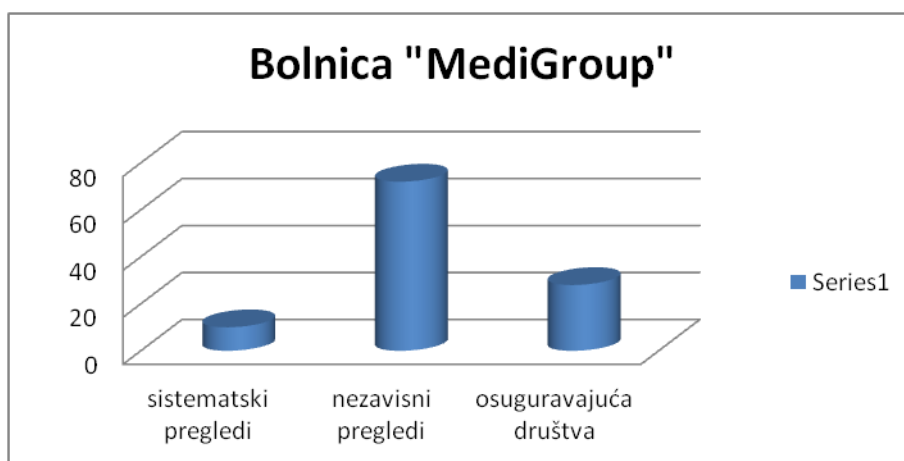
Slika 6. Prihodi od saradnje sa osiguravajućim društvima



Izvor: (Godišnji finansijski izveštaj DZ „Dr Ristić“ 2012, 2013)



Izvor: (Godišnji finansijski izveštaj DZ „JEDRO“, 2012,2013)



Izvor: (Mesečni finansijski izveštaji Opšte bolnice „MediGroup“, 2014)

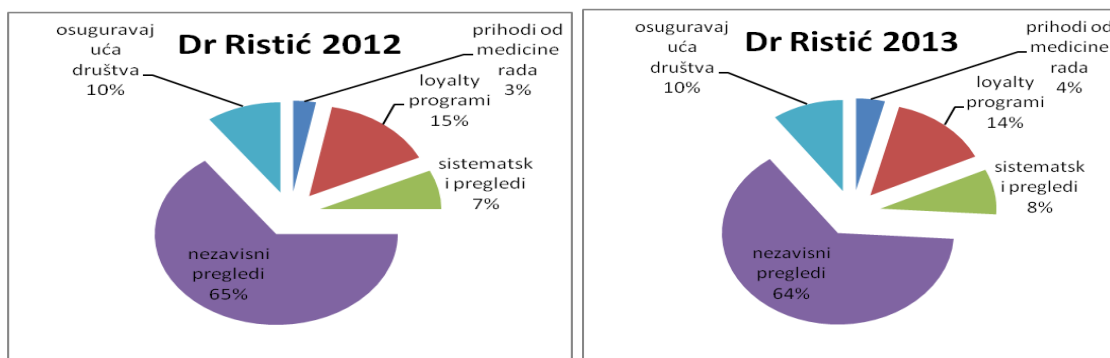
Ono što je vidljivo i odstupa od uobičajene slike je izuzetno visoko učešće osiguranja u prihodima Doma zdravlja „JEDRO“. Razlog za ovo treba tražiti u činjenici da je osnivač i doskorašnji vlasnik ove ustanove bilo „Delta Generali“ osiguranje čija strategija je i bila da svojim klijentima obezbede dodatnu vrednost i steknu kvalitativnu prednost u odnosu na konkurenciju. Da je strategija bila dobra, pokazuje i podatak da „Delta Generali“ osiguranje drži preko 50% tržišnog učešća zdravstvenog osiguranja u R Srbiji . Bitno za ovu ustanovu, od kada je promenila vlasnika je da procenat klijenata koji su osiguranici ne pada i da ima i dalje stalnu tendenciju rasta.

Prihodi proistekli kao deo loyalty programa zavise od dva faktora:

- kreativnosti prodajnih i marketing timova zdravstvenih ustanova,
- vremena postojanja zdravstvene ustanove na tržištu

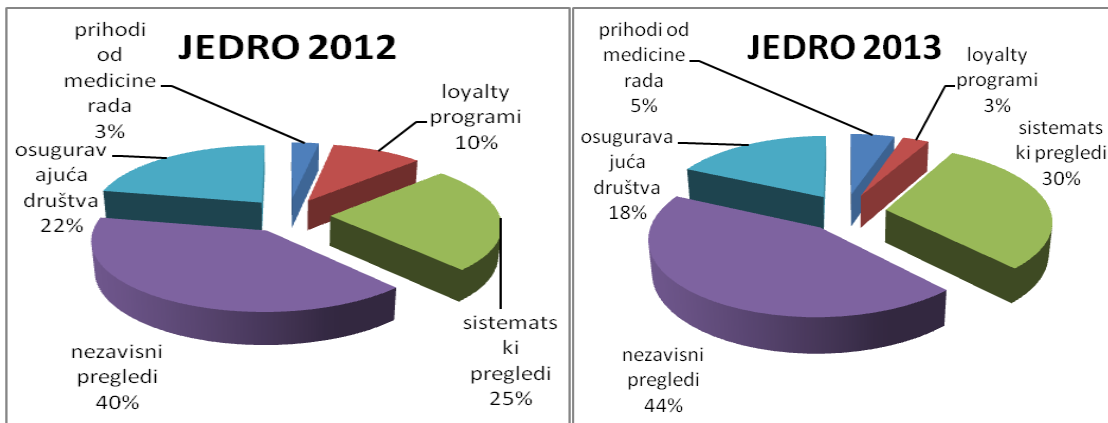
Pravilna koncepcija razvoja i odabir loyalty programa, predstavljaju najsloženiji zadatak i izazov za prodajni tim, ali isto tako obezbeđuje konstantan izvor prihoda i dugogodišnje vezivanje pacijenata za datu zdravstvenu ustanovu.

Na slici 7. je dat prikaz učešća loyalty programa u prihodima u poslednje tri godine.



Izvor: (Godišnji finansijski izveštaj DZ „Dr Ristić“, 2012, 2013)





Izvor: (Godišnji finansijski izveštaj DZ „JEDRO“, 2012,2013)

Dve stvari su vidljive, u obe ustanove primarne zaštite raste prihod od loyalty programa, s tim što je taj rast u DZ „JEDRO“ veći nego u DZ „Dr Ristić“, što je krajnje logično jer se JEDRO kao ustanova tek razvija i svaki rast je vidljiv, ali je s druge strane ukupan prihod od ove vrste pacijenata znatno veći u „Dr Ristić“ nego u „JEDRU“.

Što se tiče Opšte bolnice „MediGroup“, ova ustanova je tek na početku i njeni loyalty programi su tek u razvoju, tako da ne postoje vidljivi prihodi od ovih klijenata.

Iz svega navedenog, može se zaključiti da je pred privatnim zdravstvenim ustanovama u Republici Srbiji su ozbiljni izazovi u budućnosti, jer odsustvo iskustva u ovoj oblasti ostavlja prostor za pravljenje mnogobrojnih grešaka u odabiru strategija prodaje i nastupu na tržištu njihovih prodajnih timova.

Ono što je evidentno, je da su se za sada iskristalisali prodajni kanali, koji kreiraju prodajne i marketing aktivnosti i otvaraju na taj način novo polje u nadmetanju prodajnih timova privatnih zdravstvenih ustanova u Republici Srbiji.

U tom smislu novootvorene zdravstvene ustanove će strukturiranje svoje prodaje bazirati na korporativnim klijentima iz čijeg volumena će nastojati da generišu nezavisne pacijente, dok će ustanove koje su duže vreme prisutne na tržištu svoj fokus staviti na razvijanje loyalty programa, kao i zadržavanje korporativnih klijenata sa kojima sarađuju duže vreme u oblastima sistematskih pregleda i obaveznih pregleda predviđenih zakonskim aktima Republike Srbije. Saradnja sa osiguranjima je prioritet svih ustanova, bez obzira na dužinu

---

prisustva na tržištu, a preferencijalni status će imati one ustanove čiji prodajni tim uspe da izbalansira cenu usluga koje nude osiguranjima, sa organizacionim i stručnim kvalitetima medicinskog osoblja, kao i stepenom opremljenosti medicinskim aparatima i savremenošću samog prostora ustanove.

### ***4.3 Pozicioniranje privatnih zdravstvenih ustanova u našoj zemlji***

Svaki proizvod, odnosno usluga koju pruža privatni zdravstveni sektor treba da ima jasno određen položaj na tržištu. Položaj u mislima potrošača predstavlja složeni skup percepcija, dojmova i osećaja po kojima se jedan proizvod razlikuje od drugoga. Kompanije koje posluju u okviru privatnog zdravstvenog sektora se trude da pozicioniranje ne prepuste slučaju, već kreiraju marketinške strategije koje njihovim proizvodima ili uslugama daju najveću prednost na odabranom ciljnom tržištu. Strategija pozicioniranja kreira naklonost potrošača prema proizvodu i klijentima olakšava izbor proizvoda. Upravo iz tog razloga, svaka kompanija postavlja pitanje: «Zašto ciljna grupa potrošača kupuje ili ne kupuje proizvod ili uslugu?». Kompanije iz privatnog zdravstvenog sektora moraju da odaberu načine po kojima će se razlikovati i isticati od konkurencije.

Svaka razlika mora zadovoljiti sledeće kriterijume:

1. važnost (visokovredna pogodnost),
2. isticanje (nudi proizvod na bolji ili drugačiji način),
3. superiornost,
4. komunikativnost,
5. nemogućnost jednostavnog kopiranja,
6. moguća priuštivost i profitabilnost.

Strategija pozicioniranja sledi nakon što preduzeće utvrdi na kojem ciljnom tržištu želi da deluje. Nakon toga određuje poziciju koju želi da ostvari na tom tržištu. Ponuda preduzeća privatnog zdravstvenog sektora sastoji se od kombinacije elemenata marketinškog miksa kojom nastoji da zadovolji želje i potrebe na tržištu. Svaki proizvod teži konkurentskom pozicioniranju. Izbor karakteristika i njihovo naglašavanje daje lični pečat marki proizvoda i čini je prepoznatljivom. Strategija pozicioniranja uspostavlja različitost čak i unutar istog

---

tržišta i često definiše marku pomoću jedne reči: VMA znači sigurnost, JEDRO vrhunske performanse, Medi Group predstavlja luksuz. ( Kotler, P. i K. L. Keller, 2006. pp.73)

Potrošači najlakše pamte proizvode ili usluge koji su prvi na rang listi, odnosno one koje nazivamo «broj jedan». Kompanije iz privatnog zdravstvenog sektora trebaju da odluče koliko i koje osobine proizvoda će promovisati: najbolji kvalitet, najnižu cenu, najveću vrednost, najmoderniju tehnologiju i slično. Ukoliko na tržištu već postoji «broj jedan» u delatnosti, preduzeća mogu odlučiti odabrati dva ili više atributa koja žele povezati sa svojim proizvodom u mislima klijenata. Na primer, u tom slučaju tonik za lice možemo pozicionirati na osnovi tri koristi koje nudi potrošačima: temeljito čišćenje, hidratacija lica i osveženje kože.

Marke koje nisu «broj jedan» trebaju da odaberu atribut i budu broj jedan prema tom atributu. P. Kotler navodi kako je farmaceutska kompanija u Americi pozicionirala svoj novi lek kao «najbrži u olakšavanju tegoba», a novi konkurent je pozicionirao svoju marku kao «najbezopasniju». Za očekivati je da će svaki konkurent privući one potrošače koji daju prednost njegovom najvažnijem atributu.

Prema knjizi «Strategija marketinga», autora N. Renko, u strategiji pozicioniranja vrlo često se koriste sledeći kriterijumi<sup>48</sup>: (Renko N., 2009. str.76)

- opipljive karakteristike proizvoda (npr. trajnost)
- neopipljive karakteristike proizvoda (npr. brže delovanje sredstva za čišćenje)
- koristi koje potrošači imaju od proizvoda (npr. pasta za zube protiv krvarenja desni)
- niske cene
- upotreba ili primena proizvoda
- vezivanje poznate osobe uz proizvod (npr. Britney Spears i Pepsi)
- stil života ili lični pečat (npr. povezivanje osobnosti i auta kojeg osoba vozi)
- zemlja porekla (npr. francuska vina, italijanske cipele i slično).

Pozicioniranje se može pozicionirati na stvaranje imidža preduzeća, kategoriju proizvoda, liniju proizvoda ili marku, a proces oblikovanja strategije pozicioniranja sastoji se od sledećih faza:

- 
- **Identifikacija konkurentskih proizvoda ili marki proizvoda:** U ovoj fazi preduzeća analiziraju percepciju potrošača o kategoriji proizvoda koje zadovoljavaju istu osnovnu potrebu kao proizvod koji proizvođač tek uvodi na tržište i različitim markama za istu kategoriju proizvoda. Na primer, preduzeće koje uvodi nove gume za žvakanje, mora da se u svojim analizama bavi i kategorijom proizvoda koji zadovoljavaju istu osnovnu potrebu: bomboni i dražeje.
  - **Identifikacija kriterijuma za pozicioniranje:** Pozicioniranje se može temeljiti na fizičkim obeležjima proizvoda, koristima koje pruža potrošaču, upotrebi ili surogatu. Surogat predstavlja razlog zbog kojeg je proizvod ili usluga kompanije najbolja («zato jer se sastoji od...»), «zato jer je dizajniran za vas...»). Svaka kompanija treba da ostvari konkurentsku prednost pružajući veću vrednost ciljnom segmentu u odnosu na konkurenciju.
  - **Analiza postojeće pozicije na tržištu:** Kako bi preduzeće shvatilo motive i ponašanje potrošača na tržištu i spoznalo koji položaj zauzima i njihova marka temeljem određujućih obeležja, potrebno je organizovati istraživanje tržišta kojim se postiže bolje shvatanje načina kako potrošači percipiraju proizvod ili uslugu.
  - **Izbor strategije pozicioniranja:** Neki autori poput Ries i Trout preporučuju strategiju jačanja vlastitog položaja u mislima potrošača, pokrivanje neosvojenog položaja na tržištu te depozicioniranje ili repozicioniranje konkurencije na način da se strategija usmerava na oslabljivanje položaja konkurentskih proizvoda ili usluga.
  - **Lansiranje strategije pozicioniranja:** Kada preduzeće odabere strategiju, mora da jasno i uverljivo komunicira sa potrošačima. Stručnjaci objašnjavaju da je jednostavnije kreirati strategiju pozicioniranja, nego je uspešno primeniti na tržištu. Upravo iz tog razloga važno je ozbiljno pristupiti lansiranju strategije pozicioniranja i kontinuirano je prilagođavati stalno promenljivom marketinškom okružju.
  - **Merenje efikasnosti strategije pozicioniranja:** Istraživanje ponašanja potrošača može rezultovati korisnim informacijama za oblikovanje strategije pozicioniranja. Testirajući proizvod na reprezentativnom uzorku potrošača moguće je utvrditi koji su kriterijumi najvažniji pri odabiru proizvoda.

Strategija pozicioniranja zahteva posebnu pažnju i pristup, ali moguće je da se tokom primene dogode i greške. Moguće je potpozicioniranje, u slučaju kada potrošači ne znaju ništa o marki proizvoda, zatim prepozicioniranje, kada potrošači imaju usku sliku o marki proizvoda što možemo ilustrovati sledećim primerom: proizvođač sireva proizvodi samo skupe sireve, a u ponudi nema i cenovno povoljnije proizvode. Pobrkanost pozicioniranje nastaje kada potrošači zamene ili u potpunosti ne prepoznaju karakteristike proizvoda u odnosu na proizvode konkurencije. Sumnjivo pozicioniranje događa se kada potrošači ne veruju tvrdnjama koje iznosi kompanija o određenom proizvodu.

Najuspešnije pozicioniranje ostvaruju one kompanije koje su otkrile kako kontinuirano imati jedinstvenu ponudu na tržištu koju konkurencija ne može kopirati. Do sada niko nije uspešno imitirao Iku ili Harley Davidsona. Međutim, ni jedno pozicioniranje ne deluje zauvek. Iz dana u dan dolazi do promena u navikama potrošača, napretku tehnologije, konkurentskim strategijama i ekonomiji uopšteno. Kompanije da bi se izborile za svoj deo tržišta imaju zadatak da kontinuirano i pažljivo procenjuju svoje najvažnije marke i prilagođavaju se novim uslovima na tržištu.

### ***Strategija proizvoda i promocije***

Prilikom izlaska na tržište, kompanija veoma često usklađuje, ili čak međusobno uslovljava, donošenje odluka o proizvodu i donošenje odluka o promociji. Matricom na sledećoj slici prikazano je pet mogućih strategija, rangiranih od potpune standardizacije proizvoda i promocije, do njihovog potpunog reformulisanja.

		Proizvod		
		Isti	Različit	Razvoj novog proizvoda
1	Ista	Jedinstvena ekstenzija	Adaptacija proizvoda	Inovacija proizvoda
	Različita	Adaptacija komunikacije	Dvostruka adaptacija	Inovacija plasmana

*Tabela 3: Strategije odnosa proizvoda i promocije*<sup>49</sup>

<sup>49</sup> Bennett R., *op. cit.*, str 324-330

---

Jedinstvena baza predstavlja potpuno standardizovanu strategiju nastupa. Nakon što je jednom determinisana formula nastupa na tržištu, ona ostaje nepromenjena bez obzira na heterogenost tržišta zemalja u kojima organizacija plasira svoj proizvod. Obezbeđuje sniženje nivoa troškova i karakteristična je za manje kompanije.

Adaptacija proizvoda je strategija kojom se proizvodi prilagođavaju zahtevima lokalnih tržišta, dok promocija ostaje nepromenjena i bazirana na standardnim načelima. Najčešće je usvajaju proizvođači hrane.

Adaptacija komunikacije predstavlja strategiju baziranu na izdiferenciranoj promocijonoj strategiji za proizvode koji zadržavaju nepromenjene karakteristike. Promociona strategija se prilagođava tržištima na kojima se nalaze potrošači različite vere, kulture, kupovnih navika i sl. Adaptacija promocijnih poruka može biti uslovljena i drugačijim zakonskim regulativama u različitim zemljama. Primeri proizvoda čiji je plasman praćen ovom strategijom su: alkoholna pića, dečji proizvodi, i dr.

Dvostruka adaptacija podrazumeva promenu obeležja proizvoda i formulisanje različitih promocijnih strategija za nastup na tržištima različitih zemalja. Ovakva strategija zahteva veći obim troškova marketinških istraživanja i drugih razvojnih procesa, ali u najvećem broju slučajeva obezbeđuje jedinstvene tržišne niše i visok nivo profitne stope. Karakteristična je za proizvođače računara i pratećih komponenti.

Inovacija proizvoda primenjuje se za dostizanje konkurentne prednosti ili u situacijama kada je potražnja za postojećim proizvodima u padu i kada ni njihova modifikacija nije dovoljna da bi se odgovorilo na zahteve potrošača. Strategija novog proizvoda predstavlja strategiju sa visokim stepenom rizika, ali su i šanse povećane u znatnom stepenu. Ova strategija uobičajena je za proizvođače gaziranih pića.

Inovacija plasmana predstavlja strategiju koja je logična nadgradnja strategije inovacije proizvoda. Najčešće je diferencijacija promocijnih aktivnosti bazirana upravo na činjenici da se nudi potpuno novi proizvod. U automobilskoj industriji ova strategija je najčešća.

---

#### ***4.4 Komparacija pozicioniranosti privatnog zdravstva i državnog zdravstvenog sektora u Republici Srbiji***

Zakonom o zdravstvenoj zaštiti je u članu 45. navedeno da zdravstvenu službu čine zdravstvene ustanove i privatna praksa, kao i zdravstveni radnici i zdravstveni saradnici koji zdravstvenu delatnost obavljaju u zdravstvenim ustanovama i u privatnoj praksi. Zdravstvene ustanove se mogu osnivati sredstvima u državnoj ili privatnoj svojini, a osnivači mogu biti, pored različitih državnih organa, i pravna i fizička lica. Privatnu praksu mogu osnovati nezaposleni zdravstveni radnik koji ima položen stručni ispit, ili zdravstveni radnik u starosnoj penziji, ukoliko je dobio saglasnost komore zdravstvenih radnika.

Vežano za osnivanje i funkcionisanje, različiti propisi se primenjuju na pružaoce zdravstvenih usluga u privatnoj i u državnoj svojini. Zdravstvene ustanove u državnoj svojini se osnivaju u skladu s Planom mreže zdravstvenih ustanova, a osnivači su, u zavisnosti od vrste ustanove, Republika, autonomna pokrajina, grad ili opština. S obzirom da su one uspostavljene kao ustanove koje obavljaju delatnost od javnog značaja, njihovo osnivanje i organi upravljanja su definisani Zakonom o javnim službama. S druge strane, privatni pružaoći zdravstvenih usluga u većini slučajeva posluju kao privatna praksa, odnosno osnivaju se i posluju u skladu sa Zakonom o privatnim preduzetnicima. Postoji i određen broj preduzeća, uglavnom u formi društava sa ograničenom odgovornošću, koji posluju u skladu s odredbama Zakona o privrednim društvima. Precizan pregled broja preduzetnika i preduzeća koji pružaju zdravstvene usluge nije raspoloživ iz javnih izvora, s obzirom da RZS u saopštenjima vezano za statističke registre objavljuje zbirne podatke koji se odnose na delatnost „Zdravstvo i socijalni rad“, a izdvajanje samo pružaoća usluga u zdravstvenoj zaštiti zahteva dodatnu dezagregaciju podataka. Kao i za sve ostale privredne subjekte, vode se dve statistike, jedna koja se odnosi na preduzećima, ustanove, zadruge i organizacije i druga koja se odnosi na preduzetnike i zaposlene kod njih. Ovakav način prikupljanja podataka je često praćen time da su određeni statistički pokazatelji stanja potcenzjeni.

Privatni pružaoći zdravstvenih usluga imaju ograničenja što se tiče poslova u oblasti zdravstva kojima mogu da se bave. Naime, postoji nekoliko aktivnosti navedenih u

---

članovima 48. i 56. Zakona o zdravstvenoj zaštiti, koje mogu da se obavljaju isključivo u zdravstvenim ustanovama u državnoj svojini.

Struktura pružaoca usluga privatnog sektora u zdravstvu je raznolika, a distribucija zdravstvenih agenata je teritorijalno raspršena. Međutim, podaci o vrstama usluga koje pružaju privatne zdravstvene ustanove nedostaju i pored svih obligatornosti o vođenju evidencija i razmeni podataka pružaoca zdravstvenih usluga sa nadležnim državnim službama i institutima koji su u obavezi da agregiraju sve podatke o sektoru zdravstva. Problemi evidencija i prikupljanja podataka, naročito vezanih za privatni sektor, će biti u nastavku teksta detaljno elaborirani.

Ukupno posmatrajući koncentraciju privatnog sektora, vidi se da je privatna praksa u pružanju zdravstvenih usluga najrazvijenija u Beogradu, što je i očekivano s obzirom na gustinu populacije. Dakle, više od 1/3 privatnih pružaoca usluga u zdravstvu nalazi se u Beogradu. Ukoliko se izuzmu opštine sa Kosova i Metohije, privatne usluge su najslabije razvijene u jugoistočnoj Srbiji. Pružaoci usluga, kao što su lekarske ordinacije (HP.31), stomatološke ordinacije (HP.32) i apoteke (HP.41) su najzastupljenije među privatnicima u zdravstvu.

