

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski Fakultet u Osijeku
Sveučilišni specijalistički studij Marketing posebnih područja

Ivica Smolčić

**SPECIFIČNOSTI KREIRANJA MARKETINŠKOG
PLANA U DJELATNOSTI SOCIJALNE SKRBI NA
PRIMJERU DOMOVA ZA STARIJE I NEMOĆNE**

Specijalistički rad sveučilišnog specijalističkog studija

Osijek, 2025.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski Fakultet u Osijeku
Sveučilišni specijalistički studij Marketing posebnih područja

Ivica Smolčić

**SPECIFIČNOSTI KREIRANJA MARKETINŠKOG
PLANA U DJELATNOSTI SOCIJALNE SKRBI NA
PRIMJERU DOMOVA ZA STARIJE I NEMOĆNE**

Specijalistički rad sveučilišnog specijalističkog studija

JMBAG: 1347

e-mail: sivic1204@gmail.com

MENTOR: prof. dr. sc. Helena Štimac

Osijek, 2025.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
University Specialist Study Marketing posebnih područja

Ivica Smolčić

**SPECIFICITIES OF CREATING A MARKETING PLAN
IN THE ACTIVITY OF SOCIAL CARE FOR THE
EXAMPLE OF HOMES FOR THE ELDERLY AND
DISABLED**

Final paper

Osijek, 2025.

IZJAVA
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je poslijediplomski specijalistički rad „SPECIFIČNOSTI KREIRANJA MARKETINŠKOG PLANA U DJELATNOSTI SOCIJALNE SKRBI NA PRIMJERU DOMOVA ZA STARIJE I NEMOĆNE“ isključivo rezultat osobnog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnog vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska* 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskog fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i Sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN br. 119/22).
4. Kojom izjavljujem da sam autor predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta: Ivica Smolčić

Matični broj studenta: 1347

OIB: 26630136992

e-mail: sivic1204@gmail.com

Naziv studija: Marketing posebnih područja

Naslov rada: „SPECIFIČNOSTI KREIRANJA MARKETINŠKOG PLANA U DJELATNOSTI SOCIJALNE SKRBI NA PRIMJERU DOMOVA ZA STARIJE I NEMOĆNE“

Mentor rada: prof.dr.sc. Helena Štimac

U Osijeku, veljača 2025. godine

POTPIS _____



Specifičnosti kreiranja marketinškog plana u djelatnosti socijalne skrbi na primjeru domova za starije i nemoćne

SAŽETAK

Kako se prema demografskim pokazateljima Republika Hrvatska ubraja među države s visokim udjelom starog stanovništva, socijalna skrb kao društvena funkcija, dobiva sve veći značaj.

Uslugu dugotrajnog smještaja starijih osoba u domove za starije i nemoćne pružaju poslovni subjekti različite vlasničke, odnosno upravljačke strukture. S obzirom da se financiraju iz različitih izvora te imaju različite poslovne ciljeve, provode različite poslovne i marketinške politike te kreiraju različite marketinške planove kako bi na odgovarajući način odgovorili na zahtjeve tržišta.

U teorijskom dijelu rada prikazan je proces planiranja i izrade marketinškog plana, opisana njegova struktura te naglašena nužnost usklađenosti istoga sa cjelokupnom poslovnom politikom poslovnog subjekta. U empirijskom je dijelu rada opisano primarno istraživanje provedeno na dvije skupine ispitanika, s ciljem ispitivanja čimbenika koji utječu na stavove o preseljenju u dom za starije te općenitih stavova vezanih za preseljenje u dom za starije i nemoćne, odnosno percepciju očekivane kvalitete života koju domovi mogu pružiti.

Na temelju dobivenih rezultata, prikazan je marketinški splot privatnog doma Magnolija te izvršena analiza elemenata marketinškog plana usporedbom sa domom za starije kojim upravlja jedinica regionalne uprave.

U kontekstu dobivenih rezultata istraživanja te provedenih analiza marketinških planova na konkretnim poslovnim subjektima, izvedeni su općeniti odgovarajući zaključci o utjecaju upravljačke odnosno vlasničke strukture na marketinške aktivnosti domova za starije te dane odgovarajuće preporuke za optimiziranje marketinških strategija.

Ključne riječi: dom za starije, socijalna skrb, marketing, marketinški plan

Specificities of creating a marketing plan in the activity of social care for the example of homes for the elderly and disabled

ABSTRACT

According to the demographic indicators, the Republic of Croatia is counted among the countries with a high proportion of the elderly population and social care as a social function is gaining more and more importance.

The service of long-term placement of elderly people in a home for the elderly and disabled is provided by business entities with different ownership or management structures. They are financed from different sources and have different business goals. Also, they implement different business and marketing policies and create different marketing plans in order to adequately respond to market demands.

The process of planning and creating a marketing plan is presented in the theoretical part of the work. Its structure is described, and the necessity of matching it with the entire business policy of the business entity is emphasized. The empirical part of the paper describes the primary research conducted on two groups of respondents. The factors that affect the attitudes about moving to a home for the elderly and disabled and the general attitudes related to moving to a home for elderly and disabled, that is the perception of the expected quality of life that homes can provide, were examined.

Based on the obtained results, was presented the marketing mix of the private home Magnolia and the elements of the marketing plan were analyzed in comparison with the home for the elderly managed by the regional administration unit. In the context of the obtained research results and the analysis of marketing plans for specific business entities, general appropriate conclusions were drawn about the influence of the management or ownership structure on the marketing activities of homes for the elderly. Also were given appropriate recommendations for optimizing marketing strategies.

Keywords: home for the elderly, social care, marketing, marketing plan

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Problem istraživanja	1
1.2. Predmet i cilj istraživanja	3
1.3. Istraživačka pitanja	3
1.4. Metodologija istraživanja	4
1.5. Struktura rada	5
2. TEORIJSKI OKVIR OSNOVNIH POJMOVA	7
2.1. Definiranje pojma marketinga	7
2.2. Teorijski okvir i definiranje pojma marketinškog planiranja	8
2.3. Definiranje pojma marketinškog plana	12
2.3.1. Sažetak za upravu	14
2.3.2. Analiza postojećeg stanja	15
2.3.2.1. PEST analiza	16
2.3.2.2. Analiza konkurencije	17
2.3.2.3. Porterov model pet snaga	18
2.3.2.4. SWOT analiza	19
2.3.2.5. Analiza životnog ciklusa proizvoda	21
2.3.3. Postavljanje ciljeva marketinga	22
2.3.4. Razvoj marketinških strategija i taktika	24
2.3.5. Provođenje i kontrola marketinga	25
2.3.6. Izračunavanje financijskih pokazatelja	26
2.4. ODNOS MARKETINŠKOG PLANIRANJA I PLANA MARKETINGA PREMA POSLOVNOM PLANU	26
3. SUSTAV SOCIJALNE SKRBI U REPUBLICI HRVATSKOJ	31
3.1. Pravni okvir djelovanja sustava socijalne skrbi	33
3.2. Perspektive razvoja sustava socijalne skrbi	37
3.3. Oblici skrbi za starije osobe	41
3.4. Domovi za starije – funkcioniranje u praksi	45
4. MARKETINŠKI PLAN DOMA MAGNOLIJA	51
4.1. Analiza tržišta	51
4.1.1. Dom za starije i nemoćne Vinkovci	55
4.1.2. Dom Magnolija	56

4.1.3. PEST analiza doma Magnolija	60
4.1.4. Porterov model konkurentskih snaga	66
4.1.5. SWOT analiza doma Magnolija	67
4.2. Istraživanje tržišta.....	69
4.2.1. Izvještaj - primarna skupina	71
4.2.2. Izvještaj - sekundarna skupina.....	76
4.2.3. Izvještaj - usporedba podataka po grupama ispitanika	81
4.3 Definiranje ciljeva marketinga.....	83
4.3.1. SMART cilj	84
4.3.2. Kreiranje buyer persone.....	85
4.4. Marketinški miks -7P.....	88
4.4.1. Proizvod.....	88
4.4.2. Cijena.....	90
4.4.3. Promocija.....	92
4.4.4. Distribucija	94
4.4.5. Ljudi.....	96
4.4.6. Proces.....	98
4.4.7. Fizičko okruženje	100
5. RASPRAVA.....	102
6. ZAKLJUČAK	104
7. LITERATURA.....	106
POPIS GRAFIKONA	110
POPIS SLIKA.....	110
POPIS TABLICA.....	111

1. Uvod

Kako se prema demografskim pokazateljima Republika Hrvatska ubraja među države s visokim udjelom starog stanovništva, socijalna skrb kao općepotrebna i općekorisna društvena funkcija, čiji su korisnici, između ostalih i starije osobe, dobiva sve veći značaj.