U delatnosti pružanja zdravstvene zaštite stanovništvu, registrovano je preko 5.370 privrednih subjekata, od kojih najveći broj ima status radnji, tj. „preduzetnika“, što dodatno otežava proces prikupljanja podataka.

S druge strane, u Mreži zdravstvenih ustanova Srbije koja okuplja pružaoce javnih usluga i prevenciju i sa kojima Republički zavod za zdravstveno osiguranje sklapa ugovore o finansiranju, na kraju 2014. godine se nalazila 301 ustanova. Uz ovu mrežu, u Srbiji funkcioniše i 55 ustanova socijalne zaštite koje svoj rad obavljaju kroz centre za socijalni rad, specijalne ustanove i zavode za decu i omladinu, kao i kroz gerontološke centre i domove za stare, decu i osobe sa invaliditetom. Pored zdravstvene i socijalne mreže, u okviru javnih pružaoca usluga koji funkcionišu izvan mreže, nalaze se I medicinske škole i fakultet, instituti i zavodi za javno zdravlje zaposlenih u velikim društvenim i javnim preduzećima. Takvih pružaoca usluga u Srbiji je bilo devet, ali će zavodi za javno zdravlje zaposlenih u velikim društvenim preduzećima da se reorganizuju nakon njihove privatizacije.



---

Ukoliko se analizira struktura korisnika usluga u zdravstvu prema tipu vlasništva pružaoca usluga, može se sa sigurnošću doneti zaključak da je privatni sektor još uvek slabo zastupljen u pružanju usluga stanovništvu. Kada je reč o uslugama privatnog sektora, stanovništvo najčešće u privatnom sektoru koristi usluge stomatologa (4,6% populacije, pri čemu 9% ukupne populacije koristi stomatološke usluge), dok usluge vanbolničkog lečenja u ordinacijama i ambulantom koristi svega 1,2% stanovništva (dok u ukupnoj populaciji ima 27,2% korisnika), a lečenje u bolnicama koristi tek 0,1% stanovništva (u ukupnoj populaciji zabeleženo je 6,1% korisnika).

Prema tome, od ukupne populacije koja je u datoj godini koristila zdravstvene usluge nebolničkog lečenja 24,5% korisnika se opredelilo za državne zdravstvene ustanove, a ostatak za privatne (1,2%) ili mešovito za usluge oba sektora (1,5%). Stomatološke usluge se podjednako koriste i u državnim i u privatnim ordinacijama, što je rezultat zakonskih izmena o korišćenju usluga iz sistema zdravstvene zaštite, ali i načina funkcionisanja stomatoloških službi pri državnim domovima zdravlja, tako da je za njih karakterističan porast broja korisnika u privatnoj praksi.

Istraživanje o zdravlju stanovništva naše zemlje koje je objavljeno u kompleksnoj studiji Ministarstva zdravlja i Instituta za javno zdravlje Srbije „Dr. Milan Jovanović Batut“, dotaklo se jednim delom i privatnih izdataka domaćinstava u Srbiji za zdravstvenu zaštitu.

Prema podacima ovog istraživanja, u 2006. godini 0,4% populacije u Republici Srbiji je prijavilo izdatke za usluge bolničkog lečenja u privatnim bolnicama, a 2,3% za vanbolničko lečenje. Usluge stomatologa u privatnoj praksi koristilo je 3,3% stanovništva. Dakle, proporcija stanovništva koje koristi usluge privatnog sektora, dobijena istraživanjem iz 2009. godine se ne razlikuje značajnije od procenta populacije koji je dobijen iz istraživanja sprovedenog kroz Anketu o životnom standardu RZS-a 2013. godine i ukazuje na skromnije resurse mreže privatnih pružaoca usluga u zdravstvu, sa izuzetkom stomatoloških službi i apoteka. Ukoliko bi se uradila dublja analiza korisnika usluga zdravstvene zaštite u privatnoj praksi, prema dohodovnoj distribuciji ili prema regionalnoj pripadnosti populacije, rezultati bi, pri određenom nivou pouzdanosti, ukazali na to da su platežne mogućnosti korisnika sigurno jedan od faktora opredeljenosti za

---

pružaoca usluge u zdravstvu, tamo gde je moguće učiniti izbor između dva pružaoca, u državnom i privatnom sektoru.

Bolja organizacija državnih zdravstvenih ustanova, bolja opremljenost ljudskim resursima i proširenje pozitivne liste lekova su mogući razlozi češćeg korišćenja usluga iz mreže državnih zdravstvenih ustanova, s jedne strane, ali isto tako i skromniji resursi privatnog sektora u zdravstvu, s druge strane.

Društvene delatnosti, samim tim što spadaju u sektor usluga, u velikoj meri zapošljavaju radnu snagu sa višim nivoima obrazovanja. Iako zaposlenost u delatnosti zdravstva i socijalnog rada čini tek dvadeseti deo o ukupne zaposlenosti u Srbiji, broj zaposlenih u ovoj delatnosti je u protekle tri godine povećan. Pri tome, treba istaći da zaposleni učzdravstvenoj zaštiti čine oko 2/3 ukupnog kontingenta zaposlenih u delatnosti „Zdravstveni i socijalni rad“, tako da je recentni porast zaposlenosti generisan i u sektoru zdravstva.

Kretanje zaposlenosti u zdravstvu u državnom i privatnom sektoru u poslednjih nekoliko godina ide u prilog privatnih medicinskih ustanova, ali je razlika i dalje izuzetna. Budući da se evidencije o zaposlenima precizno vode samo u državnim zdravstvenim ustanovama, postoji velika verovatnoća da je ukupan broj lica koja su zaposlena u privatnom sektoru zdravstva potcenjen, pošto ne obuhvata zaposlene u stomatološkim ordinacijama, apotekama, konsultante koji su na redovnom radu u državnim ustanovama i sl., a kojih je i najveći broj među registrovanim pružaocima usluga u zdravstvu. Međutim, sama tendencija zaposlenosti u privatnom sektoru je pozitivna, budući da je ukupan broj zaposlenih u trogodišnjem periodu uvećan za šest puta.

Struktura zaposlenih prema stepenu stručnosti se ne razlikuje značajnije između državnog i privatnog sektora, kada je reč o visokoj stručnoj spremi. Lica sa srednjom stručnom spremom preovlađuju u obe distribucije zaposlenih, pri čemu je srednja stručna sprema naročito zastupljena u privatnom sektoru, a ovaj kontigent zaposlenih uglavnom čine žene. Međutim, interesantno je uočiti promene u organizovanosti privatnog sektora u zdravstvu. Naime, bolja organizovanost pružanja usluga u privatnom sektoru, koja je bila praćena porastom broja zaposlenih u periodu od 2010. do 2013. godine, predvidela je jedan broj radnih mesta za kvalifikovanu i nisko-kvalifikovanu radnu snagu.

---

Podaci u tabeli koja sledi ilustruju kretanje zaposlenosti u zdravstvu u državnom i privatnom sektoru. Budući da su zaposleni izbrojani samo u privatnim zdravstvenim ustanovama, ukupan broj lica koja su zaposlena u privatnom sektoru zdravstva je potcenjen, pošto ne obuhvata zaposlene u stomatološkim ordinacijama, apotekama i sl., kojih je i najveći broj među registrovanim pružaocima usluga u zdravstvu. Međutim, sama tendencija zaposlenosti u privatnom sektoru je pozitivna, budući da je ukupan broj zaposlenih u trogodišnjem periodu uvećan za šest puta.

Distribucija zaposlenih po godinama starosti je dosta ujednažena u privatnom sektoru u poređenju sa državnim sektorom. Pik distribucije u privatnom sektoru nalazi se u intervalu od 25 do 34 godine starosti, a u državnom sektoru u intervalu od 45 do 54 godine, pa bi se moglo zaključiti da je privatni sektor, ne samo po svom nastanku, već i po strukturi zaposlenih „mlađi“ od državnog sektora. Takva polarizacija je izgleda karakteristična i za ostale delatnosti. Privatni sektor je sklon ka tome da uposli mlađu radnu snagu, za razliku od državnog sektora, gde je distribucija godina starosti radnika nagnuta u desnu stranu, pri čemu zaposleni iznad 45 godina starosti čine gotovo polovinu zaposlenih sa vremenom provedenim u firmi dužim od 20 godina.

Obrazovni kapaciteti zaposlenih u zdravstvenoj zaštiti su povoljniji u odnosu na zaposlene u drugim delatnostima. Ukoliko potpunije posmatramo zaposlenost u privatnom sektoru (uključujući i preduzetnike i zaposlene kod njih), učešće zaposlenih sa visokom stručnom spremom se dodatno povećava, čineći veći procenat u strukturi zaposlenih u zdravstvenoj zaštiti privatnog sektora – 42,9%, nasuprot 35,9% u državnom sektoru. Međutim, struktura zaposlenih prema stručnosti u privatnom sektoru, u ostalim delatnostima, je drugačija i znatno manji procenat čine zaposleni sa visokim obrazovanjem – 12,2%, dok se struktura zaposlenih u državnom sektoru ne menja značajnije.

Sastav zaposlenih još bolje reprezentuje struktura prema nivou stečenog obrazovanja. U privatnom sektoru zdravstva, zaposleni sa diplomom o završenoj četverogodišnjoj srednjoj školi, uglavnom medicinske struke, čine 47,3% ukupno zaposlenih, a u državnom sektoru to je nešto više – 50,4%. U ostalim delatnostima, zaposleni sa završenom srednjom školom i u privatnom i u državnom sektoru čine nešto ispod 2/5 zaposlenih, dok se fakultetske

---

diplome više traže u javnom sektoru. Ovakva distribucija zaposlenih kroz sektore svojine, takođe je jedna od kočnica bržeg razvoja privatnog sektora u Srbiji.

Radnici u privatnom sektoru zdravstva se više zapošljavaju na radnim mestima stručnjaka i stručnih saradnika za koje su potrebne fakultetske diplome, što je slučaj i sa zapošljavanjem u državnom sektoru zdravstva. U ostalim delatnostima privatnog sektora, veća tražnja je izražena za službenicima i uslužnim radnicima, kvalifikovanim radnicima i zanatlijama. Radna mesta u javnom sektoru predviđena su za pozicije stručnih saradnika i stručnjaka, ali se podjednako zapošljavaju i zanimanja iz grupe zanatlija, službenika, uslužnih radnika i jednostavnih prostih zanimanja.

Dohodci i zarade - Na zaposlene kod pružaoca javnih usluga u zdravstvu raspodeljuje se gotovo polovina utrošenih sredstava. Zarade zaposlenih u zdravstvu se kreću na nivou od oko 46% ukupnih rashoda Republičkog zavoda za zdravstveno osiguranje. U 2007. godini u zdravstvenim ustanovama u Republici Srbiji je bilo zaposleno 111.068 lica. Usled nedostajućih podataka, nije moguće proceniti bilans izdataka za ljudske resurse u privatnom sektoru zdravstva. Međutim, prosečne zarade zaposlenih (bez preduzetnika i zaposlenih kod njih) u privatnom sektoru zdravstva, u periodu od 2009. do 2012. godine, u nominalnom izrazu, duplo su povećane. I pored značajnog porasta u trogodišnjem periodu, prosečne zarade zaposlenih u državnom sektoru su više u proseku za 18%, posmatrano u odnosu na zarade zaposlenih u privatnom sektoru. Relativna razlika – ne uzimajući u obzir faktore kao što su iskustvo, pol, školska sprema, regionalna pripadnost, vrsta pružaoca zdravstvenih usluga – između prosečnih zarada u dva sektora bila je najniža 2006. godine, kada je prosečna zarada u državnom sektoru bila viša od prosečne zarade u privatnom sektoru za 10%. Na značajan porast zarada zaposlenih u javnom zdravstvu, uticale su korekcije zarada koje su izvršene tokom 2007. godine. Ukoliko bi se uporedile jednostavne razlike u prosečnim zaradama između primalaca u državnom i privatnom sektoru, može se zaključiti da je državni sektor atraktivniji za zaposlenje od privatnog sektora, pošto, pored „sigurnih“ zarada, zaposlenima nudi i ostale beneficije, a ostavlja im i mogućnost da uz dopunski rad dodatno zarade.

Distribucija prosečnih zarada po stepenu stručnosti zaposlenih pokazuje značajan varijabilitet u zaradama u oba posmatrana sektora. Zarade zaposlenih na vrhu lestvice obrazovanja su daleko više porasle u trogodišnjem periodu nego zarade zaposlenih sa dna

---

lestvice obrazovne strukture. čzarade lekara i ostalih zaposlenih specijalista sa visokim obrazovanjem su, primera radi, samo u 2007. godini, u državnom sektoru u proseku bile više za 18% nego zarade zaposlenih sa istim nivoom obrazovanja u privatnom sektoru. Međutim, teško je objasniti manji raspon između prosečne zarade lekara i nekvalifikovanog radnika u privatnom sektoru, u odnosu na raspon u zaradama zaposlenih u državnom sektoru, ukoliko se kao moguće objašnjenje ne uzme u obzir mali broj opservacija na osnovu kojih je ocenjen prosek zarada u privatnom sektoru. Razlika u odnosima zarada između zaposlenih sa visokom i srednjom školskom spremom, u dva posmatrana sektora, nema. U oba sektora prosečna zarada lekara viša je za oko dva puta od zarade medicinske sestre ili tehničara.

Zaposleni u delatnosti koja se bavi pružanjem usluga u zdravstvu, i u privatnom i državnom sektoru, dobijaju veću premiju od osnovnog zaposlenja, posmatrano u odnosu na zaposlene u ostalim delatnostima. Za zaposlene u zdravstvu, naročito ukoliko imaju visoku školsku spremu, vezuje se i mogućnost dodatne zarade kroz dopunski rad. Ukoliko se poredi prosečna zarada od dodatnog rada, zaposlenih u oba sektora zdravstva, ne uočava se signifikantna razlika u zaradama. Naime, zaposleni u zdravstvu sa visokim obrazovanjem, mogu, u proseku mesečno, pored osnovne zarade, još i dodatno da zarade polovinu svoje plate kroz dodatno angažovanje. Na osnovu svega navedenog, zaključuje se privatni sektor ima sve veći značaj u zdravstvenom sistemu Republike Srbije. To se posebno odnosi na privatne izvore finansiranja, čiji se izdaci za zdravstvo iz godine u godinu značajno povećavaju, a raste i njihovo učešće u strukturi bruto domaćeg proizvoda. Primera radi, ovo učešće je u 2012. godini iznosilo 3,5%.

Kada je reč o privatnim pružaocima zdravstvenih usluga, podaci o njima su krajnje oskudni. Najvažniju informacionu osnovu za merenje aktivnosti pružalaca zdravstvenih usluga u privatnom vlasništvu trebalo bi da predstavljaju evidencije i izveštaji koje su svi pružaoci zdravstvenih usluga dužni da vode i dostavljaju nadležnim državnim organima. Naime, postoji veći broj propisa koji regulišu oblast evidencija u oblasti zdravstva, i svi oni nameću dužnost vođenja evidencija i dostavljanja podataka svim pružaocima zdravstvenih usluga, bez obzira da li su u privatnom ili državnom vlasništvu, da li su registrovani kao pravna lica ili preduzetnici, i da li su u pitanju zdravstvene ustanove ili pravna lica koja obavljaju samo neke poslove zdravstvene delatnosti. Međutim, u praksi se ovi propisi dosledno primenjuju samo na zdravstvene ustanove koje su u sklopu Mreže zdravstvenih

---

ustanova, dok aktivnosti ostalih pružalaca zdravstvenih usluga, naročito onih u privatnom sektoru, ostaju, u najboljem slučaju, parcijalno obuhvaćene. Ovo predstavlja veliki problem sa stanovišta izrade Nacionalnog zdravstvenog računa.

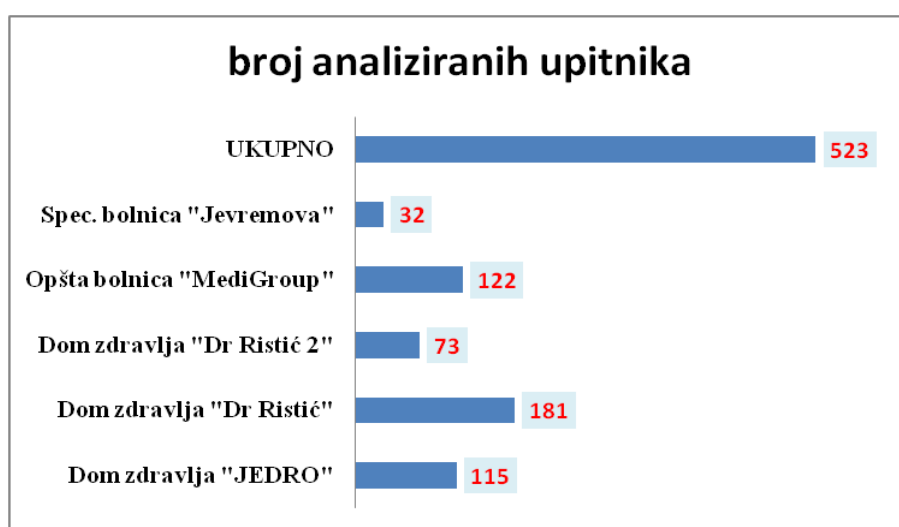
Najoptimalnije rešenje za pomenuti problem jeste da se važeći propisi dosledno primenjuju, kako na državni tako i na privatni sektor. Bez toga privatni sektor, kao segment ukupnog zdravstvenog sistema koji ima rastući značaj, neće moći da bude adekvatno obuhvaćen. Drugi veliki problem je nepostojanje adekvatnog nivoa komunikacije između svih subjekata koji poseduju podatke koji se odnose na privatni sektor u zdravstvu. Stoga je neophodno da se sa svim izvorima podataka uspostavi direktna komunikacija, kako bi svi podaci i procene koje postoje mogli da budu raspoloživi timu koji radi na izradi NZR, i kako bi mogla da se dobiju sva dodatna objašnjenja vezano za metodologiju dobijanja tih podataka. Istina je da određena količina podataka jeste javno dostupna, naročito oni koje objavljuju NBS i RZS, ali to nije dovoljno, jer ti podaci po pravilu nisu dovoljno dezagregirani, i ne sadrže sva potrebna objašnjenja na osnovu kojih bi se utvrdilo da li su u potpunosti usklađeni s metodologijom izrade NZR. Postoje različiti modaliteti uspostavljanja direktne saradnje sa svim subjektima koji poseduju podatke koji su od značaja za procenu privatnog sektora i privatnih izvora finansiranja u zdravstvu, koje nećemo detaljnije obrazlagati. Međutim, ono što smatramo da je optimalno, i što bi trebalo da obezbedi kontinuitet u saradnji u dugom roku, jeste da se saradnja uspostavi na nivou institucija, i da bude ozvaničena. Na taj način bi se obezbedilo da sve službe koje poseduju podatke potrebne za izradu NZR u opisu svog delokruga aktivnosti imaju obavezu da dostavljaju podatke i objašnjenja, i da na druge načine učestvuju u izradi NZR. Do sada to nije bio slučaj, i spremnost različitih službi da dostave potrebne podatke je zavisila prvenstveno od dobre volje rukovodilaca, a te dobre volje nije bilo dovoljno.

Pomenuta dva problema su od ključnog značaja, i bez njihovog rešavanja neće biti moguće pravilno praćenje privatnog sektora u zdravstvu u Srbiji, a samim tim ni izrada kompletnog i metodološki preciznog NZR. Ono što je dobro jeste da ta dva problema nisu komplikovana za rešavanje. S jedne strane, potrebno je samo dosledno primeniti propise koji već postoje (koji se odnose na obavezu svih zdravstvenih subjekata da dostavljaju podatke), a s druge strane potrebno je potpisati Memorandumom o razumevanju i uspostaviti međuinstitucionalnu saradnju na način koji je njime predviđen.

#### 4.5 Profil klijenata privatnih zdravstvenih ustanova u Republici Srbiji

Istraživanje profila klijenta u privatnim zdravstvenim ustanovama, sprovedeno je tokom 2014. godine na primeru pet ustanova i to: tri ustanove primarne zaštite, Doma zdravlja „JEDRO“ i dva Doma zdravlja „Dr Ristić“ na Novom Beogradu i Banovom Brdu, kao i dve ustanove sekundarne zaštite: Opšte bolnice „MediGroup“, i specijalne ginekološke bolnice sa porodištem „Jevremova“, takođe iz Beograda.

Prikaz broja i preraspodela anketiranih klijenata po ustanovama je dat na slici 8.



Slika 8.

Domovi zdravlja se razlikuju prvenstveno po godinama postojanja, s obzirom da „JEDRO“ na tržištu posluje 3 godine, dok „Dr Ristić“ sa pacijentima radi gotovo 20 godina, zatim prema broju pacijenata na dnevnom nivou u „JEDRU“ je oko 200 klijenata<sup>50</sup>, dok je u „Dr Ristić“ to negde oko 500.<sup>51</sup> Cenovna politika obe ustanove je poprilično ujednačena, neznatno u nekim segmentima usluge u DZ „JEDRO“ su skuplje.

Opšta bolnica „MediGroup“ je osnovana u decembru mesecu 2013.godine, kao najopremljenija i najsavremenija zdravstvena ustanova sekundarne zaštite u Republici Srbiji, pa čak i regionu. Posедуje hospitalni i poliklinički deo, kao i dijagnostički centar sa najsavremenijim aparatima među kojima se izdvaja magnet i multislajzni skener aparat

<sup>50</sup> Izvor: (Dnevni finansijski izveštaji Doma zdravlja „JEDRO“, 2012,2013,2014)

<sup>51</sup> Izvor: (Nedeljni finansijski izveštaji Doma zdravlja „Dr Ristić“, 2012, 2013,2014)

---

poslednje generacije. Prosečan broj pacijenata u ovoj bolnici je oko 90 u polikliničkom delu, dnevno se uradi do 2 operacije opšte hirurgije, kao i 1 porođaj (Opšta bolnica „MediGroup“ je jedina privatna zdravstvena ustanova koja u svom sastavu poseduje porodilište)<sup>52</sup>. Profil pacijenta, s obzirom na kratko vreme rada, nije u potpunosti definisan, ali pokazatelji govore o tome da polikliničke usluge koriste klijenti sličnog profila kao u DZ „JEDRO“, dok bolničke usluge i porodilište trenutno koriste najbogatiji slojevi građana Srbije, strani državljani, kao i korisnici domaćih i stranih zdravstvenih osiguranja čije polise pokrivaju ovu vrstu usluga.

Specijalna ginekološka bolnica sa porodilištem „Jevremova“ na tržištu privatnog zdravstva postoji 20 godina i profilisala se kao najbolja domaća klinika kada je u pitanju veštačka oplodnja (IVF), vođenje trudnoće i priprema za porođaje. Usluge ove specijalizovane klinike koriste dve vrste klijenata: prvi koji sami plaćaju usluge u ovoj ustanovi i drugi, koji posredstvom Republičkog zdravstvenog fonda dobijaju šansu da nakon dva bezuspešna pokušaja koje sami finansiraju, u trećem zasnuju potomstvo. Ovaj pokušaj finansiraju nadležni organi Republike Srbije.

U navedenim privatnim ustanovama, od marta do jula meseca 2014. godine je izvršeno anonimno anketiranje na osnovu Upitnika koji se sastavio marketinško-prodajni tim MediGroup članica.

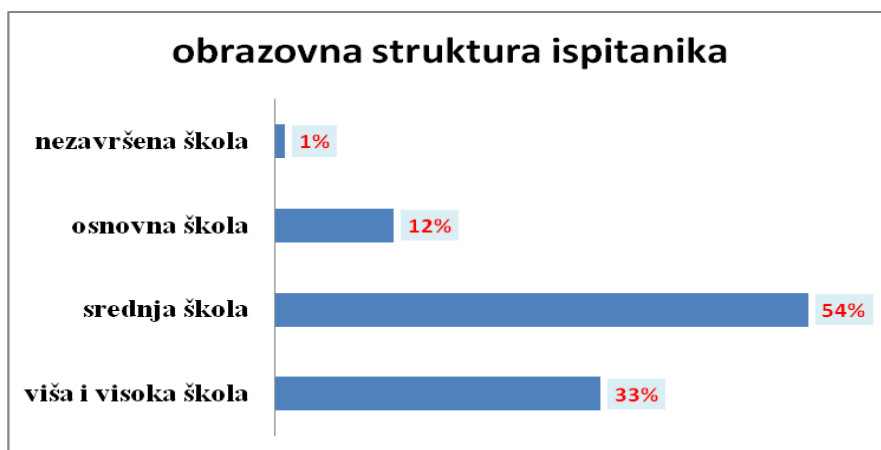
Cilj istraživanja je bio da se u što je moguće većoj meri sagleda profil prosečnog klijenta ove zdravstvene grupacije i na osnovu toga u narednom periodu opredele marketinške i prodajne alatke, a sve u cilju povećanja prihoda i ostvarenja većeg zadovoljstva pacijenata pruženim uslugama i zdravstvenom brigom.

Prilikom istraživanja ustanovljeno je da obrazovna struktura među klijentima članica MediGroup varira. Detaljniji prikaz dat je na slici 9.

---

<sup>52</sup> Izvor: (Nedeljni finansijski izveštaji bolnice „MediGroup“, 2014)





Slika 9.

Naime, evidentno je da su klijenti Domova zdravlja „Dr Ristić“ pretežno građani koji su srednjeg nivoa obrazovanja, dok su klijenti Doma zdravlja „JEDRO“ i Opšte bolnice uglavnom višeg i visokog obrazovanja. U specijalnoj bolnici „Jevremova“ prosečni klijent je na granici srednjeg i višeg obrazovnog statusa, što evidentno ukazuje da zbog specifičnih procedura koje se obavljaju u ovoj bolnici, obrazovni profil nije presudan, već su u pitanju neki drugi faktori, pre svih finansijski. Takođe, i ugovori koje ova bolnica ima sa državom Srbijom menjaju sliku klijenata u „Jevremovoj“, s obzirom da ovi klijenti dolaze na osnovu uputa nadležnih organa Ministarstva zdravlja Republike Srbije. Što se tiče finansijskog statusa klijenata, taj prikaz je dat na slici 10.



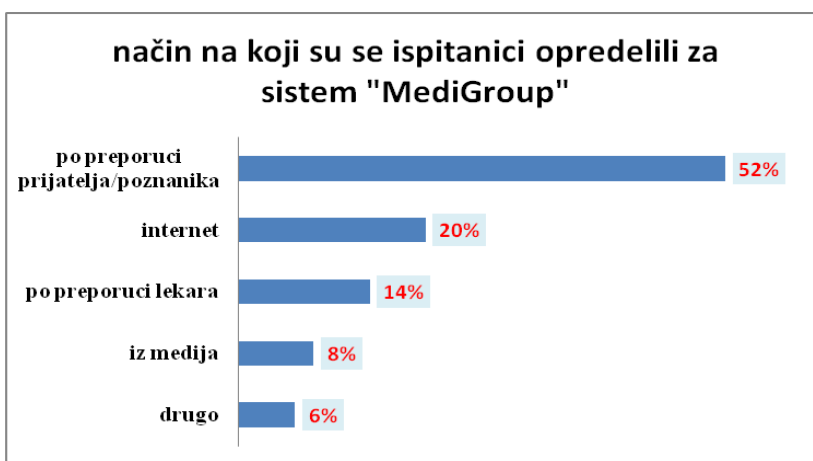
Slika 10.

Evidentno je da više od 2/3 anketiranih pacijenata svoj finansijski status ocenjuju kao dobar i bolji. Uzimajući u obzir da su ispitanici objektivno ocenili svoj finansijski kredibilitet, zaključuje se da su usluge u privatnim zdravstvenim ustanovama ipak još uvek

---

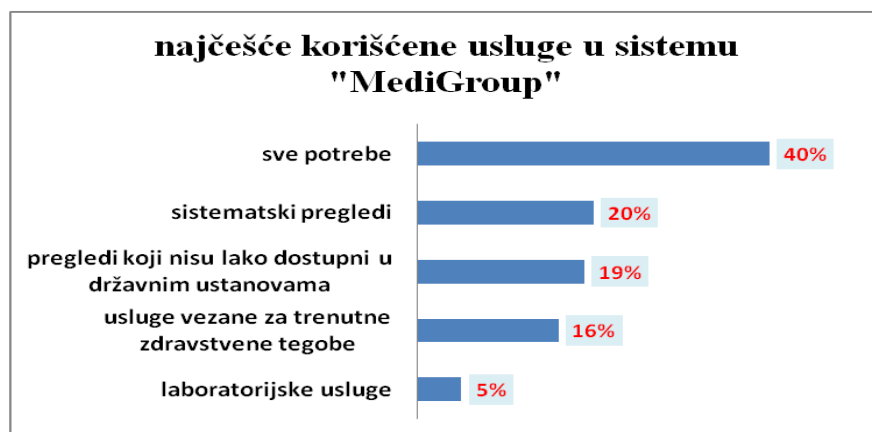
dostupne selektivno, tj. određenoj strukturi stanovništva Republike Srbije. Dakle srednji sloj i oni sa manjim primanjima u našoj zemlji još uvek nemaju mogućnost da u tolikoj meri koriste usluge privatnog zdravstva, iako za to imaju potrebu.

Naredni kriterijum koji je bio interesantan za istraživanje marketinško-prodajnom timu MediGroup je činjenica kako i zbog čega se pacijenti najčešće opredeljuju za određenu ustanovu. Analiza razloga opredeljenja je data na slici broj 11.



Slika 11.

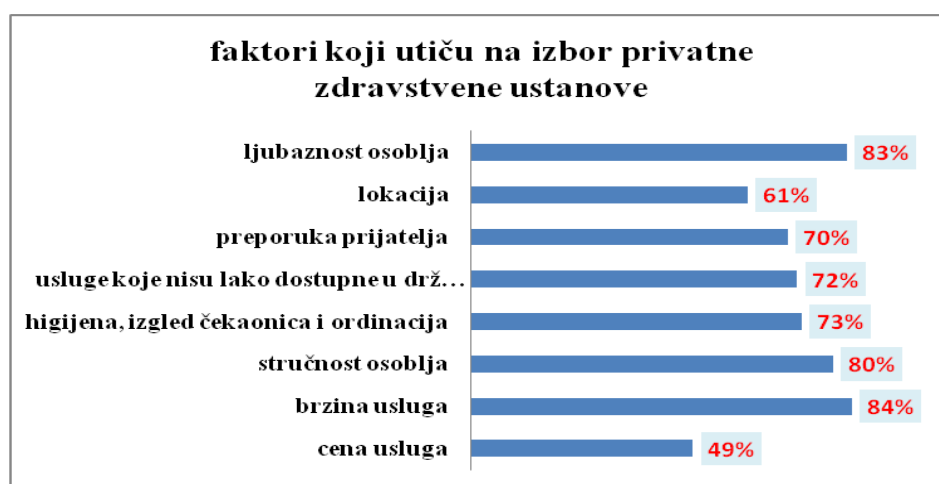
Zaključuje se da dobra usluga i preporuka generišu najveći broj klijenata koji se prvi put opredele da koriste usluge neke od članica. Naime, još jednom se potvrdila ona stara „dobar glas daleko se čuje, loš još dalje“. Zbog svega toga neophodno je razvijati kvalitetne loyalty programe i voditi brigu o stalnim klijentima, a dobru i kvalitetni zdravstvenu zaštitu učiniti prepoznatljivom kako bi i novi klijenti stekli poverenje kao i oni stalni. Osim lojalnosti određenoj ustanovi, bilo je veoma značajno sagledati da li klijenti selektivno koriste usluge u članicama ili su privatne ustanove uglavnom izbor pacijenata koji ih posećuju. Prikaz je dat na slici broj 12.



Slika 12.

Ovaj grafikon je ohrabrujući za menadžment privatnih zdravstvenih ustanova jer gotovo polovina ispitanika bira ove ustanove za permanentnu zdravstvenu zaštitu, dok svega 15% to čini isključivo u situacijama kada ima određene zdravstvene tegobe. Značajan podatak je da čak 20% ispitanika koristi ove ustanove radi sistematskih pregleda, što ukazuje na značajan broj korporativnih klijenata koji prepoznaju benefit u zdravstvenoj zaštiti i brizi zaposlenih, organizujući im ove preglede u privatnim zdravstvenim ustanovama.

Jedno od najznačajnijih istraživanja bilo je odrediti faktore zbog kojih se klijenti opredeljuju za zdravstvenu zaštitu u privatnom sektoru. Ovi statistički podaci dati su na slici broj 13.

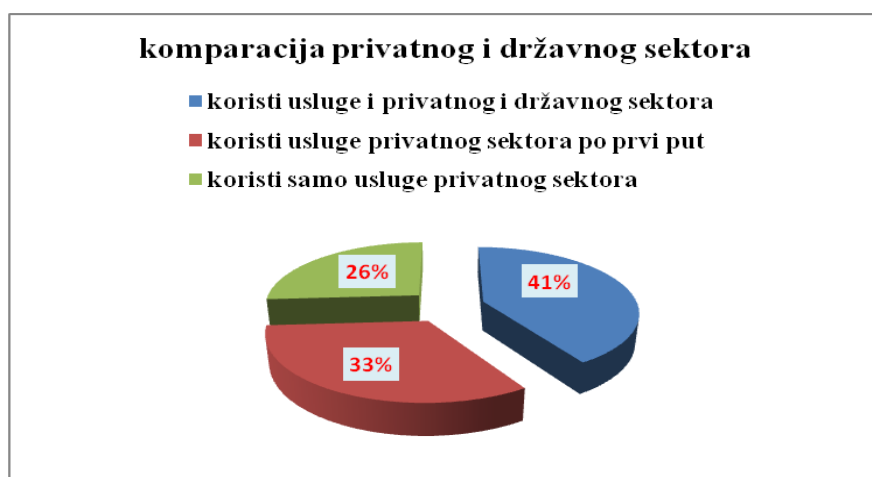


Slika 13.

---

Evidentno je da pacijenti žele posvećenost medicinskog osoblja problemima kojih ih muče, sa nadom da će ih takvim pristupom lekara najpre rešiti. Zanimljivo je da ni u jednom faktoru nije popmenuta stručnost medicinskog kadra ili pak tehnička opremljenost, ali je bitna higijena, izgled čekaonica i prostorija. Takođe, tek polovini klijenata su bile bitne cene. I dalje dominantan faktor je preporuka postojećih klijenata zdravstvenih ustanova.

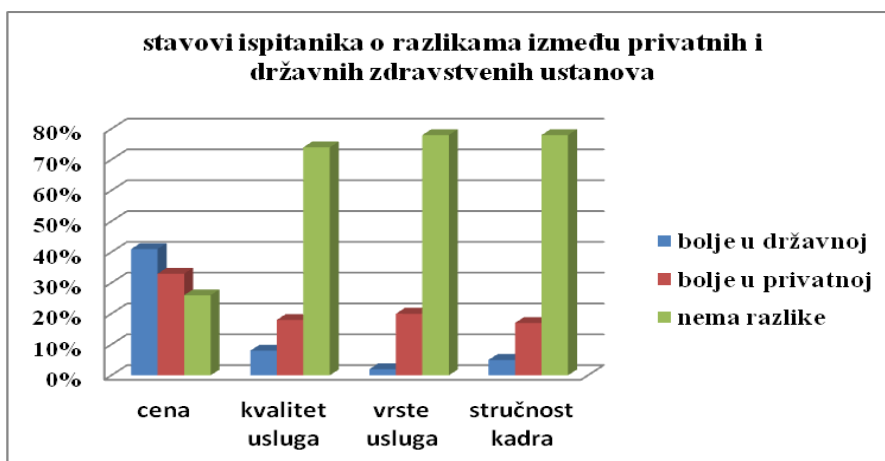
Marketinško-prodajni tim MediGroup je interesovala i „vernost“ klijenata, tj. da li osim privatnog sektora koriste i usluge državnim zdravstvenih ustanova. Prikaz je dat na slici 14.



Slika 14.

Više od 40% ispitanika „kombinuje“ usluge privatnog i državnog zdravstvenog sektora. Razlog je najverovatnije sadržan u činjenici da u privatnom sektoru još uvek nisu dostupne sve zdravstvene procedure koje su potreba njihovih klijenata, naročito kada su u pitanju usluge sekundarne i naročito tercijarne zaštite. Doduše, zbog neusklađene zakonske procedure i mnoge usluge primarne zaštite, pacijenti koriste u državnom sektoru, jer recimo regulisanje privremene sprečenosti za rad (bolovanja) još uvek nije moguće regulisati u privatnom zdravstvenom sektoru.

Da su klijenti privatnih zdravstvenih ustanova veoma dobro zadovoljni uslugom, govore i podaci prezentovani na slikama 15. i 16.



Slika 15.



Slika 16.

Ovi podaci su izuzetno ohrabrujući za vlasnike kapitala koji ulažu u privatno zdravstvo i daju pravo za određeni optimizam da će se ova grana u budućnosti razvijati.

Iz svega navedenog, zaključuje se da pred privatnim zdravstvenim ustanovama u R Srbiji su ozbiljni izazovi u budućnosti, jer odsustvo iskustva u ovoj oblasti ostavlja prostor za pravljenje mnogobrojnih grešaka u odabiru strategija prodaje i nastupu na tržištu njihovih prodajnih timova.

Podaci dobijeni ovim istraživanjem definitivno ukazuju da privatne zdravstvene ustanove moraju negovati kontakte sa postojećim klijentima. Kroz određene loyalty programe, dodatne benefite, popuste, moraju težiti da stalne klijente zadrže u okviru sistema, jer će

---

na osnovu njihove preporuke i zadovoljstva na najbolji način dobiti preporuku za nove klijente u svojim ustanovama.

Takođe, neophodno je stalno razmišljati o proširenju portfolija svojih usluga i zaokruživanja određenih medicinskih procesa, kako bi se klijentu omogućilo sve što je neophodno u okviru sistema. Na ovaj način će se onemogućiti da pacijenti „šetaju“ među drugim ustanovama van sistema, bilo privatnim ili državnim, i na taj način smanjiti mogućnost da postanu klijenti kod konkurencije.

#### ***4.6 Uloga razvoja prodaje na prepoznatljivost brenda u privatnim zdravstvenim ustanovama***

Istraživanje razvoja prodaje na prepoznatljivost brenda u privatnim zdravstvenim ustanovama, sprovedeno je u periodu maj-avgust 2014. godine na primeru tri ustanove i to: dve ustanove primarne zaštite, Domovi zdravlja „JEDRO“ i „Dr Ristić“ iz Beograda, kao i jedna ustanova sekundarne zaštite Opšta bolnica „MediGroup“, takođe iz Beograda.

Domovi zdravlja se razlikuju prvenstveno po godinama postojanja, s obzirom da „JEDRO“ na tržištu posluje 3 godine, dok „Dr Ristić“ sa pacijentima radi gotovo 20 godina, zatim prema broju pacijenata na dnevnom nivou u „JEDRU“ je oko 200 klijenata, dok je u „Dr Ristić“ to negde oko 500.

Cenovna politika obe ustanove je poprilično ujednačena, neznatno u nekim segmentima usluge u DZ „JEDRO“ su skuplje. Profil prosečnog korisnika usluga u „JEDRU“ je osoba starosti između 35 i 40 godina, više ili visoko obrazovana, sa primanjima iznad republičkog proseka (oko 350 evra), dok je prosečan pacijent u „Dr Ristiću“, lice staro 45 do 50 godina, srednja stručna sprema, sa primanjima oko i ispod republičkog proseka.

Opšta bolnica poseduje hospitalni i poliklinički deo, kao i dijagnostički centar sa najsavremenijim aparatima među kojima se izdvaja magnet i multislajzni skener aparat poslednje generacije. Prosečan broj pacijenata u ovoj bolnici je oko 90 u polikliničkom delu, dnevno se uradi do 2 operacije opšte hirurgije, kao i 1 porođaj (Opšta bolnica

---

„MediGroup“ je jedina privatna zdravstvena ustanova koja u svom sastavu poseduje porodilište). Profil pacijenta, s obzirom na kratko vreme rada, nije u potpunosti definisan, ali pokazatelji govore o tome da polikliničke usluge koriste klijenti sličnog profila kao u DZ „JEDRO“, dok bolničke usluge i porodilište trenutno koriste najbogatiji slojevi građana Srbije, strani državljani, kao i korisnici domaćih i stranih zdravstvenih osiguranja čije polise pokrivaju ovu vrstu usluga.

Anketiran je uzorak od 4300 pacijenata i uzorak od 43 kompanije koje sarađuju sa pomenutim zdravstvenim ustanovama. Uzorak ispitanika je sistemskog tipa, ispitanici su starosti između 20 i 75 godina, pri čemu je procenat žena (62%) veći nego muškaraca (38%). Drugi deo istraživanja je zasnovan na analizi podataka dobijenih putem ličnog kontakta sa predstavnicima kompanija koje u članicama MediGroup realizuju sistematske preglede za svoje zaposlene (obično su to zaposleni u HR-u, marketingu i finansijama).

Istraživanje je imalo za cilj da ukaže na to da li razvoj prodaje:

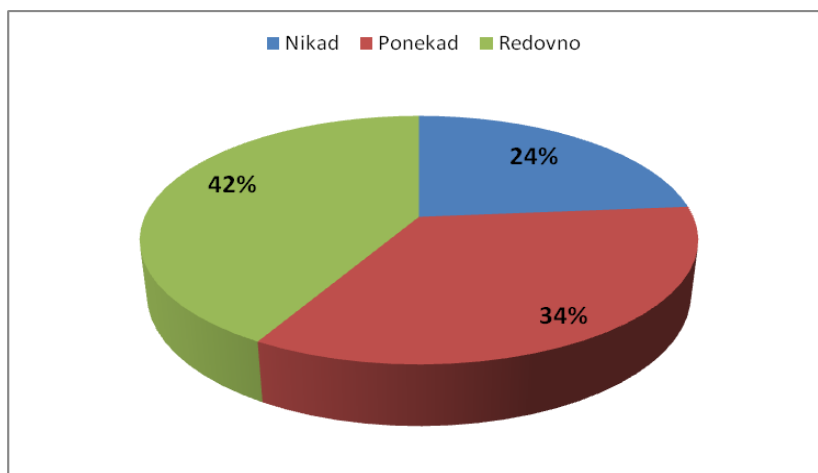
1. Utiče na razvoj brenda privatne zdravstvene ustanove;
2. Ima opredeljujući uticaj na očekivanja, zahteve i potrebe klijenata i
3. Utiče na izgradnju dugoročne lojalnosti pacijenta prema ustanovi

Rezultati ukazuju da najveći broj pacijenata zdravstvene usluge u članicama MediGroup koristi u situacijama kada su one na popustu ili kada za njih važe posebne pogodnosti (dodatni gratis pregledi, indikovani pregledi sa popustom, usluge u okviru sistematskih pregleda koje plaćaju kompanije kao benefit svojim zaposlenima) – (Slika 1). Takođe, zapaženo je da popuste u najvećoj meri koriste pacijenti Doma zdravlja „Dr Ristić“ (preko 54%), a najmanje klijenti Opšte bolnice „MediGroup“ (28%). Razlog treba tražiti u činjenici da strategija popusta godinama funkcioniše u pomenutoj ustanovi primarne zaštite (svaki mesec je jedna od specijalnosti na popustu od 50%), zbog čega su pacijenti ove klinike jednostavno naviknuti na ovakav način organizacije prodaje, te shodno tome planiraju i svoju preventivnu zdravstvenu zaštitu. S druge strane u bolnici strategija popusta ne daje takve rezultate iz dva razloga: prvi, jer ustanova postoji tek malo više od pola godine i brend na tržištu nije toliko prepoznatljiv da bi zaslužio veliko poverenje klijenata, a drugo, kao ustanova sekundarne zaštite, pruža bolničke usluge čije korišćenje

---

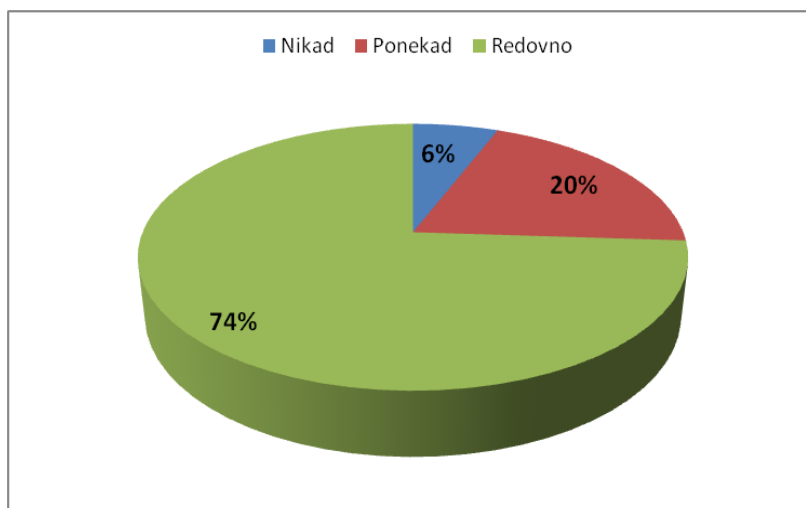
je teško planirati i uskaditi sa aktuelnim popustima, s obzirom da se zbrinjavaju pacijenti u akutnim zdravstvenim stanjima.

Slika 17. Učestalost korišćenja usluga koje su na popustu ili za njih važe posebne pogodnosti



Kada su u pitanju anketirane kompanije, taj procenat je još veći, čak 74%, jer je finansijski aspekt veoma bitan zbog planiranja utroška sredstava (Slika 17.). Zaključak je da se kompanije prilikom odabira zdravstvenih ustanova rukovode najnižom ponuđenom cenom, a da se tek nakon toga vrednuju drugi parametri (kvalitet usluge, stručnost kadra, opremljenost ustanova ili pak čistoća prostorija i ordinacija).