Unutar sustava socijalne skrbi razvijaju se različiti oblici skrbi putem kojih se starijim osobama omogućuje i osigurava zadovoljavanje osnovnih životnih potreba te pruža podrška u aktivnom sudjelovanju u životu i radu društvene zajednice kojoj pripadaju.

Na ovaj način, populaciji starijeg stanovništva nastoji se omogućiti optimalno starenje poboljšanjem kvalitete njihova života, što je ujedno jedan od ciljeva istaknutih u propisima kojima je određen pravni okvir djelovanja socijalne skrbi u Republici Hrvatskoj.

Jedan od dostupnih oblika skrbi jeste i usluga dugotrajnog smještaja u dom. Uza sve zamjerke domovima za starije, potražnja za istima je velika a njihovi kapaciteti nedostatni potrebama. Nezasićenost tržišta uzrokovala je prije dvadesetak godina promjenu zakonskog okvira kojim je regulirano djelovanje sustava socijalne skrbi na način da je omogućen ulazak privatnog sektora u predmetnu tržišnu nišu.

Konačan rezultat prethodno opisanih okolnosti, jeste činjenica da danas ovu vrstu usluge pružaju poslovni subjekti koji se s obzirom na vlasničku odnosno upravljačku strukturu financiraju iz različitih izvora te sukladno tomu imaju različite poslovne ciljeve, pa samim time provode različite poslovne i marketinške politike te kreiraju različite marketinške planove kako bi na odgovarajući način odgovorili na zahtjeve tržišta.

1.1. Problem istraživanja

Demografski trend starenja stanovništva nije prisutan samo u Republici Hrvatskoj nego je odlika većine (razvijenih) zemalja u Europi i svijetu. Primjerice, na razini Europske unije, prema podacima dostupnima na Internetskim stranicama Europske unije (Europska komisija, 2024) u razdoblju od 2003. do 2023. godine, udio osoba starijih od 80 godina gotovo se udvostručio, a tijekom zadnjih pet desetljeća očekivani životni vijek pri rođenju povećao se za približno deset godina i za muškarce i za žene.

Sve nepovoljniji omjer između radno aktivnog i radno neaktivnog stanovništva u pitanje dovodi daljnji društveni razvoj i napredak. Obadić i Smolić (2016) a prema Lamza Maronić i Tokić (2012) navode kako starenje stanovništva postaje jedno od najvažnijih pitanja društvenog razvoja te ukazuju na njegov znatni utjecati na stanje u zdravstvu, socijalnoj skrbi i socijalnoj politici tijekom 21. stoljeća. Prema shvaćanju Puljiza (2016), starenje stanovništva rezultiralo je osjetnim porastom javnih troškova koje europske države izdvajaju za potrebe starih ljudi. Imenovani autor razlikuje i navodi nekoliko kategorija troškova starenja od kojih su najveći izdaci za mirovine te zdravstveni troškovi, a slijede ih troškovi dugotrajne skrbi.

Proces starenja stanovništva predmet je dakle interesa stručnih i znanstveno-istraživačkih krugova, međutim posljedice koje isti ostavlja na društvo kao cjelinu nisu samo ekonomsko nego i političko pitanje, stoga se, niti desetak godina kasnije u odnosu na datum nastanka prethodno citiranih navoda, o njima tijekom 2023. godine oglasila i Europska komisija (2023) kao glavno izvršno tijelo Europske unije te istaknula kako „...*zbog sve većeg udjela starijeg stanovništva u EU-u raste potreba za uslugama skrbi i dovodi se u pitanje dugoročna financijska održivost naših socijalnih država.*“

U tom su kontekstu pokrenute i javne rasprave o odgovorima na posljedice starenja te je na internetskim stranicama Europske unije (2021) predstavljena Zelena knjiga o starenju. Polazeći od činjenice da „*trend starenja uvelike utječe na svakodnevni život ljudi i na naša društva te ima implikacije po gospodarski rast, fiskalnu održivost, zdravstvenu i dugotrajnu skrb, dobrobit te društvenu koheziju*“, svrha joj je „*pokrenuti sveobuhvatnu raspravu o politikama povezanim sa starenjem radi rasprave o tome kako najbolje predvidjeti izazove i prilike koje ono donosi te odgovoriti na njih...*“.

Iz navedenoga je dakle vidljivo kako je prepoznata činjenica da su demografske promjene dovele do promjena u veličini i strukturi proračunskih prihoda i rashoda te da su sve veće potrebe rastućeg broja starijih ljudi nadišle financijske mogućnosti društva. U tom kontekstu, kada je o sustavu socijalne skrbi za starije osobe u Republici Hrvatskoj riječ, Bađun (2017) ističe kako će ključno pitanje biti pronalaženje odgovarajuće kombinacije javnog i privatnog financiranja, ali i podizanje učinkovitosti usluga skrbi s ciljem racionalizacije rastućih troškova. Kada je konkretno riječ o usluzi smještaja u dom, disbalans između rastuće potražnje na tržištu usluga dugotrajnog smještaja i ponude koja nije na adekvatan način pratila potražnju, otvorio je ranijih godina mogućnost ulaska privatnog sektora u predmetnu tržišnu nišu.

Konačan rezultat prethodno opisanih okolnosti, jeste činjenica da danas ovu vrstu usluge pružaju poslovni subjekti različite vlasničke odnosno upravljačke strukture. Navedena razlika izravno je povezana s različitim modelima i izvorima financiranja i dovodi do postavljanja različitih poslovnih ciljeva, pa poslovni subjekti provode različite poslovne i marketinške politike i kreiraju različite marketinške i poslovne planove kako bi se na odgovarajući način pozicionirali na tržištu.

1.2. Predmet i cilj istraživanja

Osnovni cilj rada je utvrditi specifičnosti u kreiranju marketinških planova domova za starije i nemoćne u privatnom vlasništvu u odnosu na decentralizirane domove čiji su osnivači Republika Hrvatska odnosno jedinice lokalne uprave i regionalne samouprave, na temelju analize dvaju poslovnih subjekata – Ustanove dom za starije i nemoćne Magnolija Rosa iz Vukovara te Doma za starije i nemoćne osobe Vinkovci.

Također, jedan od ciljeva je objasniti važnost marketinškog plana kao dijela cjelokupnog poslovnog plana svakog poslovnog subjekta, pa je u navedenom kontekstu analizirana i istaknuta poveznica između vlasničke odnosno upravljačke strukture i razlike u poslovnim politikama subjekata u navedenoj djelatnosti, koja je posljedično rezultirala i specifičnostima u marketinškim strategijama odnosno aktivnostima svakog od analiziranih subjekata, što se ujedno ističe i kao doprinos ovoga rada.

Nadalje, cilj je analizom rezultata provedenoga istraživanja te sadržaja identificiranih dosadašnjih marketinških aktivnosti analiziranih poslovnih subjekata, utvrditi dodatne konkretne aktivnosti koje je moguće poduzeti kako bi se stvorila dosljedna i učinkovita marketinška strategija, koja će istovremeno zadovoljiti iskazane kriterije, potrebe i očekivanja potencijalnih korisnika te biti u suglasnosti s načelima i ciljevima cjelokupne poslovne politike.

1.3. Istraživačka pitanja

U kontekstu naprijed iznesenoga, kroz rad će se dati odgovori na sljedeća istraživačka pitanja:

1. Kakvo je stanje i perspektive tržišta djelatnosti socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe u Republici Hrvatskoj?