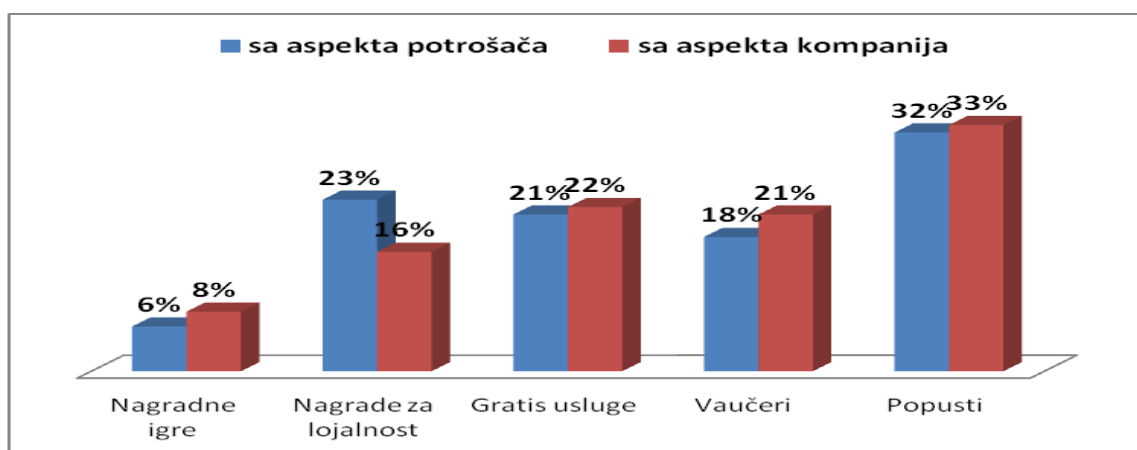
Slika 17. Učestalost korišćenja razvoja prodaje od strane kompanija





Upoređivanjem odgovora koje su dali pacijenti i predstavnici kompanija (Slika 18), uočava se da su popusti aktivnost razvoja prodaje koju najviše percipiraju, dok su nagradne igre i takmičenja nešto sa čim pacijenti, a i kompanije, ne žele da se susreću u zdravstvenim sistemima. Veoma dobro su ocenjene i nagrade za lojalnost, prvenstveno od strane individualnih klijenata, dok su gratis zdravstvene usluge bitne za kompanije jer im smanjuju potencijalne troškove, a podužu zadovoljnost zaposlenih. Interesantna je ocena vaučera, koje dobijaju saradničke medicinske ordinacije za upućivanje pacijenata u sistem „MediGroup“ za neophodne dodatne analize i preglede koje nemaju u svom portfoliju. Pomoću vaučera dodatno stimulišu svoje pacijente da ponovo dođu kod njih ili pak da ih iskoriste za sopstvene potrebe.

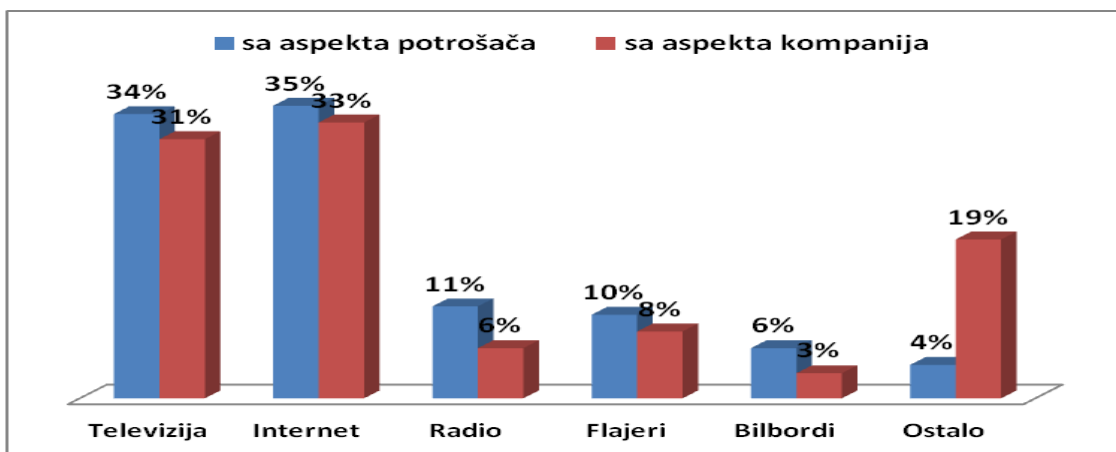
Slika 18. Najčešće korišćene aktivnosti unapređenja prodaje sa aspekta pacijenata i kompanija



Sledeći element koji je analiziran je način na koji su pacijenti/kompanije došle do podataka o vrsti usluga koje pružaju članice MediGroup (Slika 18). Neverovatan je podatak da je gotovo identičan broj korisnika usluga o svemu ovome saznao putem interneta ili televizije, a najmanje posredstvom bilborda. Dakle čak 68% ispitanika prati pomenuta dva medija, što definitivno ukazuje koje kanale treba koristiti za razvoj prodaje i brenda. To ujedno pokazuje profil prosečnog pacijenta u ovim ustanovama (obrazovan, prati elektronske medije, koristi savremene uređaje i sredstva komunikacije). Iznenađenje predstavlja da bilbordi daju najmanje rezultata, ali definitivno u „moru“ kompanija i usluga koje se pojavljuju na bilbordima, zdravstvene ustanove imaju najmanje uspeha kod

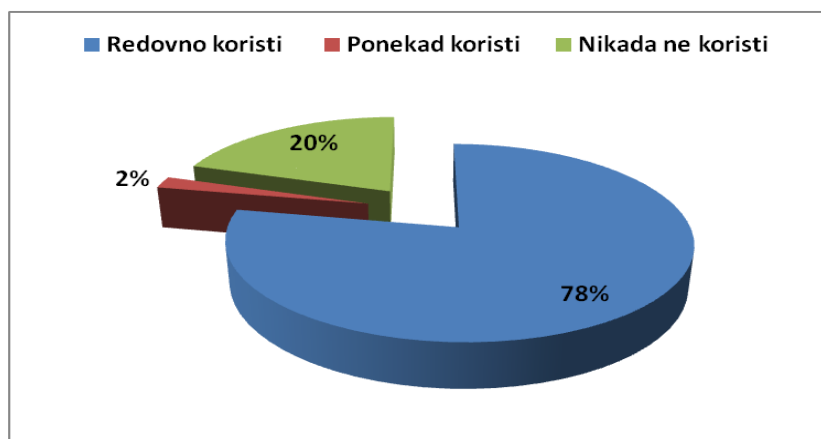
klijenata. Flajeri/brošure, kao i radio postižu otprilike iste efekte na potencijalne pacijente, ali treba naznačiti da se radio kao sredstvo komunikacije polako vraća na scenu i ono što oni puste u etar sve više dobija na značaju.

Slika 19. Informisanje o aktivnostima razvoja prodaje



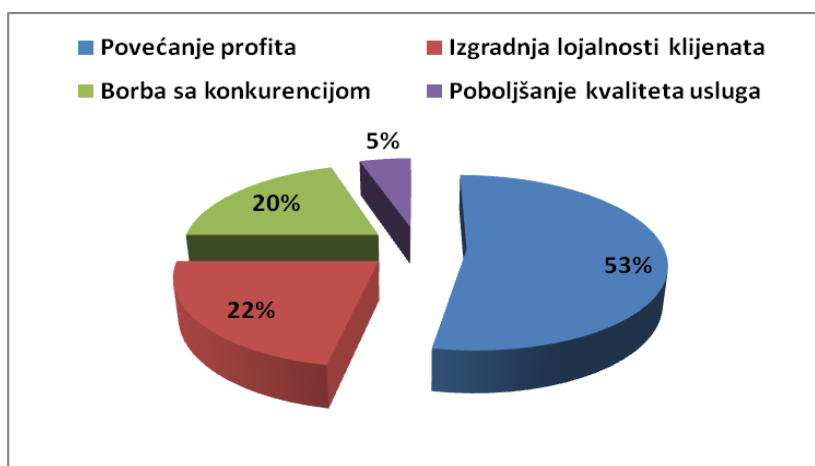
Lojalnost brendu je jedan od najpoželjnijih ishoda razvoja prodaje i brendova u izgradnji, tako da bi svaka promotivna aktivnost trebalo da radi na učvršćivanju dugoročne veze zdravstvene ustanove (lekara) i pacijenata (Slika 19). Sudeći prema rezultatima ispitivanja individualanih klijenata, najveći broj sebe smatra lojalnim nekoj od članica „MediGroup“ (njih 78%). S druge strane, 20% ispitanika ne koristi ni jedan od programa lojalnosti, što pruža dovoljan prostor za dalji razvoj prodaje i samim tim i brenda.

Slika 19. Korišćenje programa lojalnosti od strane pacijenata



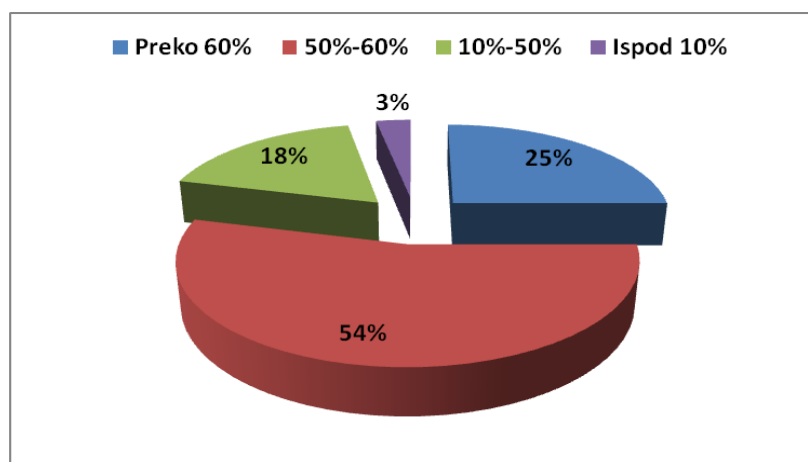
Najveći broj predstavnika kompanija (Slika 20.) smatra da razvoj prodaje ima značaj u izgradnji brenda, a samim tim i održanju konkurentske pozicije na tržištu. Svega 9% se ne slaže sa ovakvim stavom. Takođe, najveći broj smatra da to zdravstvene ustanove rade isključivo zbog povećanja profita i borbe sa konkurencijom, a svega 5% misli da se to radi zbog poboljšanja kvaliteta usluga, zadovoljstva pacijenata, kao i izgradnje lojalnosti klijenata.

Slika 20. Značaj unapređenja prodaje sa aspekta kompanija



Inače, najveći procenat ispitanika iz kompanija smatra da razvoj prodaje u značajnoj meri (50-60%) učestvuje u pozicioniranju brenda, a čak 25% je mišljenja da je taj udeo veći od 60% (Slika 21).

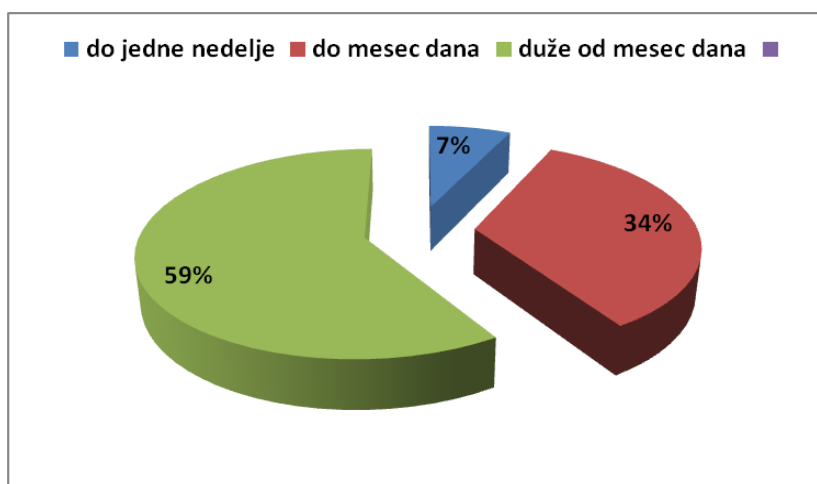
Slika 21. Udeo unapređenja prodaje u razvoju brenda



---

Takođe, na slici 22, po mišljenju zaposlenih u kompanijama svaka akcija kojom se razvija prodaja i unapređuje brend, maksimalno treba da traje mesec dana.

Slika 22. Period trajanja akcija razvoja prodaje



Analiza dobijenih rezultata neminovno ukazuje da razvoj prodaje utiče na pozicioniranje određenog brenda na tržištu. Stavovi pacijenata se u najvećem broju slučajeva slažu sa predstavnicima kompanija, s obzirom unapređenje prodaje dovodi do prepoznatljivosti brenda. Popusti definitivno daju najbolje rezultate, ali postoji opasnost od unižavanja vrednosti brenda u slučaju da akcije traju duži vremenski period, dok lojaliti aktivnosti ne daju odmah rezultate, ali dugoročno obezbeđuju kontinuiranu izgradnju brenda. Zbog toga lojaliti aktivnosti treba realizovati konstantno, prepoznavajući potrebe, želje i očekivanja klijenata.

Kvalitet pruženih usluga je važan faktor, ali zbog nerazvijenosti privatnog sistema zdravstvenih ustanova u R Srbiji, još uvek prioriterniji značaj u izgradnji imaju sredstva masovnih komunikacija, kao što su televizija, internet ili radio.

---

#### **4.7 Unapređenje prodaje putem marketinških aktivnosti**

Unapređenje prodaje je u direktnoj zavisnosti od marketinških aktivnosti, koje su pogodnosti koje se nude za medicinske usluge, podstiču njihovu kupovinu i izgrađuju lojalnost određenoj zdravstvenoj ustanovi. To upravo znači da se širokim spektrom marketinških aktivnosti stimuliše brža ili jača akcija/reakcija na tržištu. Ovakav oblik unapređenja prodaje koriste mnoge organizacije – proizvođači, distributeri, trgovci na malo, ali pak privatne zdravstvene ustanove. Moguće ih je usmeriti prema individualnom klijentu, osiguravajućim društvima, korporacijama. Marketinške aktivnosti prema individualnim klijentima uključuju popuste, kupone, nagrade. S druge strane, marketinške aktivnosti namenjene promociji poslovanja uključuju mnoga sredstva koja se koriste za podsticanje potrošača, sajмова, te prodajnih takmičenja, dok stimulacija namenjena prodajnim snagama uključuje bonuse, provizije i besplatne poklone.

S obzirom da su marketing aktivnosti relativno zamršen skup mera i radnji, to je bio razlog da mnogim kompanijama bude „Ahilova peta“. Mnoge uspešne kompanije kao što je Levi's, Kodak i Generali osiguranje bile su suočene s novim kupcima i konkurentima, zbog čega su morale ponovno razmotriti svoje poslovne modele jer su bile svesne toga da ne mogu dopustiti opuštanje (Kotler, Keller, 2008). Marketinški menadžeri odgovarajućim aktivnostima podstiču prodaju i ostvaruju svoj cilj. Dakle, nastoje pružiti odgovarajuću medicinsku uslugu, za određene kategorije pacijenata, u određenoj zdravstvenoj ustanovi, u traženom terminu i naravno uz prihvatljivu cenu. Za sve ovo je neophodno osmisliti i primeniti odgovarajuće marketinške tehnike ( Vranešević, Vignali, Vrontis, 2004). Donošenje ispravnih odluka nije uvek lako, zbog čega marketinški menadžeri moraju donositi važne i ispravne odluke kao što su koje cene ponuditi potencijalnim pacijentima, koje karakteristike proizvoda ugraditi u novi proizvod ili medicinsku uslugu, na koji način nuditi taj proizvod ili uslugu i koliko potrošiti na njegovo oglašavanje. Medicinske ustanove koje ne uspeju pažljivo pratiti svoje klijente i konkurente i koje ne rade na kontinuiranom poboljšanju vrednosti i kvaliteta ponude i pruženih usluga, podložne su najvećem riziku. Takve ustanove svoju delatnost posmatraju kratkoročno, zbog čega ne uspevaju zadovoljiti potrebe i očekivanja svojih klijenata. U marketingu postoji stalna potreba za učenjem zahteva klijenata i merenjem učinkovitosti (Kotler, Keller, 2008).

---

Marketing koncepcija jedna je od poslovnih filozofija kojom medicinske ustanove sprovode svoje tržišne aktivnosti radi postizanja željenih prihoda i profitabilnosti.

Prema marketing koncepciji cilj kompanije je dobit koja se ostvaruje zadovoljenjem kupaca. Različita su shvatanja marketinga u teoriji, ali smatra se da je marketing znanost, filozofija i veština svega pomalo (Hanić, Marić, 2006).

Obim marketinških aktivnosti na unapređenju prodaje je često u direktnoj sprezi sa finansijskim uspeh. Ukoliko ne postoji dovoljna potražnja za medicinskim uslugama, zbog čega kompanija ne ostvaruje dobit, poslovne funkcije kao što su financije, operativa i računovodstvo nisu važne. Danas mnoge kompanije stvaraju poziciju direktora marketinga (engl. Chief marketing officer – CMO), a upravo ta pozicija izjednačava marketing sa ostalim izvršnim funkcijama poput generalnog direktora (engl. Chief executive officer – CEO), ili pak finansijskog direktora (engl. Chief Financial Officer – CFO). Postoje saopštenja za javnost iz različitih uspešnih organizacija koja jasno pokazuju najnovija marketinška dostignuća (Kotler, Keller, 2008). Marketing je jedan nadasve složen skup mera, koji je brojnim aktivnostima i uticajima sastavni deo privrede u užem smislu reči, ali i u društva i života u celosti. Njegovi dometi su izuzetno široki, premda se marketing aktivira u promociji i pružanju usluga (Rocco, 2000).

„Profitabilno ispunjavanje potreba“ – jedna je od najkraćih definicija marketinga. Marketing ispunjava i prepoznaje društvene i ljudske potrebe. Demonstracija marketinškog znanja koja je pretvorila ličnu ili društvenu potrebu u profitabilnu poslovnu priliku je npr. to što je eBay shvatio da ljudi ne mogu pronaći neke od artikala koje najviše žele i stvorio aukcijsku kuću na internetu, kao što je IKEA primetila da ljudi žele dobar nameštaj po nižim cenama pa je napravila jeftiniji namještaj (Kotler, Keller, 2008).

„Marketing aktivnosti su društveni i upravljački proces kojim – putem stvaranja, ponude i razmene proizvoda od vrednosti s drugima, pojedinci i grupe dobijaju ono što im je potrebno ili što žele“ (Kotler, 1994:4). Jednostavno rečeno, marketing aktivnosti predstavljaju kompaniju koja je tržišno orijentirana, odnosno usmerena prema pacijentu. Funkcionisanje marketing aktivnosti na unapređenju prodaje pretpostavlja postojanje medicinske ustanove, postojanje pacijenata voljnih da kupe medicinsku uslugu, te

---

postojanje tržišta kao prostora na kojem se obavlja pružanje usluga u privatnom zdravstvenom sektoru.

Formalnu definiciju marketinški aktivnosti nudi Američko marketinško udruženje (engl. American Marketing Association – AMA) koja kaže da je marketing organizacijska funkcija i niz procesa za stvaranje, komuniciranje i isporuku vrednosti klijentima te za upravljanje odnosa sa klijentima na način koji koristi medicinskoj ustanovi i njenim vlasnicima. U ovakvom složenom procesu osmišljavanje marketinških aktivnosti kojima se unapređuje prodaja je veliki posao koji zahteva vreme i veštinu. Kada neko iz ovog procesa razmene razmišlja o načinima postizanja željenih odgovora od druge strane, događa se upravljanje marketinškim aktivnostima (Kotler, Keller, 2008). Marketinške aktivnosti su specifičan sistemski i funkcionalno-poslovni pristup u mikro i makro razmerama u obavljanju poslovnih aktivnosti usmerenih na efikasno zadovoljavanje individualnih i društvenih potreba uslugama, uz rentabilno poslovanje, odnosno racionalno korišćenje raspoloživih resursa (Milanović, 1991). Postoji menadžerska i društvena definicija marketinških aktivnosti. Društvena definicija govori kako je marketing društveni proces koji nam kroz stvaranje i ponudu proizvoda i usluga omogućuje da dobijemo ono što nam je potrebno i što želimo, dok menadžerska definicija govori kako je marketing umetnost prodaje proizvoda ili usluga. Najvažniji deo marketinga nije prodaja i to je ono što ljude iznenađuje. Cilj marketinških aktivnosti je da prodaju unapredi, podigne na viši nivo, te je njihov cilj razumeti i poznavati klijenta jako dobro kako bi mu se ponudila medicinska usluga koja mu u potpunosti odgovara, tako da u budućnosti medicinska usluga ili proizvod sam sebe prodaje.

Razmena je osnova na kojoj počivaju i grade se marketinške aktivnosti – razmena proizvoda, novca ili usluga u zamenu za medicinske usluge koje ta osoba želi. Naime, razmena je proces davanja s jedne strane i primanja s druge strane. I davanje i primanje su u funkciji ostvarivanja nekakve koristi, i ekonomske i psihološke. Stupajući u proces razmene učesnici procenjuju i ocenjuju sam odnos davanja i primanja, što znači da moraju biti spremni za proces razmene. Odvijanje razmenskog procesa između dve strane koji implicira preduzimanje određene akcije na strani potražnje, u konačnosti je temelj marketinških aktivnosti (Meler, 2002).

---

Da bi došlo do razmene treba da se zadovolji pet uslova. Razmena je nužna faza ekonomskog procesa u kome su pružaju usluge (Čalić, 1983). Uslov je postojanje najmanje dve strane, da svaka strana ima nešto što bi moglo biti vredno za drugu stranu, da je svaka strana sposobna za komunikaciju i isporuku, da je svaka strana sposobna odbaciti ili prihvatiti ponudu, te da svaka strana smatra poželjnim saradivati sa drugom stranom. To nazivamo dvosmerni komunikacioni sastav, gde se razmenjuju, šalju i primaju informacije, finansijska sredstva, usluge i proizvodi (Keller, Sudar, 1991).

Unapređenje prodaje su brojne aktivnosti koje se poduzimaju s ciljem zadovoljstva potrošača i rastuće prodaje, a koje ne pripadaju klasičnom setu promocijskih aktivnosti, gde se alati i aktivnosti iz unapređenja prodaje kombinuju s ostalim grupama marketinških aktivnosti (Đurić, 2007). Unapređenje prodaje se sastoji od različitog asortimana podsticajnih instrumenata koji se koriste za animiranje pacijenata i za bržu i veću tražnju pojedinih medicinskih usluga. Javlja se pre ekonomske propagande među klijentima, radi informisanja i olakšavanja prodaje. Funkciju informisanja preuzela je ekonomska propaganda, naglim razvojem industrije i tehnike prenosa vesti od novina do televizije (Sudar, Keller, 1991). Takvo stanje slično je i danas. Došlo je do shvatanja neophodnosti i neminovnosti jačanja i osamostaljenja značajne promocijske delatnosti u visoko industrijskim zemljama u borbi za svakog kupca i potrošača.

Unapređenje prodaje je kao nova funkcija tržišnog poslovanja, radi bržeg i uspešnijeg „guranja“ upućivanja proizvoda ili usluga na mesto prodaje i bržeg protoka pacijenata, preuzela mnoge zadatke koji su bili u kompetenciji prodaje ili ekonomske propagande, da bi novim oblicima, načinom rada, specijalizacijom, te usklađivanjem i koordinacijom s tim dvema službama i prodajnim timom unapredio kvalitet medicinskih usluga. Sve aktivnosti koje su usmerene na pojačanu kupovinu medicinskih usluga i one koje su direktno vezane za samu uslugu podrazumevamo pod unapređenjem prodaje. Potreba za konkurentskom promocijom na mestima prodaje, privlačenje novih klijenata, neposrednije povezivanje medicinske ustanove i kanala osiguravajućih društava kao posrednika u zajedničkim tržišnim naporima usmerenim na opstanak i ostvarivanje dugoročnog uspeha su takoreći osnovni razlozi sve veće popularnosti i primjene unapređenja prodaje.