2. Kakva je percepcija kvalitete života koju im smještaj u domu može osigurati te postoje li faktori koji ograničavaju mogućnost odlaska u dom?
3. Postoje li razlike u pristupu i provođenju marketinških strategija odnosno aktivnosti državnih i decentraliziranih domova za starije u odnosu na one u privatnom vlasništvu, u čemu se očituju i čime su uvjetovane?
4. Kako optimizirati marketinške strategije odnosno aktivnosti u djelatnosti socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe, s ciljem ostvarenja boljeg poslovnog rezultata?

1.4. Metodologija istraživanja

U radu je provedeno primarno i sekundarno istraživanje. Cilj primarnog istraživanja bio je identificirati općenite stavove starijih osoba odnosno potencijalnih korisnika vezane za preseljenje u dom i percepciju kvalitete života koju im domovi mogu pružiti te utvrditi postoje li (osim subjektivnih) objektivni razlozi koji utječu na formiranje iskazanih stavova. Korištena je metoda ispitivanja putem upitnika kao posebnog oblika ne-eksperimentalnog istraživanja, a sudionici ispitivanja, budući su odabrani na temelju postavljenog cilja i svrhe istraživanja, čine namjerni i prigodni uzorak. Provođenje opisanog istraživanja u izravnoj je vezi sa drugim i četvrtim od prethodno navedenih istraživačkih pitanja. U sekundarnom istraživanju korišteni su podatci iz znanstvene i stručne literature, te dokumenata i on-line izvora. Isti su vezani ponajprije uz popis stanovništva odnosno ekonomske pokazatelje te statističke i ostale poslovne podatke o domovima i sustavu socijalne skrbi te je njihovom analizom odgovoreno na prvo i treće postavljeno istraživačko pitanje.

Metodom analize definirani su osnovni termini, složeni i opširni pojmovi raščlanjeni su na jednostavnije dijelove odnosno elemente te su obrađene pojedine zakonske odredbe koje utječu na oblikovanje sustava socijalne skrbi te oblik i ustrojstvo sustava skrbi o starijima i nemoćnima na području RH. Utjecaj pravnog poretka, socijalnog okruženja i kulturoloških prilika na oblike skrbi i ustrojstvo sustava skrbi pojašnjen je primjenom kauzalne metode. U znatnom je dijelu rada, pri opisu analiziranih poslovnih subjekata te predmeta i procesa, opisu plana marketinga, ciljeva, analizi situacije, marketinškoj strategiji i kontroli, primijenjena metoda deskripcije. Navedena metoda također je primijenjena i u dijelu analize dobivenih rezultata primarnog istraživanja te je u tom dijelu iznesen i kratak osvrt na dobivene rezultate kako bi se na temelju utvrđenih spoznaja izveli zaključci za odabranu populaciju istraživanja. Za povezivanje određenih teorijskih podataka u smislenu cjelinu, primijenjena je metoda sinteze. Metodom

komparacije izvršena je usporedba marketinških planova poslovnih subjekata, a metode indukcije i dedukcije korištene su kako bi se izveli pojedini zaključci. Nadalje, u dijelovima u kojima su korištena tuđa istraživanja i zapažanja odnosno stručni članci i znanstveni radovi, primijenjena je metoda kompilacije.

1.5. Struktura rada

Rad je podijeljen na teorijski i praktični dio. U uvodnom dijelu rada opisan je predmet istraživanja, iznijeti su ciljevi te opisane korištene metode istraživanja i izvori podataka.

U nastavku, u drugom dijelu rada, teorijski je prikazan proces planiranja i izrade marketinškog plana, opisana njegova struktura odnosno sastavni elementi, naglašena nužnost usklađenosti sa cjelokupnom poslovnom politikom određenog poslovnog subjekta te objašnjena svrha odnosno utjecaj istoga na rezultate poslovanja.

U trećem dijelu rada analiziran je pojam socijalne skrbi te zakonodavni okvir unutar kojega djeluje sustav socijalne skrbi u Republici Hrvatskoj, s naglaskom na socijalnu skrb sa smještajem za starije osobe. S obzirom na demografski trend starenja stanovništva, istaknuta je važnost pružanja ove usluge kroz navedenu djelatnost te je na temelju sekundarnih izvora podataka opisano tržište odnosno definirani sudionici, trendovi i čimbenici koji oblikuju ponudu i potražnju.

U idućem dijelu prikazan je marketinški splot doma Magnolija te izvršena komparativna analiza sastavnih elemenata koji oblikuju marketinške planove dva promatrana poslovna subjekta – doma za starije u privatnom vlasništvu te decentraliziranog doma za starije kojim upravlja jedinica regionalne uprave, s naglaskom na uzročno-posljedičnu vezu između vlasničke odnosno upravljačke strukture i poslovne politike te utvrđenih različitosti u svakom pojedinom elementu. Također, u ovome je dijelu opisano primarno istraživanje provedeno s ciljem ispitivanja čimbenika koji utječu na stavove potencijalnih korisnika o preseljenju u dom za starije te općenitih stavova starijih osoba vezanih za preseljenje u dom, odnosno percepciju očekivane kvalitete života koju im domovi mogu pružiti.

U kontekstu dobivenih rezultata istraživanja te provedenih analiza marketinških planova na konkretnim poslovnim subjektima, u zaključnom su dijelu izvedeni općeniti odgovarajući

zaključci o utjecaju upravljačke odnosno vlasničke strukture na marketinške aktivnosti domova za starije te dane odgovarajuće preporuke za optimiziranje marketinških strategija kako bi se omogućilo efikasnije zadovoljenje potreba i želja korisnika uz istovremeno ispunjavanje poslovnih ciljeva. Popis tablica i slika, abecednim redom sastavljeni popis korištene literature te popis ostalih korištenih izvora, navedeni su na kraju rada.

2. Teorijski okvir osnovnih pojmova

S ciljem boljeg i lakšeg razumijevanja teme, uvodno će biti razrađen teorijski okvir kojim će se obuhvatiti bitnije naznake osnovnih pojmova iz domene marketinga koji čine okosnicu predmetnog rada; definirat će se pojmovi marketing, marketinško planiranje i plan marketinga. Nadalje, objasnit će se važnost marketinškog planiranja i marketinškog plana za poslovni subjekt, dati obrazloženje i izvršiti analiza pojedinih dijelova marketinškog plana te objasniti njegova korelacija s poslovnim planom.

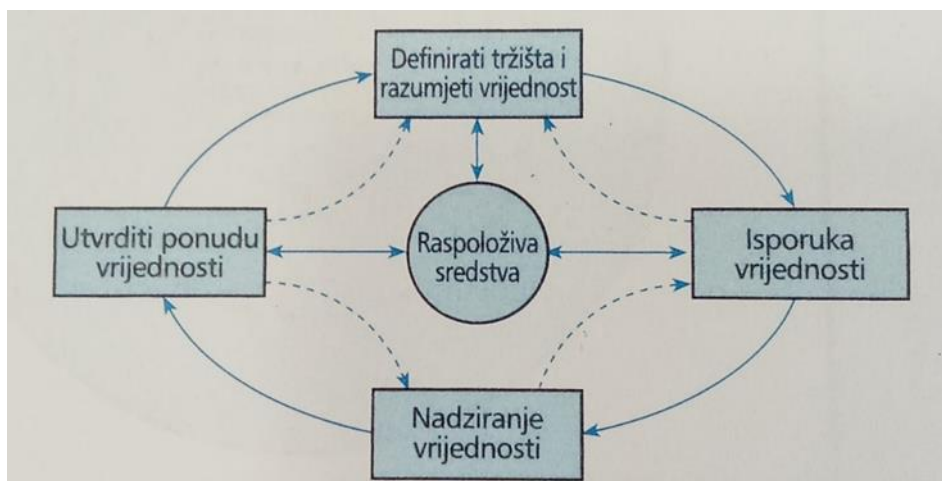
2.1. Definiranje pojma marketinga

Slijedom iznijetoga, primarno se nameće potreba definirati marketing. Od mnoštva definicija koje je moguće pronaći u raspoloživim relevantnim izvorima, u nastavku će biti navedene i analizirane tri.