---

Osnovna marketinških kampanja je upravo unapređenje prodaje, jer se sastoji od skupa podsticajnih sredstava, kratkoročnih uglavnom. Po svojim funkcijama, unapređenje prodaje se ne može svrstati u oglašavanje, ličnu prodaju, publicitet i odnose sa javnošću. Američko udruženje za marketing (AMA) definiše da su to marketinške aktivnosti koje spadaju u ličnu prodaju, oglašavanje, publicitet, a stimulišu kupovinu i efikasnost posrednika putem aktivnosti izlaganja, demonstriranja i ostalih netipičnih prodajnih aktivnosti (Kesić, 2003). Neki od osnovnih činilaca koji su uticali na stvaranje, jačanje i osamostaljenje unapređenja prodaje i njene aktivnosti u zdravstvu su ubrzani razvoj privatnih zdravstvenih ustanova u R Srbiji, raznovrsnost i modernizacija specijalnosti i medicinske opreme, novi oblici i načini komunikacije sa pacijentima, intenzivnija ulaganja u ekonomsku propagandu i ličnu prodaju, zapažanja pacijenata i javnosti i urušavanje državnog zdravstvenog sistema. Kao i ovi osnovni činoci unapređenja, bitni su i oni činoci koji utiču na usporavanje intenziteta i ulaganja u aktivnost unapređenja prodaje, a to bi bili sve snažniji i razvitak zakonske regulative i osiguravajućih društava, kao i njihovi zahtevi da bude ravnopravan partner u obezbeđivanju kvalitativne i kvantitativne zdravstvene zaštite osiguranika.

Postoje tri specifična smera prema kojima se odvija unapređenje prodaje, a to su benefiti za usmereni na osiguravajuća društva, benefiti klijentima (korporativnim i individualnim) da kupe određenu uslugu ili proizvodu određenom vremenu i ostale aktivnosti koje sprovodi prodajni tim kako bi se medicinske usluge bolje promovisale. Između ostalog, važno je i usmeravanje na vlastito medicinsko osoblje koje je u stalnom kontaktu sa pacijentima. Unapređenje prodaje izazvalo je nagli rast poslednjih godina, pa tako i sami izdaci za unapređenje prodaje. Tom brzom rastu ulaganja doprinelo je mnogo činilaca, a neki od njih su pomeranje prodaje sa zdravstvenih ustanova na osiguravajuće kuće (kobrending proizvodi, korporativni klijenti), naglasak na kratkoročne rezultate, smanjenje lojalnosti starim zdravstvenim brendovima, naročito državnom zdravstvu, fragmentacija tržišta, sinergijski učinci, ogromno povećanje cena pojedinih medija, orijentacija na kratkoročne ciljeve u okviru nagrađivanja menadžmenta i komplementiranost i uticaj na kupovinu. Sve ove navedene prednosti povećavaju važnost unapređenja prodaje. Svaki pojedinačni proizvođač trebao bi da bude oprezan sa opsegom ulaganja u taj oblik u odnosu na ostale oblike promocije jer prevelika ulaganja mogu dugoročno dovesti do smanjenja ugleda brenda, smanjenja lojalnosti, pa čak i same prodaje. Unapređenje prodaje daje podsticaj za kupovinu. To obuhvata sredstva za unapređenje krajnje potrošnje - uзорke, ponude,

---

kupone, povrat novca, niže cene, nagrade, premije, reklame, prezentacije. Zbog toga velikog izbora marketinških i prodajnih alata, postoji opasnost da bi se potrošači mogli prezasititi, a u tom slučaju će biti slabija učinkovitost za povećanje kupovine.

Da bi privukli nove pacijente, nagradili lojalne klijente ili povećali procenat ponavljanja pregleda neredovnih korisnika, zdravstvene ustanove se služe podsticajnom vrstom promocije. Postoje tri vrste takozvanih novih kupaca, a to su korisnici neke druge ustanove za istu vrstu medicinskih usluga, korisnici drugih vrsta usluga i oni koji često menjaju zdravstvene ustanove. Aktivnosti unapređenja prodaje privlači korisnike koji često menjaju lekare jer oni najpre traže nisku cenu, nagrade ili primerenu vrednost. Menadžeri prodaje smatraju da je svrha unapređenja prodaje slamanje privrženosti brendu, dok je ekonomske propagande izgrađivanje privrženosti brendu (Kotler, 1994). Na tržištima visoke sličnosti brendova, unapređenje prodaje može kratkoročno rezultirati visokom prodajom, ali malim stalnim udelom na tržištu. Dok suprotno, na tržištima visoke različitosti može trajno promeniti udele na tržištu. U svakom slučaju unapređenje prodaje medicinskim ustanovama i pacijentima donosi niz koristi. Medicinskim ustanovama omogućuju prilagođavanje kratkoročnim varijacijama u ponudi i potražnji, testiranje koliko visoke cene mogu naplatiti, dok pacijente podstiču na korišćenje novih usluga, proizvoda medikamenata umjesto da se uporno drže onih koje trenutno koriste. Podstiču veću svest o cenama kod klijenata i promenu medicinske ustanove.

Unapređenje prodaje, može se koristiti u svim životnim fazama proizvoda, kao fleksibilan oblik komunikacije (Kesić, 2003). Ciljevi unapređenja prodaje proizlaze iz promocije, a oni proizlaze iz određenih ciljeva marketinga razrađenih za pojedine usluge (Kotler, 1994). Ciljeve unapređenja prodaje možemo navesti kao stimulisanje entuzijazma osiguravajućih kuća i medicinskih ustanova na novu uslugu ili proizvod, tako da pomaže timu prodaje pri uvođenju novih proizvoda, podsticanje potrošača na prvo korišćenje usluge, zadržavanje postojećih potrošača i podržavanjem ponovljene kupovine.

Kod primene unapređenja prodaje kompanija treba da odredi svoje ciljeve, odabere instrumente, testira programe, a na kraju ih primeni, kontroliše i ocijeni rezultate. Postoji šest faza kod primene unapređenja prodaje (Kotler, 1994).

---

Utvrđivanje ciljeva prva je faza pri korišćenju unapređenja prodaje koji se izvode iz širih ciljeva marketinških aktivnosti, a oni se izvode iz ciljeva marketinških ciljeva za određeni proizvod. Potrošačima bi cilj obuhvatao ohrabrivanje kupovine većih količina, postizanje isprobavanja proizvoda kod ljudi koji ga ne koriste i odvlačenje onih koji često menjaju marku i prelaze na konkurente. Za menadžere prodaje u zdravstvu ciljevi su uveravanje pacijenata da je njihova medicinska ustanova prvi izbor za njih, da je kvalitet usluga na očekivanom nivou, savremenost medicinskih aparata i dijagnostičkih metoda i sl.. Za prodajnu snagu cilj je podrška razvoju brenda, povećanje broja pacijenata i promocija novih usluga (Kotler, Keller, 2008).

Druga faza je odabir alata za unapređenje krajnje potrošnje gde se u obzir moraju uzeti vrsta tržišta, cilj unapređenja prodaje, stanje konkurencije i isplativost svakog proizvoda. Glavna sredstva unapređenja krajnje potrošnje su popusti, kuponi, programi učestalosti pojedinih ili svih pregleda, nagradjivanje korisnika, besplatna promocija novih proizvoda ili medicinskih paketa.

Odabir alata za unapređenje trgovine čine treću fazu unapređenja prodaje. Glavna sredstva unapređenja prodaje usluga su sniženje cena, bonifikacije i besplatni pregledi, a veći deo marketinških aktivnosti odlazi upravo na unapređenje prodaje. Poseban vid marketinških aktivnosti se sprovodi kroz formu sistematskih pregleda i saradnje sa korporativnim klijentima, čime se stvara baza i potreba kod zaposlenih u kompanijama da ubuduće koriste usluge određene medicinske ustanove. Zbog toga je cena paketa sistematskih pregleda i medicinskih usluga koje u njima participiraju, značajno niža od redovnih cena, kako bi se atraktivnošću proizvoda animirala što veća inicijalna baza pacijenata.

Četvrta faza je odabir sredstava za unapređenje poslovanja i prodajne snage. Ova sredstva se koriste da bi se dobile poslovne smernice, da bi se impresionirali i nagradili potrošači, te da se prodajni tim motiviše za još veće napore. Glavna sredstva unapređenja poslovanja i prodajnih snaga su medicinske tribine i konvencije, atraktivnost proizvoda i posebno oglašavanje. Medicinske tribine su jedan od najznačajnijih prenosnika promocije i dela ekonomske propagande, naročito one koje govore o najčešćim zdravstvenim problemima gde se na jednom mestu okupljaju prodavci i kupci, a kupci imaju priliku čuti ne samo o novim tendencijama rešavanja akutnih zdravstvenih problema i rešenjima koje nudi određena zdravstvena ustanova.

---

Razvoj programa je peta faza kod primene unapređenja prodaje gde marketinški stručnjaci sve češće u ukupni koncept kampanje uvrstavaju više medija pri planiranju programa unapređenja prodaje. Oni moraju odrediti veličinu podsticaja, uslove učešća, odlučiti o trajanju marketinških aktivnosti, zatim odabrati sredstvo distribucije, odrediti pravo vreme za marketing i na kraju ukupni proračun za unapređenje prodaje (Kotler, Keller, 2008). Kao i svaka druga promocijska aktivnost, podspešivanje prodaje treba pri planiranju svojih aktivnosti da bude usklađena sa osnovnim ciljevima kompanije, ciljevima tržišne orijentacije i komunikacionim ciljevima (Sudar, Keller, 1991).

Slika 23. Organizacijska shema službe unapređenja prodaje



Izvor : Sudar, J., Keller, G. (1991) : Promocija, Zagreb : Informator (str. 298.)

Zadnja, šesta faza kod primene unapređenja prodaje je pred testiranje, implementacija, kontrola i evaluacija programa. Evaluacija programa deluje pomoću tri metode:

- anketiranje kupaca,
- eksperimenata
- podaci o prodaji.

Pred testiranje utvrđuje jesu li sredstva prikladna, je li veličina optimalna, a metode prezentacije delotvorne (Kotler, Keller, 2008). Implementacija mora obuhvatiti trajanje

---

pripreme i trajanje prodaje. Trajanje pripreme je vreme koje je potrebno za pripremu određenog programa (Kotler, 1994). Kontrola je neizostavna sama po sebi zbog toga što je kontrola proces koji u određenim fazama nastoji da uskladei ostvareni rezultati sa željenim, planiranim ciljem (Rocco, 2000).

Proizvođač da bi podstaknuo pacijente na ponašanje koje će unaprediti prodaju medicinskih usluga, koristi različite oblike unapređenja prodaje. Uobičajeni termin za sve te oblike je marketinška promocija. Postoji pet oblika marketinške promocije, a u njih ubrajamo popuste, kooperativno oglašavanje, loyalty aktivnosti, specijalnu promociju i medicinske tribune i konferencije.

Određeni iznos koji se od ugovorene cene daje posrednicima (npr. osiguravajućim društvima) jer posredno prodaje medicinske usluge i ujedno preuzima neke aktivnosti za promovisanje zdravstvene ustanove, naziva se trgovački popust (Vranešević, Vignali, Vrontis, 2004). Nuđenjem različitih oblika medicinska ustanova želi postići dva cilja. Ta dva cilja su povećati količinu pruženih zdravstvenih usluga i povećati broj klijenata koji dolaze posredstvom posrednika (osiguravajućih kuća, saradničkih ordinacija i sl.). Zdravstvene ustanove očekuju da će posrednik deo novca preneti u korist osiguranika snižavanjem cene premije polise zdravstvenog osiguranja cena ili nekim drugim oblicima unapređenja prodaje. To se ne događa uvek jer posrednici najčešće koriste popuste koje dobivaju od medicinske ustanove za povećanje vlastitog profita i ne osećaju odgovornost za prenošenje dela popusta prema potrošaču (Kesić, 2003).

Neposredno komuniciranje, plaćeno, a usmereno na veći broj ljudi odnosno javnost, naziva se oglašavanje (Vranešević, Vignali, Vrontis, 2004). Kooperativno oglašavanje ima za cilj zajedničko ulaganje u promocijske aktivnosti s ciljem podspešivanja prodaje i cilj povezivanja medicinskih ustanova i posrednika. Osnovna razlika je u tome što kooperativno oglašavanje inicira ustanova, a program pomoći prodavaču sam posrednik (Kesić, 2003). Ideja određene informacije može se saopštiti govorom, simbolima, muzikom, pesmom, tekstom ili slikom (Meler, 2002). Od prirode proizvoda, preferencije posrednika, konkurencije i veličine budžeta zavisi koja će se oglašavačka sredstva koristiti. Postoje četiri oblika kooperativnog oglašavanja a to su horizontalno, vertikalno, otvoreno kooperativno oglašavanje i kooperativno oglašavanje potaknuto proizvođačima inputa (Kesić, 2003). Kod horizontalno kooperativnog oglašavanja

---

troškovi su pojedinačno niži, a učinci veći. Njih obično sponzorise grupa saradničkih ordinacija koje promovišu usluge određene medicinske ustanove na tržištu. Vertikalno kooperativno oglašavanje se najčešće se koristi, a u njemu mogu učestvovati svi učesnici, od posrednika do samih medicinskih ustanova. Najčešće je to kooperativni oglašavački program koji zajednički planiraju i primjenjuju medicinske ustanove i posrednici. Otvoreno kooperativno oglašavanje je oblik kad se kompanija obvezuje da će dati određeni iznos novca za oglašavanje svojih usluga bez traženja računa i drugih dokumenata. Postoji pet elemenata koje obeležava kooperativno oglašavanje a to su:

- specifično vremensko razdoblje,
- učešće u troškovima promocije,
- procenat od prodaje, uput povezan s preformansama i
- procedura izdavanja računa za naknadu (Kesić, 2003).

Sve organizacije treba da donesu odluku o raspodeli troškova u smislu svog proračuna i u smislu prostora i vremena (Kotler, Keller, 2008).

Program pomoći prodajnom timu medicinske ustanove iniciraju osiguravajuće ili saradničke kuće. Oni prvo razviju promocijski program na lokalnom tržištu, a zatim pozivaju medicinsku ustanovu da sa određenim procentom učestvuju u sprovođenju postavljenog programa. Svi učesnici treba da imaju korist od takvog programa, jer posrednici unapređuju prodaju, a medicinske ustanove postižu niže troškove medija koje dogovara lokalna ordinacija sa lokalnim medijima.

Trgovačka ili prodajna takmičenja potiču prodajnu snagu posrednika da poveća svoje prodajne rezultate u zacrtanom razdoblju, i za to dobije dodatne rabate na ostvarene promete (Kotler, Keller, 2008).

S ciljem postizanja boljeg rada posrednika i prodajnog tima medicinske ustanove, menadžment donosi različite motivišuće faktore. Oni maju cilj podsticanja u dostizanju postavljenih prodajnih standard ustanove. Programi su vezani uz ograničeno vremensko razdoblje. Nagrada je obično ona koja je vrednija od samog proizvoda, a to su najčešće novčani iznosi (Kesić, 2003).

---

Kao dopunu osnovnom proizvodu nude se specijalni oblici unapređenja prodaje koji se odnose na različite besplatne usluge. Takvi pokloni trebali bi biti atraktivni, apelujući, neuobičajeni i savremeni. Takvi da se ne mogu svugde dobiti, a vredniji dva do tri puta više nego je pacijent za njih platio prilikom korišćenja usluge (Sudar, Keller, 1991). Promocioni materijali se isporučuju lično potrošačima Pod promocijom kao elementom marketinških aktivnosti, podrazumeva se svaki oblik komuniciranja sa kupcima i ukupnom javnosti čija je osnovna namera da uveri i time utiče na odluke klijenata. Ovo je aktivnost usmerena prema kupcima kojoj je cilj izazvati, podržati ili povećati pažnju za proizvodom-uslugom (Vranešević, Vignali, Vrontis, 2004). Promocioni materijali pomažu medicinskoj ustanovi u promociji otvaranja novih organizacionih jedinica, pomaže uvođenju novih usluga na tržište, razvoju brenda ustanove, pomaže dobivanju novih posrednika, poboljšava partnerstvo s klijentom i podstiče stare klijente i posrednike (Kesić, 2003).

Medicinske tribine i konvencije, udruženja različitih specijalnosti, organiziraju se jednom ili više puta godišnje. Na tržištu poslovne potrošnje, marketinški stručnjaci, za ravijene medicinske brendove znaju potrošiti i do 35% svog godišnjeg budžeta za marketing na medicinske tribine i konvencije. Godišnje se u R Srbiji realizuje oko 300 medicinskih tribina i konvencija koji privlače brojne posetioce. Medicinske ustanove očekuju veliku korist, uključujući stvaranje novih smernica za prodaju, održavanje kontakata sa klijentima, predstavljanje novih proizvoda-usluga, susretanje novih klijenata, veću prodaju trenutnim klijentima i edukaciju klijenata publikacijama, te video spotovima i drugim audiovizualnim materijalima (Kotler, Keller, 2008). Mogućnost ličnog kontakta sa učesnicima tribina i konvencija, demonstracija pojedinih proizvoda i pružanja dodatnih informacija je velika prednost jer se tako mogu sklopiti ugovori i distribuirati dodatni oglašavački materijali. Izlaganje se organizuje na zakupljenom prostoru, a samo organiziranje i uređenje štanda treba prepustiti stručnjacima kojima je to posao kako bi osigurali uticaj na učesnike tribine. S obzirom na visoke troškove zakupa prostora, neophodno je detaljno razmotriti sve činioce za i protiv nastupa na konkretnoj tribini ili konvenciji. To sve zavisi od ciljeva, vrste proizvoda i specifičnosti tribine ili konvencije (Kesić, 2003).

Pred učesnika tribina i konvencija, kao ciljevi mogu se postaviti dobijanje novih klijenata, jačanje brenda kompanije, stvaranje baze podataka potencijalnih klijenata, provera

---

konkurencije, demonstriranje novih proizvoda i postojećeg proizvodnog programa, distribucija uzoraka ili drugih oblika unapređenja prodaje, testiranje mišljenja i upoznavanje sa stavovima klijenata i podržavanje imidža medicinske ustanove (Kesić, 2003).

#### **4.8 Stvaranje dugoročne lojalnosti kod klijenata i razvoj prodaje**

Razvoj prodaje i stvaranje dugoročne lojalnosti opisuje podsticaje i nagrade kojima se kupci pridobijaju da kupuju odmah, a ne da odlažu kupovinu. Dok je oglašavanje dugoročno sredstvo za oblikovanje stava tržišta prema robnoj marki, razvoj prodaje je kratkoročni instrument kojim se kupac podstiče na delovanje. Nije ni čudo što se direktori odgovorni za marketing određenje robne marke sve više oslanjaju na unapređenje prodaje, pogotovo kada se desi da prodaja opada. Unapređenje prodaje stvara brže i merljive rezultate u prodaji nego što to čini oglašavanje. Danas je odnos između oglašavanja i unapređenja prodaje 30-70 %. (Džober Dejvid, Džef Lankester, 2006.)<sup>53</sup> Unapređenju prodaje ( *Sales Promotion* ) su dati mnogi sinonimi, kao promocija prodaje, unapređenje plasmana, akceleracija prodaje, ubrzanje prodaje itd. Razlikujemo sledeće definicije:

- Pod unapređenjem prodaje podrazumeva se skup aktivnosti kojima se u procesu plasmana deluje na povećanje interesa nosilaca potreba prema proizvodu ili usluzi, sa svrhom pospešivanja tražnje i ostvarivanja većeg opsega prodaje.
- Pod unapređenjem prodaje podrazumevaju se aktivnosti kojim se marketing posrednicima i/ili potrošačima daje kratkoročno podsticaj da bi se izazvala ili podstakla kupovina proizvoda. Naravno, ne postoji jedna jedinstvena definicija unapređenja prodaje. Po nekima autorima unapređenje prodaje se definiše i kao promotivna aktivnost koja upotpunjava akcije ekonomske propagande i lične prodaje i pomaže im da budu uspješniji. Drugi pak unapređenje prodaje definiše kao prodajno unapređenje ili aktivnosti koordinacije različitim promotivnim aktivnostima u organizaciji.

Razvoj prodaje predstavlja jednostavnim jezikom rečeno navođenje kupca na akciju, bilo da kupi ili da proba neki proizvod ili uslugu. Postoji niz činilaca koji utiču na to da unapređenje prodaje postane toliko važna promotivna aktivnost. Neke od njih su

---

<sup>53</sup> Džober Dejvid, Džef Lankester, "Prodaja I upravljanje prodajom", Clio, 2006.



---

ekonomsko stanje kakvo je danas u svetu dovelo je do veće osetljivosti kupaca na cene, što opet dovodi do traganja za proizvodima koji imaju i kvalitet i cenu. Unapređenje prodaje se može podeliti u tri osnovne oblasti rada:

- unapređenje u odnosu na individualnog potrošača;
- unapređenje u odnosu na trgovačku mrežu;
- jačanje motivacije zaposlenih.

Odluka o unapređenju prodaje sastoji se iz sledećih faza (Vidović A., 2008. str.110):<sup>54</sup>

**1. Definisane ciljeva unapređenja prodaje:**

- Neophodno je da ciljevi budu izraženi nedvosmisleno, pretežno kvantitativno i sa indikacijom na vremenski raspon u okviru kojeg je planirano da ciljevi budu ostvareni;
- Ciljevi treba da su uvek u skladu sa ciljevima marketinga;
- Ciljevi trebaju da budu podrška ciljevima prodaje, ali ne i promotivnim ciljevima.

**2. Izbor sredstava unapređenja prodaje:**

- Postoje 3 osnovne grupe instrumenata, koje se odnose na podsticanje potrošača, podsticanje trgovine i podsticanje ukupnog poslovanja.

**3. Razvijanje programa unapređenja prodaje - da bi se ovaj program razvijao treba obratiti pažnju na sledeće:**

- Obim podsticaja, koji pretpostavlja minimum podsticaja, kako se ne bi desilo da akcija ne uspe;
- Vremensko trajanje, kako se ne bi desilo da je vreme koje je potrebno da se akcija izvede bude kratko;
- Najbolje je unapred utvrditi termin kako ne bi došlo do problema sa prodajom.

**4. Testiranje programa unapređenja prodaje.**

**5. Primena kontrole unapređenja prodaje - predstavlja sve one aktivnosti u vezi sa ciljevima. Potrebno je prema utvrđenom planu izvršiti sve pripreme koje se odnose na:**

---

<sup>54</sup> A. Vidović: „Kvalitativne analize i benchmarking u funkciji unapređenja prodaje“, 2008. str.110.

- 
- Proizvod, da li je reč o istom proizvodu ili sličnom ili posebno pripremljenom proizvodu koji će se iskoristiti za unapređenje prodaje,
  - Propaganda, priprema agresivne propagande,
  - Priprema sredstava unapređenja prodaje i sl.