Prema American Marketing Association („AMA“) marketing predstavlja skup institucija i procesa za kreiranje, komuniciranje, dostavljanje i razmjenu ponuda koje imaju vrijednost za kupce, klijente, partnere i društvo u cjelini.

Kotler (2001:9), jedan od istaknutijih teoretičara marketinga, definira ga pak kao „socijalni i upravljački proces kojim putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima, pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili što žele“

McDonald (2004: 24) također ukazuje na postojanje mnoštva definicija marketinga, a on ga pak opisuje kao „proces u kojemu se definiraju tržišta, određuju potrebe skupina klijenata unutar tržišta, određuju ponude vrijednosti koje će zadovoljiti te potrebe, obavještava sve one u organizaciji koji su odgovorni za isporuku tih vrijednosti te osigurava razumijevanje njihove uloge i uključenosti u ostvarivanju istih te nadzire stvarno isporučene vrijednosti.“ Dijagram prethodno navedene definicije prikazan je u nastavku na Slici 1.



Slika 1 Dijagram definicije marketinga

(McDonald (2004). Marketinški planovi; kako ih pripremiti, kako ih koristiti.

Zagreb: Masmedia, str. 24)

Analizom je moguće uočiti slijedeća zajednička obilježja odnosno elemente koji prožimaju sve navedene definicije:

- u fokus stavljaju tržište odnosno potrošače,
- pridaju pozornost njihovim željama, navikama, uvjerenjima, kulturi i običajima,
- za cilj postavljaju zadovoljavanje njihovih potreba odnosno vrijednosti

Navedena obilježja nužno određuju način ponašanja poslovnog subjekta odnosno organizacije koji upotrebljava marketing te u tom kontekstu „ona mora razumjeti potrebe i želje drugih pojedinaca i skupina i promijeniti se kako bi mogla stvoriti proizvode i vrijednost koje može razmjenjivati.“ (Kotler i sur., 2006)

2.2. Teorijski okvir i definiranje pojma marketinškog planiranja

Meler (2005:28) navodi kako je upravljanje marketingom (marketing management) moguće definirati kao "proces planiranja i izvršenja određene koncepcije, oblikovanja cijena, promocije i distribucije ideja, roba i usluga radi ostvarenja razmjene koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacije." Dakle, prema naprijed navedenom, marketinško planiranje je dio procesa upravljanja marketingom.

Ham (2023) prema Meler (2005) marketinško planiranje definira kao kreativni proces kojim se unaprijed utvrđuje smjer akcija gospodarskog subjekta te navodi kako su ciljevi i predmeti te vremenski obzor planiranja elementi koje je potrebno odrediti prije početka procesa.

Kada je riječ o ciljevima planiranja, Meler (2005:89) razlikuje kvantitativne i kvalitativne, odnosno numerički iskazive i numerički neiskazive ciljeve. Što se predmeta planiranja tiče, oni se mogu odnositi na pojedine marketinške djelatnosti (npr. prodaja) te pojedine elemente marketinškog miksa i njihove sastavne dijelove (pojedini proizvodi ili skupine proizvoda). Kada je u pitanju vremenski obzor planiranja, imenovani autor ističe kako se isti, naročito u teoriji planiranja, neprekidno smanjuje pod utjecajem velikih promjena na području tehnike i tehnologije te razlikuje i navodi tri vremenska obzora:

- a) dugoročni, koji se odnosi na razdoblje duže od tri godine,
- b) srednjoročni, koji se odnosi na razdoblje od jedne do tri godine,
- c) kratkoročni, koji se odnosi na razdoblje poslovne godine i kraće

Meler (2005:90) također obrazlaže razliku između perspektivnog planiranja kod kojeg se na temelju prošlosti planira budućnost i prospektivnog planiranja koje je karakteristično po tome što se na temelju pretpostavljene budućnosti želi planirati sadašnjost te zaključuje kako „... ispravna polazna osnova marketing-planiranja, (...) mora biti buduća tehnologija, budući proizvodi, budući tržišni odnosi i budući potrošači, odnosno njihove potrebe. Jasno, i budući marketing”. (Meler (2005:90), prema Keller (1974)).

McDonald (2004:47) marketinško planiranje definira kao „logičan slijed i niz aktivnosti koje vode utvrđivanju marketinških ciljeva i izradi planova da se oni postignu“ odnosno „proces putem kojeg se planira primjena marketinških sredstava u svrhu postizanja marketinških ciljeva“ te dodatno naglašava kako je ono „višestрана, složena, višefunkcionalna aktivnost koja ulazi u svaki vid života poduzeća.“ Isti autor također u nastavku iznosi tezu kako, iako je riječ o pojmovno vrlo jednostavnom i razumljivom procesu, u praksi je to najteži marketinški zadatak iz razloga što „se svi elementi marketinga moraju objediniti u jednom koherentnom planu“. Nadalje, na pitanje zašto je potrebno marketinško planiranje, imenovani autor nudi i odgovore, pa između ostalog smatra kako je marketinško planiranje potrebno zbog

- sve veće turbulencije, složenosti i konkurencije
- brzine promjena u tehnologiji
- pronalaska izvora komparativne prednosti

- organiziranog pristupa
- razvijanja specifičnosti
- osiguravanja dosljednih odnosa
- potreba da nadređeni informiraju a podređeni dobiju resurse, preuzmu obveze te postavе ciljeve i strategije
- potrebe da nemarketiške funkcije dobiju potporu.

Sagledavajući naprijed navedeno, može se zaključiti kako na nužnost marketinškog planiranja jednako utječu vanjski odnosno faktori iz okoline i unutarnji faktori. I dok na vanjske faktore poput konkurencije i promjena u tehnologiji poslovni subjekt nema utjecaja, nego im se nastoji prilagoditi, odnosno planiranjem ovladati neizvjesnošću okoline, na unutarnje faktore ima izravan utjecaj ali zbog ograničenosti resursa nužno je njima planski upravljati i raspolagati. U tom kontekstu, McDonald (2004:589) raspravu oko procesa marketinškog planiranja zaključuje konstatacijom kako „u trenutku kad se neko poduzeće upusti u marketinško planiranje, može očekivati razne složene probleme u organizaciji, stavovima, procesu i učenju, koji bi mogli spriječiti napredak. Ako smo unaprijed svjesni tih zapreka, lako je moguće da ćemo uspješno iskoristiti sustav marketinškog planiranja.“

Grbac i Meler (2007:27) smatraju kako „uspješniji razvoj poduzetničkog subjekta nije spontana već planirana aktivnost te ističu kako se marketinškim planiranjem „utvrđuje budućnost poduzetničkog subjekta, odnosno ciljevi koji se žele ostvariti i načini njihovih ostvarenja“ (2007:29). U kontekstu navedenoga, dodatno (2007:28) dodatno pojašnjavaju kako planiranjem marketinških aktivnosti, poduzetnički subjekti definiraju način prilagođavanja promjenama u okruženju te na taj način stvaraju osnovu za proaktivno umjesto reaktivnog djelovanja na promjene na tržištu. Isti autori (2007:29) nadalje navode kako je prilikom marketinškog planiranja potrebno pronaći odgovore na pitanja poput:

- Gdje smo? (gdje se poslovni subjekt nalazi na tržištu)
- Kamo želimo stići? (jasno određen put)
- Kako ostvariti ciljeve koje smo postavili? (kojim marketinškim aktivnostima)
- Tko je odgovoran za izvršenje postavljenih ciljeva?
- Koliki i kakvi resursi su potrebni kako bi ostvarili ciljeve?

Također, Grbac i Meler (2007:28) ističu da je jedan od ciljeva planiranja marketinških aktivnosti stvaranje konkurentske prednosti. Ona se postiže posjedovanjem određene

posebnosti koju potrošači traže, prepoznaju i uvažavaju. Takvi poslovni subjekti ističu se od ostalih konkurenata na tržištu, brže, lakše i uspješnije reagiraju na promjene i nepredviđene situacije na tržištu te ostvaruju bolje poslovne rezultate.

Sumirajući naprijed navedeno i citirano, može se zaključiti kako je marketinško planiranje od velike važnosti za poslovanje poslovnog subjekta. Njime se omogućuje plansko i optimalno iskorištavanje ograničenih resursa poslovnog subjekta te postavljanje i prilagođavanje ciljeva, strategija, taktika i planova poslovanja sukladno spoznajama i utvrđenom činjeničnom stanju o poslovnom okruženju. Sve to u konačnici doprinosi uspjehu poduzeća koji se ne mjeri samo financijskim rezultatom i profitabilnošću. Prema shvaćanju McDonalda (2004:98) poduzeće s djelotvornim sustavom marketinškog planiranja neće biti samo profitabilno nego će imati i

- široko postavljene ciljeve
- vrlo motivirane zaposlenike
- mnogo praktičnih tržišnih informacija
- veću međufunkcionalnu koordinaciju
- minimum rasipanja ili dupliciranja resursa
- priznavanje potrebe za stalnim promjenama i jasnu sliku o prioritetima
- veću kontrolu nad poslovanjem i manju osjetljivost na neočekivane događaje

Polazeći od premise kako je „Osnovna ideja marketinga uskladiti sposobnosti poduzeća sa željama klijenata kako bi se postigli ciljevi objiju strana“ (McDonald, 2004:23), te uvažavajući sve naprijed navedeno, može se zaključiti kako je ostvarenje obostranog zadovoljstva bit marketinškog planiranja jer će uspješno provedeno marketinško planiranje rezultirati kvalitetnim planom marketinga koji će privući nove i zadržati postojeće zadovoljne korisnike odnosno potrošače, a što će za posljedicu imati ostvarenje pozitivnog poslovnog rezultata odnosno dobiti poslovnog subjekta. Pri tome, a što će se u nastavku dodatno obrazložiti na konkretnom primjeru decentraliziranog doma u Vinkovcima, prema shvaćanju Melera (2005:19) „...temeljni cilj nije i ne bi trebala biti dobit već rečeno zadovoljavanje društveno pozitivno valoriziranih potreba potrošača.“ S druge pak, strane, dobit odnosno pozitivan poslovni rezultat, bit će imperativ u poslovnoj politici privatnoga doma, jer u suprotnom njegovo funkcioniranje i opstanak na tržištu nemaju smisla.

2.3. Definiranje pojma marketinškog plana

Prema Meleru (2005:91) proces strateškog planiranja tržišta rezultira marketing-strategijom koja čini okvir za marketinški plan, a on je pak glavni instrument za usmjeravanje i koordiniranje marketinških napora (2005:98).

Ham (2023) prema Meler (2005:91) plan marketinga definira kao pisani dokument ili nacrt na temelju kojeg se primjenjuju i nadziru aktivnosti marketinga pojedine organizacije te navodi kako isti predstavlja dinamičku razradu marketing-strategije gospodarskog subjekta. Prema imenovanim autorima, plan marketinga mora sadržavati informacije o tome kakav će, kome i za koje vrijeme marketinški mix biti ponuđen te podatke o očekivanim troškovima i rezultatima njegove provedbe.

Kotler i dr. (2014:54) tvrde kako je „marketing plan jedan od najvažnijih rezultata marketinškog procesa“ te navode kako obično sadrži sljedeće dijelove

- Izvršni sažetak i pregled sadržaja
- Analizu situacije
- Marketing strategiju
- Financijske projekcije
- Primjenu i kontrolu

McDonald (2004:49) navodi kako marketinški plan pomaže poduzeću da se nosi sa sve većom nestabilnošću, sve složenijom okolinom, sve jačim pritiscima konkurencije i sve bržim tehnološkim promjenama te ističe njegovu korist za širok krug korisnika unutar poslovnog subjekta.

Na tragu ovih navoda je i shvaćanje Marušić (2006:15) koja smatra kako se marketinškim planom poduzeće stavlja u bolji položaj u odnosu na ona poduzeća koja nemaju plan jer se sve planirane aktivnosti prikazuju na papiru te se na taj način bolje izražavaju ciljevi i kontroliraju poslovi. U tom kontekstu, imenovana nadalje navodi kako su glavne zadaće plana marketinga upoznavanje potrošača odnosno njihovih želja, potreba i preferencija te upoznavanje konkurencije sa svim njezinim snagama i slabostima, a „svrha plana marketinga da definira tržište, tj. otkrije potrošače i konkurente, da zacrta strategiju koja će privući i zadržati potrošače i da predvidi dolazeće promjene.“ Razmatrajući prethodni navod može se zaključiti o postojanju

dodatnih zadaća odnosno svrha marketinškog plana. Naime, može se zaključiti kako poslovni subjekt, posredno upoznavanjem konkurencije i interpretacijom podataka o ukupnom poslovanju u djelatnosti kojom se bavi, upoznaje svoju makro i mikro poslovnu okolinu sa svim njenim elementima. Time dolazi u mogućnost vlastite snage iskoristiti za prilagođavanje prilikama na tržištu te uspješno pozicionirati.

Tri vremenska obzora navedena i opisana u teorijskom dijelu vezanome uz proces marketinškog planiranja, impliciraju sa te točke gledišta i postojanje nekoliko vrsta planova. U tom smislu razlikuju se srednjoročni i dugoročni planovi koji se uobičajeno nazivaju i strateškim planovima, dok se kratkoročni, a osobito operativni planovi (operativni planovi koji se odnose na dnevna, tjedna, dekadna, mjesečna i kvartalna razdoblja), uobičajeno nazivaju taktičkim planovima. Prema Meleru (2005:90) „kratkoročni planovi su pritom prilično detaljni i odnose se na sve pojedine marketing-djelatnosti, ili pak pojedina prostorno obuhvaćena tržišta, linije proizvoda i sl., dok su srednjoročni i dugoročni planovi, u pravilu, općenitijeg karaktera i odnose se na doseganje strateških ciljeva gospodarskog subjekta, bez obzira jesu li oni kvantitativnog ili kvalitativnog karaktera.“ Iz navedenoga može se zaključiti kako se marketinški planovi razlikuju svojim opsegom odnosno veličinom svoga sadržaja mjerljivom u broju stranica, a ta je veličina prvenstveno uvjetovana vrstom plana, veličinom i potrebama poslovnog subjekta - manja poduzeća mogu imati kraći i manje formalan plan marketinga, dok velika poduzeća trebaju imati detaljno strukturirani plan marketinga. Također, primjereno je zaključiti kako kvantitetu nije oportuno pretpostaviti kvaliteti odnosno naglasak ne treba staviti na broj stranica već na kvalitetu sadržaja i korisne informacije sadržane u planu.

Marušić (2006:16) navodi sljedeću podjelu marketinških planova:

1. Plan marketinga za novi proizvod
2. Godišnji plan marketinga

Slijedom navedenoga imenovana objašnjava kako se godišnji plan marketinga izrađuje se za postojeće proizvode ili usluge na tržištu, najčešće za razdoblje od godinu dana, a po potrebi revidira se i ranije. Plan marketinga za novi proizvod izrađuje se u situaciji uvođenja novog proizvoda ili usluge na tržište, nove proizvodne linije ili nove marke proizvoda. Ono što prema mišljenju autorice čini specifičnim ovaj plan jeste daleko više nepoznanica u odnosu na godišnji plan marketinga jer nove proizvode ne raspolažemo vlastitim iskustvom a iskustva

konkurencije ne moraju biti pouzdani pokazatelj uspjeha odnosno neuspjeha pa ih treba koristiti s oprezom, uzimajući u obzir vlastite mogućnosti.

Prema Marušić (2006:16) plan marketinga može se podijeliti u nekoliko dijelova:

- Sažetak za upravu
- Analiza postojećeg stanja
- Postavljanje ciljeva marketinga
- Razvoj strategija marketinga
- Razvoj taktika marketinga
- Izračunavanje financijskih pokazatelja
- Provođenje i kontrola marketinga

Nastavak rada sadrži opis i detaljniju razradu svakog od prethodno navedenih dijelova.