**6. Definisanje promotivnih cena.**

**7. Inspekcija i kontrola.**

**8. Ocena rezultata unapređenja prodaje** - najbolje bi bilo raspolagati podacima o prodaji:

- Neposredno pre i u toku provođenja programa unapređenja prodaje,
- Neposredno nakon provođenja programa unapređenja prodaje, dugoročni uticaj programa i pojedinačnih sredstava unapređenja prodaje. Pri tom treba imati u vidu da pomoću unapređenja prodaje nije moguće otkloniti nedostatke u marketing naporima u celini nego samo izvršiti odgovarajuće korekcije i propuste u strategiji prodaje, kako bi se stimulisala ponovna kupovina (Galogaža M., 2005. str. 395).<sup>55</sup>

Definisanje strategija razvoja prodaje podrazumeva usmeravanje promotivnih sredstava i aktivnosti, koji bi trebali da se unapred planiraju u okviru opšte marketing strategije. Strategije unapređenja prodaje obuhvataju sledeća promotivna sredstva aktivnosti.

#### ***4.8.1 Strategija podsticanja za povećanje kupovina***

Ova strategija se odnosi na podsticaje za *povećanje kupovina* koje su usmerene prema marketing posrednicima, a obuhvataju popuste i bonifikacije na količine i visinu prometa, tako da predstavlja unapređenje trgovine (trade promotion). Mera koje se preduzimaju za unapređenje prodaje vezano za mesto, odnose se na izbor lokacije prodajnog mesta, uređenost i opremljenost. Istraživanja su pokazala da je daleko vrednije unapređenje prodaje ili promotivne aktivnosti na mestu prodaje od ekonomske propagande. Aktivnosti koje spadaju u unapređivanje prodajnog mesta su:

- informisanje kupca o proizvodu ili usluzi, podsticanje, podsećanje;
- promocija novih i inoviranih proizvoda ili usluga;
- upoznavanje kupca sa kvalitativnim osobinama proizvoda i kako se koristi;

---

<sup>55</sup> Milan, Galogaža, Tržišni menadžment, MM College, Novi Sad, 2005. str.395.

- 
- osoblje treba pomoći kupcu da nađe određene proizvode ili da ih se pismeno obavesti;
  - pomoć kupcu kod kupovine, nošenja i pakovanja proizvoda;
  - urediti prostor tako da se kupac oseća prijatno;
  - posebnu pažnju posvetiti uređenju izloga i drugih prostora za izlaganje;
  - osavremeniti prenos proizvoda u prodajnom objektu;
  - usmeriti aktivnosti na povećanje produktivnosti i ekonomičnosti u objektu
  - proizvodi treba da su kvalitetno strukturirani u objektu.

#### ***4.8.2 Strategija podsticanja kupovine od strane direktnih potrošača/korisnika***

Strategija podsticanja kupovine od strane direktnih potrošača/korisnika, podrazumeva kupovinu u određeno vreme, na određenom mestu, a obuhvata i aktivnosti poput: uručenja besplatnih uzorka, sniženja cena, demonstracije i degustacije proizvoda, premije, takmičenja, tako da predstavlja unapređenje potrošača (consumer promotion). Unapređenje prodaje vezano za potrošača čine raznovrsne aktivnosti:

- stalno povećanje i održavanje prodaje;
- uvođenje novih proizvoda;
- oživljavanje prodaje zrelih proizvoda,
- praćenje aktivnosti konkurenata i preduzimanje sličnih aktivnosti;
- iznalaženje mogućnosti za ulazak na nova tržišta;
- stvaranje povoljne kupovne atmosfere;
- povezivanje asortimana proizvoda;
- preduzimanje akcija kako bi kod kupaca povećali interes za proizvodima ili uslugama.

#### ***4.8.3 Strategija preduzimanja dodatnih aktivnosti u cilju isticanja proizvoda***

Strategija preduzimanja dodatnih aktivnosti u cilju isticanja proizvoda podrazumeva ostale aktivnosti koje se sprovode na prodajnim mestima da bi se proizvod što bolje istakao i uočio od strane potrošača, a obuhvata: izlaganje proizvoda, označavanje cena, specijalne police, natpise, izlaganje na sajmovima, izložbama, revijama i sl, tako da predstavlja

---

unapređenje izlaganja (display). Na mestu prodaje veoma često se javljaju promotivni materijali koji mnogo govore o subjektima i promovišu taj subjekat. Sistematizuju se u nekoliko grupa:

- promotivni prospekti u kojima su sadržane sve informacije o postojećim i novim proizvodima i uslugama;
- pregledi roba sa svim svojim karakteristikama u formi kataloga;
- cenovnik, pregled cena, uslova i rokova prodaje;
- posetnice zaposlenog osoblja;
- programi raznih manifestacija;
- pozivnice za svečanosti, izložbe i sl;
- razni oblici kalendara;
- promotivni materijal u obliku čestitki.

Ono što je bitno kod promotivnog materijala je da se obezbedi kvalitet poruke kao i kvalitet promotivnog materijala. Luksuzan promotivni materijal može biti mač sa dve oštrice. Govori o neracionalnom odnosu promotera prema sredstvima a s druge strane će promotivni materijal štampati u manjem obimu. Zato je bolje štampati manje luksuzan materijal u više primeraka.

#### ***4.8.4 Strategija stvaranja lojalnosti zaposlenih u kompaniji i javnosti***

Strategija stvaranja lojalnosti zaposlenih u kompaniji i javnosti obuhvata aktivnosti usmerene na stvaranje lojalnosti zaposlenih u kompaniji i javnosti. Odnosi se na edukovanje prodajnog osoblja koje će obavljati unapređenje prodaje, s tim i izlaganje i prikazivanje radi sticanja ugleda javnosti, tako da predstavlja unapređenje kulture kompanije i potrošačke kulture javnosti. Na obim prodaje i uspešnost prodaje usluga veliki uticaj ima struktura i kvalitet zaposlenog osoblja. Neophodna je stalna edukacija osoblja i predstavlja jednu od mera unapređenja prodaje. Menadžment jednog uslužnog objekta treba da pokloni veliku pažnju sledećim pitanjima:

- razvijanje znanja i iskustva kod zaposlenih,
- materijalno i nematerijalno motivisanje zaposlenih,
- izgled, oblačenje i ponašanje zaposlenih i
- inovativnost zaposlenih.

---

Unapređenje prodaje okrenuto ka javnosti, ako su u pitanju pružaoci usluga onda važno mesto zauzimaju aktivnosti usmerene na širu publiku. Širu publiku čine: potrošači, poslovni partneri, sadašnji i budući kooperanti, bankari i dr..

#### **4.8.5 Push i pull strategije**

**Push strategija** ima cilj masovnu distribuciju proizvoda kroz marketing kanal i direktnu prodaju. To se postiže usmeravanje promotivnih aktivnosti na članove marketing kanala, a to znači da proizvođač promoviše svoj proizvod sledećem učesniku u kanalu distribucije, npr. veletrgovcu, a onda veletrgovac svoje promotivne napore usmerava prema maloprodavcu, a on te svoje aktivnosti usmerava prema krajnjem potrošaču. Promotivni napori kod primene Push strategije su uglavnom koncentrisani *na ličnu prodaju*.

**Pull strategija** može biti delotvornija od prethodne strategije. Ona nastoji da obezbedi distribuciju i prodaju proizvoda tako što se fokusira na krajnje potrošače. S obzirom da su potrošači mnogobrojniji, ova strategija dominantno koristi *oglašavanje*, a ne ličnu prodaju. Pošto kupac postane svestan proizvoda, upravo uz pomoć tog oglašavanja, onda ga počne tražiti kod svog lokalnog trgovca. Kada maloprodavac primi jasan zahtjev za kupovinu određenog proizvoda, on će tražiti informaciju i proizvod od svog snabdevača – veletrgovca ili proizvođača.

#### **4.8.6 Opravdanost uvođenja unapređenja prodaje**

Osnovni pokazatelj delovanja prodajnog sektora u privatnom zdravstvenom sektoru je svakako učinak njegove realizacije proizvoda na tržištu. Ukoliko on stagnira ili čak ima tendenciju opadanja, to može značiti da pojedini proizvodi kompanije, ali možda i celokupni asortiman kompanije, tendiraju prema konačnim tačkama svojih životnih ciklusa na tržištu, odnosno da postojeće metode prodaje nisu odgovarajuće ili dovoljne, da bi ih i dalje zadržali barem na nivou dosadašnjih tržišnih učešća, dok se ne preduzmu odgovarajuće mere preoblikovanja asortimana.

Nezavisno o tome, da li je uzrok takve situacije u jednom od navedenih razloga, ili u oba, činjenica jeste da se mora tražiti izlaz iz nje, a to znači da se mora raditi i na jačanju prodaje, na povećanju i širenju njenog intenziteta, kao i aktivnosti funkcija koje deluju

---

zajedno sa njome. Praktički ovde govorimo o unapređenju prodajnih aktivnosti (Sales Promotion). To znači, da se moraju preduzeti dodatne prodajne napore, kao i aktivnosti u okviru drugih funkcija marketinga čime bi se trebao izmjeniti postojeći položaj proizvoda i asortimana na tržištu. Kod unapređenja prodaje uvek se radi o dodavanju tzv. nerutinskih aktivnosti u području prodaje s kojima bi se ona trebala unaprediti i pospešiti. Tih nerutinskih aktivnosti ima veći broj. Njihov dijapazon kreće se od demonstracije (modeli prezentacija proizvoda), organizacije raznih vrsta nagradnih igara, primena novih tehnika prodaje, do organizacije širokih i složenih akcija, koje su sastavljene od većeg broja tehnika unapređenja prodaje.

Osnovni cilj takvih akcija, nazire se i kroz ranije naznačene definicije. Nastojanje je da se poveća informisanost potrošača o proizvodu, pojača njihovo zanimanje za proizvode kompanije a time i poveća kvantitativna realizacija proizvoda.

Suštinski problem politike unapređenja prodaje u privatnom zdravstvenom sektoru jeste svakako u oceni potrebe za tom aktivnošću, trenutka primene njenih metoda, izboru tih metoda vezano za proizvod cilj i situaciju, dalje determinaciji njihovog vremenskog trajanja, karakteristikama delovanja te troškovima i učincima. To upućuje i na potrebu raspolaganja sa adekvatnim analitičkim instrumentima, pomoću kojih je moguće sagledati optimalna rešenja za pojedine od navedenih problema s kojima se susreću kompanije iz privatnog zdravstvenog sektora.

Menadžeri sa orijentacijom ka prodaji, unutar kompanija iz privatnog zdravstvenog sektora se, shodno svojim interesovanjima i zaduženjima, bave promotivnim aktivnostima koje bi dovele do unapređenja prodaje. Uspešnost njihovog rada i uspešnost samih akcija se ogleda u dnevnim, nedeljnim ili mesečnim izveštajima o prodaji. Eksterno, mnoge kompanije se danas suočavaju sa gotovo svakodnevnom i pri tome agresivnom konkurencijom u kategoriji najrazličitijih brendova. Kako sve više proizvoda i usluga danas nudi promotivne poruke tipa „10% i više proizvoda po istoj ceni kao i pre“, potrošači su shodno tome sve više orijetnisani ka različitim vrstama dogovora.

Rezultati ovakvih prodajnih aktivnosti se relativno brzo (neposredno po završetku samih aktivnosti) mogu videti. Na ovaj način se direktno mogu sagledati troškovi korporativnog oglašavanja u određenoj promotivno-prodajnoj akciji, može se sagledati brzina kupovine

---

proizvoda na gondolama (važi za one proizvode za koje važi određena cenovna akcija i sl).

Prodavci rado koriste sve promotivne radnje u cilju unapređenja prodaje u cilju:

1. aktiviranja potencijalno novih korisnika proizvoda/usluga,
2. nagrade tradicionalno lojalnih potrošača,
3. ponovno zadobijanje nekadašnjih kupaca,
4. redukcije vremena između dve kupovine,
5. povećanja frekvencije kupovine.

#### ***4.8.7 Aktiviranje potencijalno novih korisnika proizvoda/usluga***

U ovu kategoriju kupaca ubrajamo:

- potencijalno novi kupci (do sad nisu koristili naš proizvod)
- lojalni korisnici konkurentskih proizvoda
- korisnici konkurentskih i naših (kompanijskih) proizvoda.

Mnogi analitičari savremenog načina prodaje i izgradnje kupčeve svesti o datom brendu smatraju da promotivne aktivnosti koje potpomažu unapređenje prodaje ne utiču na gradnju dugoročne potrošačke preferencije prema datom proizvodu kao što to npr. postiže klasično oglašavanje. Ide se čak i korak dalje time što se smatra da je previše riskantno ukoliko kompanija nekog dobro poznatog brenda (primer može biti visokoprofilisana kozmetička industrija parfema) odobri promotivni popust parfema od čak 30%. Zbog toga se obično kompanije koje imaju manje tržišno učešće odlučuju na ovakve vidove unapređenja prodaje jer na kratak rok daju znatne budžetske prednosti. Tako, redukcije cena kao vid unapređenja prodaje se zato češće javlja kod malih i još uvek nedovoljno prepoznatljivih brendova a sve u cilju povećanja njihovog tržišnog učešća, što je obično daleko manje efektno za osiguravajuće društvo - tržišnog lidera, kome veća cenovna redukcija može korporativno samo naškoditi.<sup>56</sup>

Prilikom određenja vrste promotivne aktivnosti koja vodi ka unapređenju prodaje, neophodno je uzeti u obzir sledeće elemente:

- vrstu tržišta

---

<sup>56</sup> <http://www.link-elearning.com>

- 
- komunikacione (marketing) ciljeve
  - ponašanje potrošača
  - potencijalnu reakciju konkurencije
  - raspoloživ marketing budžet.

#### **4.8.8 Tehnike podsticanja na ponovnu kupovinu**

Promotivne aktivnosti unapređenja prodaje su u bliskoj relaciji sa direktnim marketingom. Pokrivaju veliki spektar motivišućih masovnih marketinških akcija, bilo posredstvom određenih medija, bilo u formi direktnog marketinga. U ove aktivnosti svrstavamo sva ona sredstva kojima se potpomaže ili pak ubrzava momentalna prodaja, bilo da je u pitanju prodaja u nekom maloprodajnom objektu ili kroz neki direktniji vid distribucije. Putem promotivnog čina unapređenja prodaje direktno se utiče na kupčevu percepciju i ponašanje naspram kupovine određenog proizvoda/usluge kao i na izgradnji brend imidža datog proizvoda. U oblike promotivnih aktivnosti unapređenja prodaje ubrajamo<sup>57</sup>:

- promotivne uzorke;
- promotivne kupone;
- bonus pakovanja proizvoda;
- specijalne promotivne akcije proizvoda/usluga;
- promocije na mestu prodaje proizvoda/usluge;
- nagradne igre i
- specijalna takmičenja.

Svaka od gore pomenutih aktivnosti je tako dizajnirana da momentalno ohrabri ili podstakne sam čin prodaje. Neophodno je napomenuti da ukoliko se ova vrsta aktivnosti prečesto koristi (bez jasnog povoda i osmišljenog biznis/marketing plana za kalendarsku godinu), može lako postati krajnje neefikasna umesto da je proaktivno sredstvo prodaje.

---

<sup>57</sup> <http://www.link-elearning.com>



---

## 4.9 Stvaranje dugoročne lojalnosti kod kupca

Razlikujemo sledeća sredstva promocije unapređenja prodaje:

- **Uzorak** - Obično predstavlja minijaturno pakovanje originalnog proizvoda koji se može distribuirati na razne načine: direktnom predajom ili kroz neki štampani medijum. Uzorci su uglavnom besplatni, dok manji broj istih ima neznatnu cenu u smislu pokrivanja fiksnih troškova. Deljenje uzoraka se najčešće primenjuje kod zadobijanja novih kupaca ili kod predstavljanja potpuno novih proizvoda, u smislu njihove konkretnije „probe“.
- **Promotivni kupon** - Predstavlja kupon koji se nalazi u nekoj formi promotivnog medija koji se obično dostavom maloprodajnom objektu ili prodavcu može zameniti formom proizvoda/usluge. Kupon može sadržavati i procentualno sniženje na kupovinu određenog proizvoda/usluge, te u tom slučaju kupac nabavlja istu uz priloženi kupon uz prethodno obračunato sniženje.<sup>58</sup>
- **Rasprodaja** - Predstavlja cenovno sniženje obično u periodu kraja sezone prodaje datog proizvoda/usluge. Ovo je najbrži način pospešivanja prodaje. Ponekad rasprodaje mogu podrazumevati i prodaju „dva u jednom“, tj. prodaju dva proizvoda po ceni jednog proizvoda.
- **Bonus pakovanje** - Predstavlja kupovinu osnovnog proizvoda/usluge uz dobijanje besplatnog (gratis) dodatnog proizvoda/usluge, čime se stimuliše prodaja onog prvog.
- **Korporativna promotivna sredstva** - Predstavljaju sva kompanijska promotivna sredstva koja su brendirana nazivom kompanije. U korporativna promotivna sredstva spadaju različiti promotivni artikli: kišobrani, olovke, upaljači, privesci, zastavice, rokovnici, brendirana tekstilna konfekcija, kalendari i ostalo.
- **VIP kartica** - Predstavlja karticu sa kojom se ostvaruju specijalni popusti prilikom kupovine proizvoda/usluge kad je u pitanju kontinuirana poslovna saradnja na relaciji kupac-prodavač. Obično predstavlja nagradu lojalnom potrošaču.
- **Takmičenja i nagradne igre** - Predstavljaju vid unapređenja prodaje time što se daje mogućnost kupcu da nešto dobije bilo putem tzv. kviza znanja ili da isto ostvari putem sreće.

---

<sup>58</sup> <http://www.link-elearning.com>

---

Mnoge promotivne aktivnosti u cilju unapređenja prodaje su većinom orijentisane ka distributerima, tj. kanalima prodaje nego što je to slučaj sa konačnim kupcima. Sredstva koja se izdvajaju za ovu svrhu se uglavnom koriste za neko dobro prodajno mesto (bilo da je u pitanju distributivni lanac ili pojednostavljeno mesto na prodajnoj polici), za oglašavanje datog proizvoda/usluge i slično. Veoma su bitni propratni elementi promocije:

- materijalna vrednost prodajnog popusta/nagrade (Veća materijalna vrednost promocije pretpostavlja direktno veći obim prodaje i obrnuto.)
- ciljna grupa kupaca na koju se odnose elementi promocije (Promocija može biti usmerena ka svim kupcima ili samo ka određenim segmentima kupaca.)
- način organizacije promocije (Bitno je koju kombinaciju integrišućih marketing aktivnosti koristimo, koji je vid medijuma u pitanju.)
- vremensko trajanje promocije (Neophodno je ovu dimenziju uskladiti sa stanjem proizvoda u magacinu.)
- budžet za promocije (Uobičajena procedura je da to bude procenat od budžeta koji je inače planiran za promotivne aktivnosti prodaje ). (Kotler P. Armstrong G.. 2007.)

#### **4.9.1 Prilagođavanje potrošačima**

Stara ekonomija se bazirala na proizvodnim kompanijama koje su uglavnom bile usredsređene na standardizaciju proizvodnje, proizvoda i poslovnih procesa. One su ulagale velika sredstva u izgradnju marke kako bi propagirale prednosti svoje standardizovane ponude, kako bi iskoristili prednosti ekonomije veličine. Za razliku od toga, nova ekonomija se vrti oko *informacionih kompanija*. (Kotler, P., 2007) Informacije imaju prednost utoliko što ih je lakše diferencirati, individualno prilagoditi, personalizovati i slati putem mreža neverovatnom brzinom. Zbog toga su kompanije postale spretnije u prikupljanju informacija o individualnim kupcima i poslovnim partnerim (dobavljačima, distributerima, trgovcima na malo). Postale su veštije u individualizaciji svojih proizvoda i usluga kao i poruka i medija.

---

### **4.9.2 Unapređenje prodaje na prodajnom mestu**

U direktnom kontaktu kupac-prodavac bolji prodajni rezultati mogu se postići:

- kvalitetnijom i sadržajnijom opremom samog proizvoda,
- boljim i kvalitetnijim obeležavanjem prodajnog mesta,
- bogatijim asortimanom proizvoda
- te prethodno pripremljenim programom lične prezentacije proizvoda.

### **4.9.3 Označavanje prodajnog mesta**

Kvalitetno označavanje, odnosno signalizacija, prodajnog mesta, bez obzira da li se radi o ličnom kućnom pragu ili klupi na tržištu, jedan je od snažnih alata direktne prodaje. U savremenoj komunikacionoj terminologiji takav alat se zove baner. I bez obzira na njegovu veličinu treba biti rešen tako da potpuno jasno komunicira, da se odmah i nedvosmisleno prepozna je o čemu se radi i na što takav natpis upućuje. Ovde takođe može biti govora o zajedničkom vizuelnom identitetu veće grupe korisnika-prodavca ili individualnim rešenjima. Rukom pisani "Zimer" predstavljaju primer antikomunikacije i korisniku, u pravilu, više štete no što mogu donijeti koristi. Cena i tehnologija digitalne štampe te savremeni materijali toliko su razvijeni i dostupni da u ovom segmentu komunikacije nikako ne bi trebalo štedeti.

### **4.9.4 Lična prezentacija**

Vrlo snažan alat direktne prodaje što je već u radu ukazano u prethodnom poglavlju je sam prodavac koji dobro pripremljen za prezentaciju proizvoda uspostavlja lični kontakt s kupcem. Ako su ovakve prezentacije sinhronizovane i tematski usklađene sa stotinama drugih prodavaca onda se postiže snaga medijskog delovanja te ga u daljem izlaganju svrstavam u alate promocije.

---

## V POGLAVLJE

### 5 *Istraživački deo rada*

#### 5.1 *Istraživanje tržišta privatnog zdravstvenog sektora Republike Srbije*

##### **Fokus grupa I**

Fokus grupu činilo je osam lekara različitih specijalnosti i subspecijalnosti. Ukupno trajanje bilo je 2h i 30 min.

Na samom početku, učesnicima je predstavljena tema rada, predmet, ciljevi i planirane aktivnosti – fokus grupe, istraživanje i eksperiment koje bi trebalo da vode ka željenim ishodima celokupnog rada na disertaciji.

Prva fokus grupa razmatrala je načine na koje prodajno-marketinški tim treba da planira, organizuje i sprovodi prodajno-marketinške aktivnosti na razvoju i pozicioniranosti brenda, kao i da li između prodajno-marketinškog tima postoji određena uzročno-posledična veza. U tom smislu razmatrana je i uloga lekarskog tima i njihov eventualni doprinos uspostavljanju gore navedene veze.

Nakon uvodnog izlaganja moderatora fokus grupe, pristupilo se diskusiji na unapred pripremljena pitanja koja su se ticala generalno teme vezano za uticaj prodajnih aktivnosti na razvoj brenda kao i konkretnih osvrta na prezentovani materijal.

##### **Asocijacija na termin „prodajne aktivnosti u privatnim zdravstvenim ustanovama“**

Na termin prodajne aktivnosti u privatnim zdravstvenim ustanovama asocijacije prisutnih bile su prodaja medicinskih usluga kompanijama i pojedincima, pravljenje paketa za

---

prevenciju pojedinih bolesti, preventivni marketing, sistematski pregledi, osiguravajuća društva.