2.3.1. Sažetak za upravu

Sažetak za upravu predstavlja kratak pregled sadržaja u kojemu su objašnjeni najvažniji elementi cijelog marketinškog plana te dan osvrt na kratku povijest poduzeća, trenutno stanje, ciljeve, management, marketing i raspoložive financije. Njegova je uloga dvojaka - osim što pomaže managementu poslovnog subjekta, koristan je i pri pokušaju privlačenja novih poslovnih partnera i financijskih sredstava. U tom kontekstu, bitna pretpostavka sažetka su jasan i kvalitetan opis relevantnih informacija kako bi osoba koja ga čita u kratkom vremenu mogla dobiti cjelokupnu sliku o tome što se želi postići kroz marketinški plan, jer u protivnom financiranje ili investiranje može izostati.

Prema Meler i Grbac (2007:31) sažetak za upravu je temeljno sredstvo za komunikaciju i razumijevanje onog što se želi postići u budućnosti na poslovnom planu. Nalazi se na početku marketinškog plana, ali se s obzirom na naprijed izneseno, izrađuje na kraju kada su poznati svi podaci koje je potrebno sažeti.

„Sažetak mora biti sročan na način da potakne na čitanje cijelog plana, ali i da omogućiti zaključivanje samo na temelju sažetka. To je suština postojećeg stanja poduzeća i njegovih pravaca razvoja u budućnosti. Iz njega mora biti vidljivo da je autoru sasvim jasno o čemu govori i da prijedlozi imaju zdravu osnovu za uspjeh. Ukoliko to nije slučaj, osoba koja ga ocjenjuje vjerojatno dalje neće niti čitati (Marušić, 2006:17).

2.3.2. Analiza postojećeg stanja

Grbac i Meler (2007:34) navode kako je za definiranje ciljeva poslovanja i utvrđivanje strategija prethodno potrebno spoznati uvjete u kojima poduzetnički subjekt djeluje i tu fazu planiranja marketinških aktivnosti nazivaju analizom situacije. Nadalje, prema mišljenju istih autora (2007:34) „rezultati analize situacije utječu na ciljeve poslovanja i po toj osnovi utječu i na odabir marketinških strategija.“ Dakle, pojednostavljeno rečeno, analiza postojećeg stanja u osnovi predstavlja pregled i analizu čimbenika koji djeluju u poslovnom okruženju i utječu na poslovanje. Kroz rezultate analize moguće je identificirati snage i slabosti, kao i potencijalna područja rasta pa se provođenje analize u tom kontekstu može smatrati preduvjetom za rješavanje problema u kojoj se nalazi poslovni subjekt.

Sastavni dio analize postojećeg stanja su misija i vizija. Prema Meler i Grbac (2007:32) misija je ideja vodilja za djelatnike koja ih povezuje u zajedničkom ostvarenju poslovnih i drugih ciljeva. Isti autori također navode kako se „Misijom definira budućnost koju je poduzetnički subjekt odabrao“ (2007:32). Prema Marušić (2006:17) misija poduzeća je kratko izražena svrha njegova postojanja na tržištu. Dakle, uspješno formulirana misija, kako bi doprla do potrošača i šire javnosti, treba ukazivati na ulogu i ono što poduzeće predstavlja. Treba biti smisljena i kratka kako bi bila lako pamtljiva te jedinstvena kako bi se njome dodatno naglasila i jedinstvenost poslovnog subjekta odnosno sve njegove sposobnosti koje ga razlikuju od konkurencije. Također, prema shvaćanju Melera (2005:92) treba imati i društvenu notu, odnosno treba biti u funkciji širih društvenih ciljeva.

Prema Ham (2023) vizija predstavlja ambicioznu, ali (barem donekle) realističnu sliku budućnosti koju se želi ostvariti, a koja uključuje razmatranje načina na koji će se poduzeće uklopiti u stvaranje poželjne budućnosti. Nadalje, prema shvaćanju imenovane, kako bi vizija bila djelotvorna, gospodarski ju subjekt, načelno, mora revidirati barem svake 3 godine, „jer ne bi trebao raditi za jučerašnju nego sutrašnju svrhu.“

Uobičajena podjela analize prema teoriji marketinga je podjela na unutarnju i vanjsku analizu. Vanjska analiza, kako joj i samo ime govori, promatra varijable na koje poslovni subjekt ne može utjecati jer djeluju izvan njega (okolina, tržište, konkurencija..). Marušić (2006:27) smatra kako su vanjski čimbenici izvan kontrole organizacije te utječu na položaj marketinga u organizaciji. Takvi faktori pružaju mogućnost za napredak i daljnji rast pa se pomoću vanjske

analize situacije mogu pravovremeno uočiti prilike, ali isto tako mogu dovesti i do prijetnji koje nije moguće promijeniti već im se samo prilagoditi i u određenoj ih mjeri anulirati odabirom konkurentskih prednosti. Postoji nekoliko različitih modela vanjskih analiza situacije:

- PEST,
- Analiza konkurencije,
- Porterov model pet sila.

Iste će biti u nastavku opisane u teorijskom te na konkretnom primjeru razrađene u praktičnome dijelu rada.

Unutarnjom analizom situacije analizira se vlastiti subjekt, njegovi već postojeći proizvodi, ljudski, financijski i tehnološki resursi odnosno operative varijable koje su pod njegovom kontrolom. U teoriji i praksi moguće je pronaći nekoliko metoda unutarnje analize:

- BCG matrica
- GE/McKinsey
- Životni ciklus proizvoda
- SWOT analiza

Od svih navedenih, u teorijskom i praktičnome dijelu rada bit će razrađena SWOT analiza te teorija životnog ciklusa proizvoda.

2.3.2.1. PEST analiza

PEST analiza u teoriji se smatra jednom od najbitnijih vanjskih analiza. Podrazumijeva analizu četiri kategorije čimbenika iz okruženja, s ciljem boljeg razumijevanja promjena s kojima je poslovni subjekt suočen i iskorištavanja prilika koje te promjene pružaju. Renko (2009:210) navodi kako je riječ o čimbenicima koji su međusobno povezani i ovisni jedni o drugima te ističe kako su to varijable koje poslovni subjekt ne može kontrolirati nego samo u duljem razdoblju u određenoj mjeri na njih utjecati. Imenovana (2009:210) također obrazlaže kako je naziv navedene analize anagram početnih slova svake od kategorije čimbenika:

1. politički čimbenici
2. ekonomski čimbenici
3. socio-kulturni čimbenici
4. tehnološko okruženje

2.3.2.2. Analiza konkurencije

Cilj analize konkurencije je prepoznati postojeću i potencijalnu konkurenciju u okruženju, utvrditi njihove prednosti i nedostatke te predvidjeti buduće poslovne poteze. Na ovaj način poslovni subjekt učinkovitije može reagirati, unaprijediti vlastite konkurentske prednosti odnosno pridobiti potrošače u određenoj tržišnoj niši na način da ponudi nešto novo i drugačije, jednake kvalitete uz nižu cijenu ili jednaku cijenu ali za bolju kvalitetu. Renko (2009:187) navodi kako su poslovni subjekti danas sve svjesniji intenzivnije konkurencije te prepoznaju važnost prijetnji i nastoje predvidjeti odgovore kojima će se suprotstaviti konkurentima, angažirajući pri tome mnoge resurse. Imenovana autorica također ističe kako se konkurencija smatra jednom od najvećih prijetnji na tržištu, ali kroz aspekte poticanja konkurenata na međusobnu borbu za potrošače na način da budu bolji jedan od drugoga i konkuriraju s vrhunskom uslugom ili proizvodom kako bi ih pridobili, ističe i njezine pozitivne strane.

Ham (2023 prema Renko 2009:139) u kontekstu analize konkurencije ističe benchmarking i definira ga kao kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka gospodarskih subjekata s najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja. Objašnjava kako je utemeljen na ideji da se vlastito poslovanje dinamički komparira sa najjačim konkurentima (ne nužno izravnima) i potom na temelju dobivenih saznanja nastoji unaprijediti. Ham (2023) ističe sljedeće koristi benchmarkinga:

- Uspoređujući se s drugima, kvalitetnije spoznajemo vlastite dobre i loše strane
- Učeći od drugih dolazimo do sličnih, poboljšanih ili sasvim novih ideja i rješenja
- Izbjegavanjem nepotrebnih ili pogrešnih aktivnosti mogu se sniziti troškovi
- Redefiniranje misije, vizije i ciljeva
- Bolje razumijevanje konkurentske situacije

te također ukazuje i na njegove negativne strane:

- Nekritičko preuzimanje tuđih iskustava
- Pretjeranim oslanjanjem na benchmarking može se dogoditi „dobra, ali zakašnjela ideja” odnosno izostanak inovativnosti i ponuda nečega već viđenoga.

2.3.2.3. Porterov model pet snaga

Oberman Peterka (2023) prema Porter (2008) ukazuje na postojanje ovoga modela te njegovu primjenu preporučuje kao jedan od početnih koraka poslovnog subjekta u pokušaju ulaska na tržište i ostvarivanja povoljne pozicije na istome. Model objašnjava stupanj konkurencije u nekoj grani industrije i njezinu profitabilnost kroz pet snaga prikazanih na Slici 2 te daje odgovor na pitanje je li i u kojoj mjeri djelatnost u koju poslovni subjekt ulazi ili već u njoj posluje, atraktivna odnosno hoće li ono u toj djelatnosti uspješno konkurirati. Prema Renko (2009:200) poslovni subjekt mora pokušati spriječiti djelovanje nekih od tih snaga a ne im se samo prilagođavati. Kako iste nisu međusobno neovisne, da bi se spriječio ili u najvećoj mogućoj mjeri anulirao njihov učinak, nužno je razumjeti principe po kojima djeluju.



Slika 2 Porterov model konkurentskih snaga

Oberman Peterka (2023): Materijali sa predavanja na

Poslijediplomskom specijalističkom studiju Marketing posebnih područja, EFOS

Slijedom navedenoga, a sukladno shvaćanju Kotlera (2001:228) te Renko (2009) u nastavku se iznosi kratko obrazloženje djelovanja svake od navedenih sila:

1. Prijetnja od ulaska novih konkurenata podrazumijeva ulazak novih konkurenata čija će brojnost ovisiti o preprekama ulaska u novu industriju uz pravilo da je brojnost konkurenata proporcionalna atraktivnosti i profitabilnosti industrije i obrnuto.
2. Prijetnja od supstituta označava velik utjecaj supstituta prilikom formiranja cijena te opasnost od zamjene postojećih proizvoda supstitutima u slučaju njihove superiornosti.

3. Suparništvo između postojećih konkurenata nastaje kada se jedan ili više konkurenata osjeti ugroženim po pitanju svoje trenutne pozicije ili kada nastoji poboljšati postojeću poziciju na tržištu čime izaziva druge konkurente na protuakciju.

4. Pregovaračka moć dobavljača jača u slučaju kada su dobavljači u poziciji utjecaja na razinu cijene te reduciranja kvalitete kupljenih proizvoda odnosno usluga, kao u situacijama jednog ili izrazito malog broja dobavljača, jedinstvenih proizvoda ili proizvoda bez konkurencije i supstituta.

5. Pregovaračka moć kupaca bit će osnažena kada na tržištu postoji samo nekoliko velikih kupaca koji diktiraju uvjete prodaje, ako se poslovni subjekti na tržištu ne razlikuju prema proizvodima ili uslugama, ako kupac ostvaruje niski profit svojim proizvodom te kada kupcu nije važna kvaliteta.

2.3.2.4. SWOT analiza

Zbog jednostavnosti izrade i preglednosti pri uporabi te činjenici da ne iziskuje znatne resurse, riječ je o često primjenjivanoj metodi unutarnje analize. Kratica SWOT, akronim je riječi Strengths - snage, Weaknesses - slabosti, Opportunities - prilike, Threats – prijetnje. Smisao SWOT analize je prikupiti podatke o unutarnjim snagama i slabostima kako bi se usporedili s prilikama i prijetnjama s kojima se poslovni subjekt suočava u okruženje u kojem djeluje te ih prikazati po kategorijama na način prikazan na Slici 3 u nastavku vodeći pri tome računa kako (Ham 2023):

- stavke trebaju biti kratke, jasne i sustavno složene
- je potrebno moći argumentirati svaku stavku odnosno navode za svaku od kategorija pa se one trebaju temeljiti na konkretnim dokumentima i/ili argumentima (izvor i/ili pojašnjenje priložiti uz matricu)
- treba uključivati „tvrde činjenice” (financijske pokazatelje, rezultate anketa među zaposlenicima), ali i „meke” elemente –prosudbe o zaposlenicima, vođenju i sl.
- radi izbjegavanja možebitne subjektivnost i/ili straha od iznošenja negativnih čimbenika preporučuje se analizu napraviti putem outsourcinga.

SNAGE Koje su naše glavne jake strane? - interne sposobnosti koje mogu pomoći u ostvarivanju ciljeva Koje su prednosti našeg proizvoda/usluge/asortimana? Što radimo bolje od drugih? Čime su naši potrošači zadovoljni?	SLABOSTI Koje su naše glavne slabe strane? – interni nedostaci koji ometaju ostvarivanje ciljeva Koji su nedostaci našeg proizvoda/usluge /asortimana? Što radimo lošije od drugih? Čime su naši potrošači nezadovoljni?
PRILIKE Koji čimbenici mogu biti iskorišteni ako nađemo način? Postoji li neiskorišten prostor na tržištu ili nezadovoljene potrebe? Koji su pozitivni trendovi?	PRIJETNJE Koji su negativni trendovi? Koji nepovoljni događaji se mogu dogoditi, a koji mogu dovesti do smanjenja prodaje ili profita?

Slika 3 SWOT analiza

– materijali sa predavanja na Poslijediplomskom specijalističkom studiju
Marketing posebnih područja, EFOS, travanj 2023.

Snage i slabosti predstavljaju unutarnje karakteristike nekog poslovnog subjekta koje mogu pomoći odnosno odmoći i ometi u ostvarenju cilja i na ovaj dio poslovni subjekt poduzimanjem određenih mjera, može utjecati. Analiza snaga i slabosti poduzeća odnosi se na tzv. internu analizu. Nasuprot tomu, prilike i prijetnje predstavljaju ono što dolazi iz okruženja. Interes i potrebe kupaca poslovnom subjektu omogućuju profitabilno poslovanje te predstavljaju prilike, dok su prijetnje određene negativne pojave i događaji koji se razvijaju nepovoljno po poslovni subjekt te posljedično dovode do smanjenja profita. Poslovni subjekt na njih uopće ne može ili u jako maloj mjeri može utjecati. Analogno naprijed navedenome, analiza ovih faktora naziva se eksternom analizom.

Marušić (2006:29) objašnjava kako se u SWOT analizi usklađuje unutarnja kvaliteta poduzeća (snage i slabosti) i vanjska situacija poduzeća (prilike i opasnosti). Snage se trebaju iskoristiti, slabosti ukloniti, prilike predvidjeti i iskoristiti, a prijetnje izbjeći. U ovome je smisao same analize, koja ako se ispravno provede, čini početni korak u definiranju postojeće i željene pozicije na tržištu te može pokrenuti proces oblikovanja strategije marketinga. Kotler i sur. (2006:87) navode da poduzeće, kada je svjesno svojih snaga i slabosti, tek tada može snage pretvoriti u konkurentske prednosti, a slabosti nastojati umanjiti ili nadoknaditi odgovarajućim snagama.