### **Važnost razvoja sektora prodaje i marketinga zbog uloge u razvoju brenda i pozicioniranosti privatne zdravstvene ustanove na tržištu**

Zaposleni lekari, atraktivnost i kvalitet ponude, lokacija i opremljenost utiču na izbor korisnika da brigu o svom zdravlju i zdravlju svoje porodice i najbližih poveri određenoj zdravstvenoj ustanovi. Svakako će prodajno-marketinškom timu biti olakšano ako klijent prepoznaje sve ove vrednosti i ako su one sadržane u okviru zdravstvene ustanove, ali svakako njihovim prezentovanjem mora se naći način da te informacije i dođu do krajnjeg korisnika. Sa druge strane medicinske ustanove koje grade brend morale bi se pozicionirati i kao ustanova koja prepoznaje potrebe šireg dela stanovništva (korporacija, penzionera...), ali i kao ustanova koja pruža usluge za koje su zainteresovani klijenti koji isključivo koriste usluge privatnih zdravstvenih ustanova, bilo da lično plaćaju, bilo da koriste određena privatna zdravstvena osiguranja. Ipak početna prednost neke zdravstvene ustanove ne mora biti i nešto što se ne može prevazići u daljem radu.

### **Da li je aktuelni trenutak (2016.) zapravo vreme u kome se privatni zdravstveni sistemi mogu primenjivati kao podrška državnom zdravstvenom sistemu R Srbije ili mogu funkcionisati sasvim nezavisno?**

Iako privatne zdravstvene ustanove razvojem prodajno-marketinških timova i ulaganjem sredstava u razvoj brenda i pozicioniranost na tržištu pružaju mogućnost veoma brzog dolaženja do novih klijenata, novih tehnologija i opreme, ipak je neophono osloniti se na iskustva i kadar koji postoji u državnom zdravstvenom sektoru R Srbije. Kada bi se privatne zdravstvene ustanove oslanjale samo na razvoj sopstvenog kadra, svakako bi se moglo reći da postoji nedostatak iskustvenog i socijalnog kontakta na relaciji privatno-državno zdravstvo koje je inače veoma korisno. Postoje individualne razlike u pogledu potrebe klijenata za stepenom učestalosti i vrstom zdravstvenih usluga, ali se smatra da privatni zdravstveni sistemi još uvek ne mogu ni u jednom segmentu da u potpunosti pokriju potrebe za preventivom i lečenjem građana R Srbije (onkološki tretmani, složeni operativni zahvati, procesi rehabilitacije i oporavka nakon operacija i sl.).

---

U trenutnoj fazi, privatni zdravstveni sistemi mogu se smatrati mogu se smatrati podrškom državnom sistemu. Takođe stav je da u privatnim zdravstvenim ustanovama gradi se menadžment koji svojim obrazovanjem i iskustvom koje stiče može dati globalni dopinos zdravstvu R Srbije i da je to snaga koja u budućnosti treba da objedini ova dva sistema i potpuno ga prilagodi evropskim uzusima.

**Koji su motivi vlasnika kapitala odlučujući prilikom ulaska u privatni zdravstveni biznis? Da li mislite da formiranjem tima marketinga i prodaje imaju neku dodatnu vrstu očekivanja u odnosu na brzinu razvoja medicinske ustanove, kvalitet pružanja usluga i prednost u odnosu na konkurenciju?**

Vlasnici kapitala su pokrenuti željom da postignu svoj cilj, da steknu prednost u odnosu na konkurenciju, razviju prepoznatljiv brend i stalno proširuju delatnost kojom se bave.

Oni imaju bazično očekivanje da će uz pomoć marketinško-prodajnog tima doći brže do profinat, da će njihov brend biti celovit, adekvatno pozicioniran i da će to sveukupno brže dovesti do cilja – dominantne privatne zdravstvene ustanove u R Srbiji. Mogućnost korišćenja spoljnih saradnika i partnera (marketinške agencije, osiguravajuća društva i sl.) takođe može delovati pozitivno na razvoj i pozicioniranje brenda, jer se udruživanjem više segmenata poslovanja dodatno pozicionira sam brend i njegov potencijalni kvalite.

**Da li smatrate da relativno kratko postojanje privatnog zdravstvenog sistema u obliku koji je danas prisutan, može biti prepreka za izgradnju poverenja na relaciji klijent-privatna zdravstvena ustanova?**

Ovo može biti prepreka ali samo u početku, s obzirom da iskustvo pokazuje da klijenti koji dođu u privatne zdravstvene ustanove i imaju mogućnost da ih sebi priušte sa finansijskog aspekta, nadalje nastavljaju da dolaze u slučaju potrebe za određenim medicinskim uslugama. Naime, bitno je da klijenti imaju percepciju šta sve od usluga mogu dobiti u određenoj zdravstvenoj ustanovi, kakva su iskustva pacijenata koji su već koristili usluge te ustanove i određenog lekara, kao i brzina i cena rešavanja određenog zdravstvenog zahteva.

---

Problem mogu predstavljati određene specijalnosti koje se prvi put pojavljuju u privatnom sektoru (npr. porodilište) i potrebno je vreme da klijenti steknu poverenje da na osnovu iskustava drugih pacijenata zaključe da u slučaju potrebe ili želje mogu ih nesmetano koristiti.

**Da li se korišćenjem privatnog zdravstvenog sektora može u potpunosti isključiti korišćenje državnog zdravstvenog sistema?**

Ovo prvo zakonski nije moguće, jer recimo dokumentaciju za privremenu sprečenost za rad duži od mesec dana ne može biti spremljen u privatnom sektoru i neophodno je da to uradi izabrani lekar.

Izabrani lekar je druga prepreka da privatni zdravstveni sistem postane potpuno autonoman, s obzirom da izabranog lekara nije moguće odabrati u privatnim ustanovama, već isključivo u državnom zdravstvenom sektoru.

Takođe, za određene specijalnosti, poput onkologije, rehabilitacije ili zračne terapije nije moguće raditi u privatnom sektoru, prvenstveno jer su ulaganja, a i nedostajući medicinski kadar, prepreka da privatnici ulažu veća sredstva u ove oblasti.

Sektor istraživanja, školovanja i dodatne edukacije medicinskog kadra i dalje je gotovo u celosti eskuzivitet državnog sektora i godinama u budućnosti ovo će biti primarna prednost u odnosu na privatnike.

**Da li smatrate da je kvalitet usluga u privatnom zdravstvenom sektoru na istom nivou kao i u državnim klinikama i centrima?**

S obzirom da se u privatnom zdravstvenom sektoru ulažu značajna finansijska sredstva u opremu, sertifikaciju, zapošljavanje kadra, kao i da su angažovani najjementniji stručnjaci bilo kao stalno zaposleni ili kroz formu dopunskog rada, ne postoji ni jedan element koji bi mogao da ide u prilog činjenici da kvalitet usluge u privatnim klinikama nije na nivou državnog zdravstvenog sektora.

---

U privatnom sektoru se određene procedure i više poštuju nego u državnim klinikama, jer svaka eventualna greška ili propust snose nesagledive posledice, po lekara i ustanovu, kao i sam brend u celosti.

**Da li razvoj privatnog sektora može delimično da uruši postojeće kodekse zdravstvene zaštite, na način da profit postane prioritet, a zdravstvena zaština i briga o pacijentima postane sekundarna stvar?**

Ovo nije opcija, jer lekari svojim potpisom i pečatom garantuju da je svakom klijentu pružena adekvatna zdravstvena zaštita i osim moralnog pitanja, može se eventualno dovesti u pitanje i krivična odgovornost pojedinih lekara i zdravstvene ustanove u kojoj rade.

Dakle, prioritet je adekvatna zdravstvena briga o klijentima i stepen te brige će ujedno i biti alat za privlačenje pacijenata među konkurentskim privatnim klinikama.

Pacijenti će moći da biraju između ustanova, a ustanove će se takmičiti da kvalitetom i sveobuhvatnošću usluga pridobiju što više klijenata.

Naravno i nadležni državni inspekcijски organi neće dozvoliti smanjivanje kvaliteta usluga i permanentnost kontrola procesa i izveštaja o radu će tome svakako doprineti.

**Da li smatrate da saradnja sa korporativnim klijentima može doprineti razvoju brenda i povećanju broja dolazaka individualnih pacijenata?**

Svakako i preporučljivo je da zdravstvena ustanova koja se tek razvija koristi mogućnost organizacije sistematskih pregleda za kompanije, s obzirom da je preporuka najbolji vid reklame.

Iz velikog broja sistematskih pregleda stvara se baza potencijalnih individualnih klijenata koji će i nakon benefita koji im je omogućila kompanija, nastaviti da koriste usluge određene zdravstvene ustanove.

Putem sistematskih pregleda stvara se interaktivan odnos pacijenta i lekara i njegovo vezivanje kako za ustanovu, tako i za medicinsko osoblje.



---

Ovde treba voditi računa kada sistematski pregledi postaju manje neophodni za razvoj brenda, tj. Kada shodno kapacitetu ustanove, zbog sistematskih pregleda "trpe" individualni klijenti, koji ne mogu da dođu do željenih termina za realizaciju medicinskih usluga.

U tom trenutku mora se doneti odluka ili o povećanju kapaciteta, ako postoje uslove, ili pak podizanju cena sistematskih pregleda, kako bi se smanjio njihov broj, a prihod ipak ostao na očekivanom ili većem nivou.

**Da li veći broj stalno zaposlenih lekara daje poseban kvalitet određenoj zdravstvenoj ustanova i podspešuje razvoj i pozicioniranje brenda?**

Stalno zaposleni lekari su svakako kvalitet plus za svaku ustanovu i to zbog više razloga. Naime, dostupnost lekara je pacijentima od prioritetnog značaja, što nije slučaj sa lekarima konsultantima, koji angažovanjem kroz dopunski rad ne garantuju dostupnost pacijentima u svakom trenutku. Bar ne u toj zdravstvenoj ustanovi. S druge strane, stalno zaposleni lekari imaju mogućnost da pacijentima omoguće kontinuiranu brigu i praćenje njihovog zdravstvenog stanja, a lojalnošću ustanovi dodatno se trude da kvalitet usluga i prepoznatljivost brenda podignu na viši nivo.

Sa finansijskog aspekta, stalno zaposleni lekari su bolja opcija za zdravstvenu ustanovu jer su izdaci značajno manji nego kada su u pitanju konsultanti.

Marketinški posmatrano prepoznatljivost brenda je usko vezana i za angažovane stalno zaposlene lekare. Vrlo često klijenti određenu ustanovu vežu za određenog lekara i obratno. Korporativni klijenti veoma često traže prilikom slanja zahteva za ponudu da im se dostavi i spisak lekara koji će biti angažovani tokom realizacije sistematskih pregleda, što svakako utiče u konačnom odabiru zdravstvene ustanove sa kojom će sklopiti ugovor.

**Da li učešće lekara tokom prezentacije ponude u prodajnom procesu doprinosi kvalitetu više i dodatno utiče na pozicioniranje brenda na tržištu?**

---

Učešće lekara je preporučljivo u prodajnom procesu, jer bez obzira na znanje i iskustvo menadžera prodaje, zatim marketiški osmišljen nastup same ustanove, njihova sugestivnost i stručnost kod klijenata izazivaju osećaj sigurnosti da će sve ono što očekuju i što im je prezentovano, zaista biti i realizovano.

S druge strane, lekari u svakom trenutku mogu tokom prezentacije odgovoriti na pitanje na koje menadžeri prodaje možda i ne znaju odgovor ili pak kod klijenta stvoriti uverenje zbog čega određene usluge treba ili ne da koristi u datoj zdravstvenoj ustanovi

**Ko je po Vašem mišljenju bitniji za razvoj i pozicioniranje medicinske ustanove, tim menadžera angažovanih na prodajno-marketinškim aktivnostima ili lekari?**

Prodajno-marketinški tim, bez obzira bio sastavljen od specijalizovanih menadžera u zdravstvu ili pak imao u svom sastavu i lekare, nikako ne može biti dovoljan kvalitet koji će nadoknaditi odsustvo dobrih lekara.

Naime, u pitanju je potpuna međuzavisnost menadžerskom i medicinskog tima i jedni bez drugih ne mogu. Brend se ne može niti razviti niti pozicionirati na tržištu ako je odsutan bilo koji od ova dva elementa.

Na početku razvoja brenda, u slučaju ne postojanja dobrih lekara, menadžeri prodaje nemaju "alat i proizvod" koji će im na tržištu omogućiti da klijentima ponude nešto bolje i drugačije od konkurencije. Čak ni da postoje isključivo samo dobri lekari, brend u startu neće doživeti očekivani razvoj, ako ne postoji stručni tim koji će te lekare na pravi način predstaviti potencijalnim klijentima.

U kasnijoj fazi, prilikom pozicioniranja brenda, takođe je neophodno da ova dva sektora usko sarađuju, jer lekari teško mogu prepoznati trenutak kada je neophodno uložiti dodatni napor i sredstva u nove vrste usluga i medicinski kadar, bilo da se radi o novozaposlenima ili dodatnoj edukaciji već postojećih lekara. Takođe, bitan je trenutak kada treba uložiti u novu opremu i o ovome ne može voditi računa medicinski deo, on će svakako dati preporuku koja oprema je bolja i sa kojom se ostvaruju bolji rezultati.

---

## **U kojoj meri je bitna prodajna i marketing strategija u razvoju i pozicioniranju brenda medicinske ustanove na tržištu?**

Kada se pripremi i usvoji prodajno-marketinška strategija, onda kada je ona implementirana, ujedno je obezbeđen i jedan novi nivo kvaliteta koji je dostupan klijentima, što isključuje mogućnost lošeg pružanja usluga, stihijskih kampanja... Dopuna strategije tokom godine može unaprediti postojeće aktivnosti i logično je to i očekivati u intervalima u kojima je menadžment inače planirao inoviranje delatnosti i dostupnost novih usluga.

## **Kako biste opisali važnost sajta medicinske ustanove sa aspekta prodajnih aktivnosti i brenda u celosti**

Sajt medicinske ustanove je prvo sredstvo komunikacije prema potencijalnim klijentima i zbog toga mora biti na nivou očekivanja target grupe određene zdravstvene ustanove.

On mora pružati dovoljno informacija o ustanovi, lekarima, uslugama, ali isto tako neophodno je da klijent za što kraće vreme dođe do informacije koja ga interesuje. To znači da sajt pre svega treba da počiva na prodajno-marketinškim osnovama, pa tek onda na edukativnim.

Sajt treba da približi određenu medicinsku ustanovu klijentima, bilo da se radi o individualnim ili korporativnim, da napravi takvu interakciju da u slučaju potrebe prvi izbor za tog klijenta bude baš ta klinika.

## **Imajući u vidu da je neophodno održavati kontakt sa klijentima, na koji način smatrate da bi bilo dobro održavati motivaciju i fokus na određenoj medicinskoj ustanovi? Da li smatrate da bi se u odsustvu toga pojavili problemi sa stalnim klijentima?**

Iskustva iz prakse ukazuju da su klijenti uglavnom posle prve posete zdravstvenoj ustanovi motivisani da i u budućnosti uslučaju potrebe koriste tu kliniku za rešavanje svojih zdravstvenij problema.

---

Veći problem je održavati nivo motivacije tj. sprečiti demotivisanost i mogućnost da stalni klijent završi kod konkurencije. Precizno planiranje marketing aktivnosti, razvoj određenih lojalni programa, obaveštavanje o dodatnim pogodnostima, deljenje gratis usluga ili pak popusta, su samo jedan od načina da se konstantno komunicira sa klijentima.

Ovo je svakako područje gde treba tražiti uvek nova kreativna rešenja koja su aktuelna u realnom vremenu, a koja bi zahtevala prepoznavanje želja i očekivanja stalnih klijenata od određene klinike.

**Da li smatrate da na poboljšanje prodajnih aktivnosti i sam razvoj brenda značajno utiče permanentna edukacija menadžera prodaje i marketinga, kao i lekara?**

Obema grupama je potrebna edukacija kako za prodajno-marketinški alat koji će koristiti, tako i za nova dostignuća u oblasti medicine i lečenja klijenata. Edukacija mora biti kontinuirana, dobro osmišljena i u potpunosti prilagođena razvoju zdravstvene ustanove.

Ovo je jedna od osnovnih obaveza menadžmenta kada je briga o zaposlenima, jer ulaganjem u edukaciju, veštine i generalno znanje jača sam brend i kod konkurencije i klijenata stvara ubeđenje o ozbiljnosti pristupa bavljenja zdravstvenom delatnosti.

Edukacija donosi nove ideje i vizije u kom pravcu treba da se dalje razvija medicinska ustanova, prate se svetski tokovi i novi načini lečenja, kao i nova marketinška stremljenja u oblasti menadžmenta u zdravstvu.

**Da li smatrate da je razvoj CRM-a može doneti dodatni kvalitet zdravstvenoj ustanovi kao brendu, kao i njenim klijentima kao korisnicima usluga?**

Razvoj CRM-a je veoma bitan za dodatno pozicioniranje brenda na tržištu, za predviđanje način razvoja prodajnih aktivnosti, čime se klijentima obezbeđuje bolji kvalitet usluga, njihova raznovrsnost, a sve u skladu sa njihovim željama i očekivanjima.

Na osnovu CRM-a moguće je bolje targetirati različite grupe korisnika usluga, bilo da se radi o razlikama po polu, godinama života ili finansijskom aspektu. CRM će pomoći da se

---

lakše osmisli marketing i prodajna strategija, a što će samom brendu doprineti da lakše stekne stalne korisnike i obezbede veću lojalnost.

**Da li smatrate da vremenom prodajno-marketinške aktivnosti treba prilagođavati profilu klijenata koji se u dobroj meri profilisao, ali zbog daljeg razvoja i pozicioniranosti brenda treba nastaviti sveobuhvatne aktivnosti na animiranju što šireg opsega klijenata?**

Ova je veoma osetljiv trenutak za određenu zdravstvenu ustanovu, jer ako se donese pogrešna odluka postoji opasnost da se razvoj brenda zaustavi i da umesto progresije nastane regresija i smanjenje postojećeg broja klijenata.

Naime, ako se recimo preceni profil klijenta određene zdravstvene ustanove kada je u pitanju finansijski aspekt, tj. Njihova tolerancija u podizanju cena usluga, stvoriće se određeni animozitet, zbog čega će do tada stalni korisnici usluga otići kod konkurencije. Na promenu ovakve odluke neće čak ni uticati činjenica da su godinama pre toga koristili usluge tačno određenih lekara u toj ustanovi.

Takođe, može se desiti da zbog tačno definisanih aktivnosti za određenu vrstu klijenata, nije urađena dobra procena njihove zastupljenosti među korisnicima medicinskih usluga u privatnom zdravstvenom sektoru, zbog čega razvoj brenda može biti značajno usporen, pa čak i zaustavljen.

S druge strane, ako se bude komuniciralo za suviše široke društvene kategorije klijenata, može se desiti da se izgubi fokus na target grupi i ona će polako početi da se osipa i prelazi kod konkurencije.

Dakle, zaključuje se da brand zavisi od lojalnih klijenata u najvećoj meri i da na njima mora biti fokus interesovanja, ali se svakako ne smeju zanemariti ni novi, potencijalni kupci, naročito kada su u pitanju nove delatnosti koje razvija određena zdravstvena ustanova.

---

**Da li postoji potreba da se saslušaju mišljenja, želje i potrebe klijenata kada je u pitanju trenutni i budući status određene zdravstvene ustanove i koliko to treba da utiče na planiranje aktivnosti za poboljšanje trenutnog stanja i dalji razvoj?**

Ovo je definitivno potreba svake zdravstvene ustanove. Da stalno osluškuje mišljenje i potrebe svojih klijenata i shodno tome donosi korektivne mere za unapređenje trenutnog stanja ili pak u određenom smislu kanališe budući razvoj medicinske ustanove.

Ankete koje se sporovode među klijentima su najbolji put da se sazna šta o svemu ovome misle sami pacijenti. Kroz diskusije koje se organizuju putem digitalnih medija, ili pak kroz neposredne kontakte i razgovore sa recimo odgovornim osobama iz kompanija koje u određenoj medicinskoj ustanovi realizuju benefite za svoje zaposlene, može se doći do informacija neophodnim za bolje funkcionisanje klinike.

**U kojoj meri smatrate da negativno utiče na prodaju i razvoj brenda činjenica da u određenim situacijama zbog nezainteresovanosti klijenata (korporativnih pre svega) izostaje kontakt "lice u lice", već se traži ponuda elektronskim putem?**

Nedostatak direktnog kontakta može za prodajno-marketinški tim značiti mogućnost slanja većeg broja ponuda medicinskih usluga određene klinike, ali svakako znači i nedostatak podsticaja, motivacije i stvaranja boljih uslova za pridobijanje klijenta.

Vrlo često iskusni menadžeri uspevaju da i pored prvobitne nezainteresovanosti klijenta stvore uslove za organizovanje sastanka, na kome sugestivnim nastupom, vrlo često podržanim prisustvom lekara, uspeju da klijenta vežu za svoju medicinsku ustanovu.

U ovakvim situacijama, kada postoji mogućnost sastanka, vrlo često je moguće prevazići i eliminisati najčešći osnovni uslov za ponudu, a to je najniža cena. Razlog za to je sadržan u činjenici da na osnovu sugestija koje dolaze od menadžera prodaje i lekara, a odnose se na sastav i kvalitet paketa benefita, odgovorne osobe prestaju da razmišljaju o tome koja cena je najniža, već samo da li se ponuda nalazi u okvirima dozvoljenih budžeta.

---

**Koji je po vašem mišljenju osnovni način na koji se klijenti opredeljuju za određeni brend, tj. medicinsku ustanovu i da li to znači da prodajno-marketinški tim treba da većinu aktivnosti sprovodi na realizaciji baš tog načina?**

Neosporno je da se klijenti prilikom odabira određene zdravstvene ustanove pre svega oslanjaju na preporuku ljudi koji su već koristili usluge te klinike, ili pak na savete lica koja rade u toj ustanovi, bilo da se radi o članovima menadžmenta ili zaposlenim lekarima.

Dakle, jačanje lojalni baze je ulaganje u budućnost, jer samo zadovoljni klijenti šire "dobru energiju" dalje i svojom preporukom "vrbuju" nove klijente određenoj klinici.

Ovo je pravac u kome treba da razmišlja marketinško-prodajni tim prilikom pravljenja strategije na razvoju i pozicioniranju brenda privatne zdravstvene ustanove.

Naravno, sve je ovo lakše, ako je brend u određenoj meri već pozicioniran, međutim na samom početku rada i razvoja brenda moraju se značajno koristiti i drugi komunikacioni kanali sa potencijalnim klijentima.

**Kada biste svom prijatelju preporučili određenu zdravstvenu ustanovu, koji bi argumenti bili presudni za to?**

Argumenti koji bi išli u prilog ovom načinu komunikacije sa klijentima je pre svega lično iskustvo i činjenica da samim radom u datoj medicinskoj ustanovi sopstvenim kredibilitetom se garantuje ravnoteža očekivanog i pruženog.

Dodatna sigurnost se obezbeđuje činjenicom da ako nešto i krene u pravcu koji nije očekivan, osoba koja je dala preporuku svakako može intervenisati da se celokupna situacija popravi i nastavi na pravi način.

Za sve indikovane preglede ili analize mogu dobiti dodatno objašnjenje od strane osobe, tj. lekara koji je preporučio tu kliniku, što stvara još jedan osećaj sigurnosti.

Neka iskustva pokazuju da klijenti koji prvi put koriste usluge privatnih zdravstvenih ustanova, zbog nepoznavanja sistema njihovog funkcionisanja, kao i drugih nepoznanica,

---

prihvataju mišljenje i preporuke lica koje poznaju iz date klinike i odlaze baš kod njih, jer znaju da će biti "vođeni" sve vreme dok su u toj ustanovi, čime će izbeći eventualne neugodne situacije.

### **Zaključak nakon sprovedene Fokus grupe I**

Diskusija tokom fokus grupe i upućuje da učesnici smatraju da postoji uzročno-posledična veza između prodajno-marketinškog tima i razvoja i pozicioniranosti brenda medicinske zdravstvene ustanove.

Naime, ni brend ni prodajno-marketinški tim ne mogu jedno bez drugog.

Brend svojom snagom na tržištu menadžerima "otvara vrata" kod klijenata, bilo da do njih dolaze putem ponuda za sistematske preglede ili pak određenim marketinškim aktivnostima i komunikacijama elektronskim i drugim medijima.

S druge strane, svaka prihvaćena ponuda od strane korporativnih klijenata širi bazu za stvaranje lojalnih kupaca, koji će u slučaju potrebe i nakon sistematskih pregleda koristiti usluge te klinike. Time, kao i zadovoljstvom koje iz toga proizilazi, stvoriće "armiju" klijenata koji se identifikuju sa brendom, čineći ga još bolje pozicioniranim na tržištu.



---

## **ZAKLJUČAK**

Nakon svega možemo zaključiti da ostvarivanje uspeha u današnjem uslužnom poslovanju zahteva od uslužnih kompanija pronalaženje konkurentske prednosti i izvan sopstvenog uslužnog kapaciteta, odnosno u lancima vrednosti dobavljača, distributera i korisnika usluga. Uslužne kompanije kao što su to privatne zdravstvene ustanove moraju da raspolazu odgovarajućim resursima, kako bi bile sposobne da stvaraju i isporučuju vrednost svojim potrošačima.

Pred privatnim zdravstvenim ustanovama u Republici Srbiji predstoje izazovi u budućnosti u pravcu definisanja marketing strategija pozicioniranja privatnih zdravstvenih ustanova na tržištu. Prednost privatnih zdravstvenih ustanova su dobro definisani prodajni kanali, koji kreiraju prodajne i marketing aktivnosti i stvaraju prednost na tržištu zdravstvenih ustanova. U tom smislu novootvorene zdravstvene ustanove će strukturiranje svoje prodaje bazirati na korporativnim klijentima iz čijeg volumena će nastojati da generišu nezavisne pacijente, dok će ustanove koje su duže vreme prisutne na tržištu svoj fokus staviti na razvijanje loyalty programa, kao i zadržavanje korporativnih klijenata sa kojima saraduju duže vreme u oblastima sistematskih pregleda i obaveznih pregleda predviđenih zakonskim aktima Republike Srbije.

Saradnja sa osiguranjima predstavlja prioritet svih zdravstvenih ustanova, bez obzira na dužinu prisustva na tržištu, a preferencijalni status će imati one ustanove čiji prodajni tim uspe da izbalansira cenu usluga koje nude osiguranjima, sa organizacionim i stručnim kvalitetima medicinskog osoblja, kao i stepenom opremljenosti medicinskim aparatima i savremenošću samog prostora ustanove.

U obavljanju svojih poslovnih aktivnosti institucije iz branše privatnog zdravstvenog sektora izložene su uticajima brojnih faktora iz okruženja. Položaj na tržištu i poslovna konkurentnost uslovljeni su njihovom spremnošću da odgovore na izazove i trendove iz okruženja. Jedan od ključnih trendova je zahtev za odgovornijim ponašanjem preduzeća na tržištu i prihvatanje etičkih, moralnih i ekoloških principa što se postiže, pored ostalog,

---

razvojem društveno odgovornog marketinga. Društveno odgovorne kompanije iz branše privatnog zdravstvenog sektora nastoje da stalno unapređuju odnose sa korisnicima usluga i ostalim stejkholderima stvarajući osnove za sticanje održive konkurentske prednosti. Interaktivnim komuniciranjem povećava se nivo informisanosti svih učesnika u lancu vrednosti.

Kao i pre 50 godina i danas je cilj marketinga da na profitabilan način zadovolji potrebe i zahteve potrošača. Ono što je bitno shvatiti je da su zahtevi potrošača danas širi u odnosu na pre 50 godina. Zahtevi se danas ne odnose samo na četiri instrumenta marketing miksa, već na: četiri instrumenta marketing miksa kreirana i isporučena na način koji ne ugrožava interese lokalne i šire društvene zajednice. I preko toga, potrošači danas ne samo da očekuju da se poslovanjem ne ugrožava životna sredina i društvo u celini, već i da se deo rezultata poslovanja vrati zajednici u kojoj su ostvareni.

Praksa poznatih kompanija iz privatnog zdravstvenog sektora koje su nam prepoznatljive po bogatoj i širokoj ponudi usluga pokazuje da tradicionalan marketing ne osigurava uspeh u uslužnom poslovanju. Kada ponuda usluga uveliko nadmašuje tražnju za njima, kompanija iz privatnog zdravstvenog sektora trebalo bi da se fokusira na mikrotržište koje se razlikuje po specifičnim željama, očekivanjima i percepcijama korisnika usluga, odnosno njihovim kriterijumima odlučivanja o kupovini određene usluge. Radi se o tome, da bi uslužna kompanija trebalo da se usmerava, prema procesu isporuke vrednosti, umesto da svoje poslovanje fokusira na kreiranje i prodaju određene uslužne ponude. Kreiranje i isporuka vrednosti predstavlja proces koji se sastoji iz tri dela: izbora vrednosti, stvaranja vrednosti i isporuke vrednosti. Izbor vrednosti je neophodno učiniti pre nego što se pristupi kreiranju uslužne ponude. U ovoj fazi sprovodi se segmentiranje, pozicioniranje i targetiranje, što se smatra suštinom strategijskog marketinga koji bi trebalo da sprovede ustanove iz sektora zdravstva i to ne samo privatne. Stvaranje vrednosti na ovaj način podrazumeva utvrđivanje karakteristika uslužne ponude, određivanje cene i odlučivanje o distribuciji usluge. Isporuka vrednosti zahteva angažovanje uslužnog osoblja, odnosno realizaciju uslužne promocije u vidu unapređenja prodaje, uslužne propagande i ostalih instrumenata uslužnog promotivnog miksa kako bi se ostvario osnovni cilj preduzeća.

Kada govorimo o angažovanju uslužnog osoblja zaposleni lekari, atraktivnost i kvalitet ponude, lokacija i opremljenost utiču na izbor korisnika da brigu o svom zdravlju i

---

zdravlju svoje porodice i najbližih poveri određenoj zdravstvenoj ustanovi. Svakako će prodajno-marketinškom timu biti olakšano ako klijent prepoznaje sve ove vrednosti i ako su one sadržane u okviru zdravstvene ustanove, ali svakako njihovim prezentovanjem mora se naći način da te informacije i dođu do krajnjeg korisnika. Sa druge strane medicinske ustanove koje grade brend morale bi se pozicionirati i kao ustanova koja prepoznaje potrebe šireg dela stanovništva (korporacija, penzionera...), ali i kao ustanova koja pruža usluge za koje su zainteresovani klijenti koji isključivo koriste usluge privatnih zdravstvenih ustanova, bilo da lično plaćaju, bilo da koriste određena privatna zdravstvena osiguranja. Ipak početna prednost neke zdravstvene ustanove ne mora biti i nešto što se ne može prevazići u daljem radu.

Samim radom potvrdili smo da su prodajne aktivnosti i pozicioniranje brenda privatnih zdravstvenih ustanova su u uzajamnoj uzročno-posledičnoj zavisnosti, na način da prodajne aktivnosti u početku kvalitetom pruženih medicinskih usluga pomažu razvoj brenda, dok u kasnijoj fazi pozicioniranosti brenda pomaže da se prodajne aktivnosti lakše sprovode i da se zdravstvena ustanova bolje pozicionira na tržištu.

Strateško marketing planiranje, kroz procese strateške analize, strateške implementacije i kontrole, osnova je izgradnje brenda privatne zdravstvene ustanove na konkurentnom tržištu zdravstvenih usluga.

U privatnim zdravstvenim ustanovama koje se tek razvijaju u našoj zemlji kanali direktne prodaje i korporativni klijenti (sistematski pregledi) su osnova za pozicioniranje brenda, dok u kasnijoj fazi kada je brend ustanove već prepoznatljiv na tržištu, primat u prodaji dobijaju individualni korisnici usluga i posebni programi koji se za njih razvijaju, kao i osiguravajuće kompanije, tj. korisnici privatnog zdravstvenog osiguranja.

Upravljanje i koordiniranje čitavim procesom komunikacije zahteva primenu integrisane marketinške komunikacije, koja proizvodi snažniju poruku i omogućava bolje prodajne rezultate.

Zadovoljstvo korisnika zdravstvenih usluga ne zavisi samo od karakteristika pružene zdravstvene zaštite, već i od poverenja koje korisnik ima u zdravstvenu ustanovu, komunikacije sa lekarima i zaposlenima, kao i od osećaja pripadnosti.

---

## LITERATURA

1. Alvarez, A.B. & Casielles V.R., *Consumer evaluations of sales promotion: the effect on brand choice*, European Journal of Marketing 39, 2004.
2. Belch E. G., Belch A. M., *Integrated Marketing Communication Perspective through Advertising and Promotion*, McGraw-Hill, New York., 2012.
3. Bennet, R., *Internacional Marketing Strategy, Planning, Market Entry & Implementation*, Koegan Page Ltd, London, 1995.
4. Bennett, P. *The Dictionary of Marketing Terms*. Chicago: American Marketing Association. 1988.
5. Berkowitz, E.N.and Flexner, W., *The market for health services: Is there a non-traditional consumer?*. Journal of health care marketing. Vol. 1. No.1.
6. Berry, L., *Cultivating Service Brand Equity*, Journal of the Academy of Marketing Science, Winter, Volume 28, No.1. 2000.
7. Berton Filip, *Izmanipulisana reč*, Beograd, Klio, 2000.
8. Best R., *Market-based Management, Strategies for Growing Customer Value and Profitabilizing*, Prentice Hall, New Jersey, 2004.
9. Blek S., *Odnosi s javnošću*, CLIO, Beograd, 1997.
10. Bredeson D. *Applied Business Ethics*, South-Western Cengage Learning, Texas, Austin, 2012.
11. Brooker, G., *An Assessment of An Expanded Measure of Perceived Risk, Advances in Consumer Research*, Utah: Association for Consumer Research, 1984.
12. Burman, B. & Biswas, A., *Reference prices in retail advertisements: Moderating effects of market price dispersion and need for cognition on consumer value perception and shopping intention*, Journal of Product & Brand Management 13, 2004.
13. Clifton, Rita and Simmons, John, *"Brands and Branding"*, The Economist, London, 2003.
14. Coughlan, Anne T., Erin Anderson, Louis W. Stern, Adel I. El-Ansary, *"Marketing Channels"*, Prentice Hall, New Jersey, sixth edition, 2001.
15. Cravens W. D., Piercy F. N., *Strategic Marketing*, McGraw-Hill, New York. 2007.

- 
16. Cross K., *Fill It to the Brim*, Business 2.0, 6. mart, 2001.
  17. Cvetković Lj., *Odnosi s javnošću*, ICIM, Kruševac, 2003.
  18. Cvetković Lj., *Organizovanje aktivnosti odnosa s javnošću*, ICIM, Kruševac, 1998.
  19. de Chernatony, L., and Segal-Horn, S., *Building on Services' Characteristics to Develop Successful Service Brands*, Journal of Marketing Management, 17. 2001.
  20. Dess G. Gregory, Lumpkin G. T., Eisner B. Alan., *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007.
  21. Dibb, S. et al., *Marketing*. Zagreb: Mate. 1995.
  22. Dzuvernović Borisav, Srećko Mihailović, Slobodan Vuković, *Izborna upotreba medija*, Beograd, Institut Društvenih Nauka, 1994.
  23. Džober Dejvid, Džef Lankester, *Prodaja i upravljanje prodajom*, Clio, 2006.
  24. Đorđević B., *Odnosi s javnošću*, ICIM, Kruševac, 2001.
  25. Đurić M., *Odnosi s javnošću – ključ uspešnog nastupa na tržištu*, CLIO, Beograd, 1992.
  26. Filipović V., Janičić R., *Strateški marketing*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2010.
  27. Filipović, V, Kostić, M, Prohaska, S., *Odnosi s javnošću – poslovna komunikacija, poslovni imidž, profesionalno ponašanje*, FON, Beograd, 2003.
  28. Frazelle, Edward H. Ph. D., *Supply Chain Strategy*, McGraw-Hill, New York, 2002.
  29. Galogaža, M., *Tržišni menadžment*, MM College, Novi Sad, 2005.
  30. George, M., Feeling, A. and Court, D., *Reinventing the marketing organization*, 1994.
  31. Godišnji izveštaji o poslovanju "Delta Generali" osiguranja (2012)
  32. Grol R., *Evidence based implementation of evidence based medicine*, J.T. Coombs. Qualimiron, 1999.
  33. Grol R., Wensing M., *Patents evaluate generali family practice*, The Europe instrument, Cover Design&Print:Mediagroep KUN/UMC, 2000.
  34. Grubor, A., *Etički aspekt odlučivanja o cenama*, Marketing, vol. 38, br. 3, 2007.
  35. Grubor, A., *Kreiranje optimalnog međunarodnog marketing miksa*, Marketing, vol. 36, broj 3, 2005.
  36. Grubor, A., *Marketing istraživanja – integralni deo međunarodnog marketing programa*, monografija, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 2008.

- 
37. Grubor, A., *Oblikovanje strukture međunarodnog marketinga usmerene na kupca*, Strategijski menadžment, 3/2005.
  38. Grubor, A., *Service Marketing Competitiveness in the New Economy*, Montenegrin Journal of Economics, Vol. 4, No. 7, July 2008.
  39. Gummesson E., *Total Relationship Marketing*, Boston: Butterworth-Heinemann, 1995.
  40. Gwinner, K., D. Gremler and M. Bitner, *Relational Benefits in Service Industries, The Customer Perspective*, Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 26, Spring, 1998.
  41. Hagland, M. *Hospital obesity programs: Helathcare market strategist*, 2004.
  42. Hoeffler, S., Keller, L. K., *Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing*, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 21 Issue 1, Spring, 2002.
  43. Hooley G., Piercy F. N., Nicouland B., *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall, London. 2008.
  44. Jobber, D. *Principles and Practice of Marketing*, McGraw Hill, London, 1995.
  45. Jobber, D., i J. Fahy, *Osnovi marketinga*, Data Status, Beograd, 2006.
  46. Kasper, H., Helsdingen, P., Gabbott. M., *Service Marketing Management, A Strategic Perspective*, second edition, John Wiley & Sons, Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England, 2006.
  47. Keegan, W.J., *Global Marketing Management, seventh edition*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2002.
  48. Keller K., *Building, Measuring and Managing Brand Equity*, second edition, Pearson Education, New Jersey, 2003.
  49. Keller K., *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer Based Brand Equity*, Journal of Marketing, 57, 1993.
  50. Kesić T., *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb, 2003.
  51. Kočović J; Šulejić P., *Osiguranje*, CID, Beograd, 2002.
  52. Kotler i K.L. Keller, *Marketing menadžment*, 12. izdanje, Data Status, Beograd, 2006..
  53. Kotler P. Armstrong G. Sanders J.Wong V: *Principi Marketinga*, četvrto evropsko izdanje, Mate, 2007.
  54. Kotler, P. i K. L. Keller, *Marketing Management*, Pearson Education Inc, Prentice Hall. New Jersey, 2006.

- 
55. Kotler, P., *The Role Played by the Broadening of Marketing Movement in the History of Marketing Thought*, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 24 Issue 1, Spring, 2005.
  56. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., *Osnove marketinga*, četvrto europsko izdanje, Zagreb, 2006.
  57. Laroche, M., Pons, F., Zgolli, N., Cervellon, M.C. & Kim, C., *A Model of consumer Response to two Retail Sales promotion Techniques*, Journal of Business Research 56/7, 2003.
  58. Martin, D. K., Smith, N. C., *Commercializing Social Interaction: The Ethics of Stealth Marketing*, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 27 Issue 1, Spring, 2008.
  59. Marylyn, C., *Global Corporate Philanthropy – Marketing Beyond the Call of Duty?*, European Journal of Marketing, Vol. 27 Issue 2, 1993.
  60. Maximow, Jurgen, “*Strategic Consumer Value Management*”, Section 1, Roland Berger&Partners, 2002.
  61. Milačić D., *Strategija kao instrument upravljanja razvojem uslužnog sektora*, Ekonomika, Međunarodni časopis za ekonomsku teoriju i praksu i društvena pitanja, godina LVII, IV-VI, broj 1, Niš, 2011.
  62. Miles, P. M., White, B. J., "Setting Socially Irresponsible Marketing Objectives: A Comment on A "Quality of Life Approach"", European Journal of Marketing, Vol. 32 No. 5/6, 1997.
  63. Milisavljević M., *Strategijski marketing*, CID, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
  64. Milisavljević, M., B. Maričić i M. Gligorijević, *Osnovi marketinga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta. Beograd, 2005.
  65. Miloradić, J., *Osiguranje*. Sremska Kamenica: Fakultet za uslužni biznis, 2006.
  66. O`Guinn T., Allen C., Semenik R., *Advertising Integrated Brand Promotion*, Thomson South Western, 2006.
  67. Pakard, V., *Skriveni ubeđivači – psihologija reklame*, Beograd: Dosije, PS „Grmeč” AD – Privredni pregled, 1994.
  68. Pickton, D. i A. Broderick, *What is marketing communications?* u zborniku radova: Pickton, D. i A. Broderick, "Integrated Marketing Communications", Prentice Hall, London, 2001.
  69. Senić R., *Odnosi s javnošću*, CLIO, Beograd, 1999.



- 
70. Sheth, N. J., Sisodia, S. R., *Raising Marketing's Aspirations*, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 26 Issue 1, Spring 2007.
  71. Shimp, T. A., *Advertising Promotion: Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, Fort Worth: The Dryden Press. 2000.
  72. Stanković Lj., Radenković Jocić D., Đukić S., *Unapređenje poslovne konkurentnosti*, Ekonomski fakultet, Niš, 2007.
  73. Stern Louis, *Management in Marketing Channels*, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
  74. Šulejić P., i drugi, *Osnovi osiguranja*, Univerzitet „Singidunum“ Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006.
  75. Thompson A. Artur, Strickland A. J., Gamble E. John, *Strateški menadžment - u potrazi za konkurentskom prednošću*, Mate, Beograd. 2008.
  76. Urban, L. G., *Customer Advocacy: A New Era in Marketing?*, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 24 Issue 1, Spring, 2005.
  77. Varley, Rosemary, Mohammed Rafiq, *Principles of Retail Management*, Palgrave Macmillan, New York, 2004.
  78. Vasiljević Branko, *Osnovi finansijskog tržišta*, Zavet, Beograd, 2009.
  79. Veljković S., *Marketing usluga*, CID, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
  80. Vickers, A., *Organisational implications of integrated marketing communications*, u zborniku radova: Pickton, D. i A. Broderick,, "Integrated Marketing Communications", Prentice Hall, London, 2001.
  81. Vidović A.,: *Kvalitativne analize i benchmarking u funkciji unapređenja prodaje*, 2008.
  82. Wensing M. The Europe group. *A standardized instrument for patient evaluations of general practice care in Europe*, Eur. J. Gen. Pract., 2000.
  83. Wood L., *Brands and brand equity: definition and management*, Management decision, Vol.38, No.9, 2000.
  84. Zeithaml, V.A., *How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services*, Marketing of Services, Chicago, 1981.
  85. Žarković Nebojša, *Ekonomika osiguranja*, Univerzitet Singidunim, Beograd, 2008.
  86. Žarković Nebojša, *Reosiguranje sa saosiguranjem*, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006.
  87. <http://www.link-elearning.com>
  88. <http://www.ehow.com>
  89. Dnevni finansijski izveštaji Doma zdravlja „JEDRO“, 2012, 2013, 2014.



- 
90. Nedeljni finansijski izveštaji Doma zdravlja „Dr. Ristić“, 2012, 2013, 2014.
  91. Nedeljni finansijski izveštaji bolnice „MediGroup“, 2014

---

## BIGORAFIJA

Željko Jović diplomirao je na Vojnoj akademiji u Beogradu, a magistrirao na Fakultetu bezbednosti na smeru „Nauka o bezbednosti“, na temu: „Komparativni prikaz Službi bezbednosti u totalitarnim i demokratskim društvima“, u junu 2014. godine.

Nakon radnog angažovanja u Službi državne bezbednosti Republike Srbije i Bezbednosno - informativnoj agenciji, od 2010. godine bio je zaposlen u kompaniji Delta Holding na poslovima upravljanja prodajnim procesima u distributivnim sistemima ove kompanije. Tokom 2012. godine angažovan je na stvaranju i razvoju privatne zdravstvene ustanove „JEDRO“, gde je organizovao prodajne i marketing aktivnosti koje su doprinele da ova ustanova postane prepoznatljiva na tržištu privatnog zdravstva u Republici Srbiji. U ovoj kompaniji obavljao je funkciju direktora prodaje i marketinga.

Tokom 2013. godine radi na razvoju i pozicioniranju novoformiranog medicinskog sistema „MediGroup SEE“, na poziciji direktora prodaje i marketinga. Učestvovao je u razvoju postojećih zdravstvenih brendova koji funkcionišu u sastavu MediGroup: Domovi zdravlja „JEDRO“ i „Dr Ristić“, Specijalne ginekološke bolnice sa porodilištem „Jevremova“, Specijalne bolnice za oftalmologiju „Miloš“, kao i na otvaranju i razvoju Opšte bolnice „MediGroup“. Fokus aktivnosti je bio usmeren na početak rada novog Doma zdravlja „MediGroup – Bulevar“.

Od februara 2017.godine radno je angažovan kao direktor Sektora za zdravstveno osiguranje u UNIQA osiguranju R Srbija.

---

## Изјава о ауторству

Име и презиме аутора                      Željko Jović

Број индекса                                      568/15

### Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

Razvijanje modela međuzavisnosti prodajnih aktivnostii pozicioniranosti brenda privatnih zdravstvenih ustanova u Republici Srbiji

- резултат сопственог истраживачког рада;
- да дисертација у целини ни у деловима није била предложена за стицање друге дипломе према студијским програмима других високошколских установа;
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио/ла интелектуалну својину других лица.

**Потпис аутора**

У Београду, 18.05.2017.

---

---

## Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора	Željko Jović
Број индекса	568/15
Студијски програм	/
Наслов рада Razvijanje modela međuzavisnosti prodajnih aktivnosti i pozicioniranosti brenda privatnih zdravstvenih ustanova u Republici Srbiji	
Ментор	dr Radmila Janičić, redovni profesor na Fakultetu Organizacionih nauka u Beogradu

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла ради похрањена у **Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског назива доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

**Потпис аутора**

У Београду, 18.05.2017.

---

---

## Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

### **Razvijanje modela međuzavisnosti prodajnih aktivnosti i pozicioniranosti brenda privatnih zdravstvenih ustanova u Republici Srbiji**

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду и доступну у отвореном приступу могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство (CC BY)

2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC)

### **3. Ауторство – некомерцијално – без прерада (CC BY-NC-ND)**

4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима (CC BY-NC-SA)

5. Ауторство – без прерада (CC BY-ND)

6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA)

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци.  
Кратак опис лиценци је саставни део ове изјаве).

**Потпис аутора**

У Београду, 18.05.2017.

---