Vrlo bitan faktor SWOT analize je njezina vremenska dimenzija. Snage i slabosti poslovnog subjekta sagledavaju se kroz njegovo dosadašnje, a prijetnje i prilike kroz buduće poslovanje. Iz navedenoga se može izvesti zaključak kako izrada SWOT analize služi u razumijevanju trenutnog položaja poslovnog subjekta i definiranju strategije koju treba primijeniti kako bi se u budućim razdobljima postigao željeni ishod i ostvarili poslovni ciljevi.

2.3.2.5. Analiza životnog ciklusa proizvoda

„Životni ciklus proizvoda utvrđuje količinu ili vrijednost prodaje nekog proizvoda od njegova lansiranja do njegova opadanja i uklanjanja s tržišta“ (McDonald, 2004:207).

Prema Meler (2005:194) svaki proizvod ili usluga ima svoj životni ciklus koji je ograničen; kod nekih proizvoda životni ciklus je duži, dok je kod nekih kraći. Kotler i sur. (2006) razlikuju sljedeće karakteristične stadije životnog ciklusa proizvoda:

1. stadij uvođenja – podrazumijeva uvođenje novog proizvoda ili usluge na tržištu te prvu kupnju odnosno korištenje istoga. Ovu fazu karakteriziraju visoki troškovi povezani sa ulaganjima u oglašavanje i upoznavanje tržišta s proizvodom/uslugom te nizak ili negativan profit.
2. stadij rasta - podrazumijeva stadij u kojemu prodaja proizvoda/usluge raste. Proizvod/usluga bivaju prihvaćeni na tržištu od strane potrošača te se ulaganja počinju vraćati a troškovi smanjivati što u konačnici rezultira povećanjem profita te se istovremeno pojavljuje i konkurencija.
3. stadij zrelosti - u ovome stadiju proizvod/usluga dosežu vrhunac i tu se poduzeće želi najduže zadržati jer ima veliki profit, a male troškove. U ovoj fazi poduzeća ne traže nove potrošače, već se bore za svoje trenutne potrošače koje tržište već opslužuje te nastoje razviti nove, poboljšane verzije proizvoda/usluga pa se povećavaju istraživačko-razvojni proračuni.
4. stadij opadanja - označava pad prodaje, njezinu stagnaciju ili potpuni izostanak. Neki od razloga dovođenja proizvoda u ovu fazu su tehnološke promjene, dolazak na tržište sličnih ili istih, kvalitetnijih i cjenovno pristupačnijih proizvoda, veliki gubici u poslovanju i slično. U slučaju da poduzeće želi produljiti životni ciklus proizvoda, ono mora uložiti jako puno resursa u marketinške aktivnosti što sa sobom nosi veliki rizik.

2.3.3. Postavljanje ciljeva marketinga

Ciljevi koje poduzeće želi ostvariti imaju izravan utjecaj na izbor programa i taktika koji će biti primijenjeni te se u konačnici usporedbom sa zacrtanim ciljevima vrši mjerenje postignutih rezultata te procjenjuje djelotvornost izabranih strategija i taktika.

Prema shvaćanju Marušić (2006:121) ciljevi se ne mogu postići provođenjem lošeg plana marketinga, ali jednako tako ne mogu se postići niti lošim provođenjem dobroga plana. Prema mišljenju McDonalda (2004:69) „cilj je ono što želite ostvariti, strategija je način kojim namjeravate ostvariti ciljeve.“ Nadalje, isti autor navodi kako se marketinški ciljevi odnose samo na proizvode i tržišta dok npr. ciljevi za cijene nisu marketinški ciljevi te ističe kako se oni trebaju zasnivati na analizi situacije te biti usklađeni s vizijom, misijom i ciljevima utvrđenim u poslovnom planu. U skladu s navedenim, prema mišljenju McDonalda (2004:284) „marketinški ciljevi općenito se smatraju količinskim obvezama, koje se obično navode u obliku nekog standarda ostvarenja za određeno razdoblje poslovanja, ili uvjetima koje treba ispuniti do određenog datuma.“

Grbac i Meler (2007:38) smatraju kako uspješno utvrđeni ciljevi moraju biti jasno napisani, kratko formulirani i razumljivi te dodatno obrazlažu kako jedino nedvosmisleni, precizno određeni ciljevi mogu biti motivirajući za djelatnike kako bi se uključili u njihovu realizaciju. Nadalje, imenovani autori ističu kako svaki postavljeni cilj treba dati odgovor na sljedeća pitanja:

- Što se želi postići?
- Koliko se želi ostvariti?
- U kojem razdoblju?

Grbac i Meler (2007:38) također navode kako svaki definirani cilj može biti iskazan kvalitativno ili kvantitativno te obrazlažu kako se kvalitativni ciljevi odnose se na povećanje imidža proizvoda/usluga/marke, jačanje lojalnosti potrošača, uvođenje novih proizvoda i slično, dok se kvantitativni ciljevi odnose na brojčane podatke, odnosno na udio u tržištu ili ostvareni promet. Prema Marušić (2006:65) „tri su razine ciljeva: ciljevi poduzeća određeni poslovnom strategijom poduzeća, ciljevi marketinga određeni strategijom marketinga i konačno taktički ciljevi ili aktivnosti marketinga kojima se implementira strategija

marketinga.“ Marušić (2006:49 prema McDonald 2002:260) navodi kako se „ciljevi marketinga mogu definirati kao kvantifikacija onoga što poduzeće prodaje i onoga komu prodaje“.

Štimac (2023) kao često korišten model za postavljanje ciljeva navodi SMART model, prema kojem svaki cilj treba biti specifičan (engl. *specific*), mjerljiv (engl. *measurable*), prihvatljiv (engl. *acceptable*), realan (engl. *realistic*) i vremenski određen (engl. *time bound*).

Kombinacijom i prilagodbom navedenih elemenata danim okolnostima povećavaju se šanse za uspjeh.

„Selekcija ciljnog tržišta temelji se na izboru segmenata, vrednovanju segmenata i pozicioniranju“ (Štimac 2023 prema Grbac i Meler, 2007:41). Dakle, nakon definiranja marketinških ciljeva potrebno je napraviti tržišnu segmentaciju. Meler (2005:153) smatra da se segmentacija tržišta može shvatiti kao pomoćno sredstvo u marketinškim istraživanjima, ali i kao jedan od načina provedbe marketinške strategije. Zbog činjenice da su potrošači proizvoda, odnosno korisnici usluga heterogena skupina s različitim motivima i potrebama, autor upućuje na potrebu primijene tzv. segmentiranog pristupa u zadovoljavanju njihovih potreba. Na ovaj način, poslovni subjekt pronalazi ciljnu skupinu čije će potrebe i želje moći zadovoljiti na najbolji mogući način te istovremeno ostvariti što pozitivniji poslovni rezultat. Renko (2009:186) ukazuje kako je nužno precizno identificirati tržišne segmente te se fokusirati na određeni dio tržišta jer je to način na koji poslovnim subjektu omogućuje efektivno planiranje prodaje i marketinških strategija bez suvišnih troškova, uz istovremeno izbjegavanje konkurencije.

„Kriteriji za segmentaciju mogu biti različiti, zahvaljujući činjenici da su i potrebe potrošača vrlo heterogenog karaktera, kao i uostalom njihovo ponašanje na tržištu, no kao temeljni kriteriji mogu se postaviti sljedeći (Meler, 2005:154):

1. demografski
2. geografski
3. socio-ekonomski
4. kulturni
5. psihografski“

Grbac i Meler (2007:42) varijable za segmentaciju tržišta grupiraju na malo drugačiji način te prepoznaju demografske, geografske, psihografske i varijable ponašanja.

Dakle, selekcija ciljanog tržišta temelji se na izboru segmenata na koje se kasnije primjenjuju različite strategije marketinškog miksa odnosno različite kombinacije elemenata marketinškog miksa. Za sve segmente potrebno je obaviti ocjenu njihove valjanosti, te procijeniti moguću prodaju u tim segmentima, prisutnost i utjecaj konkurencije i troškove poslovanja.

Kada je posrijedi vrednovanje segmenata, prema Štimac (2023), ciljnoj skupini pripadaju osobe koje kupuju proizvode ili usluge koje poduzeće nudi. Drugim riječima, riječ je o skupini ljudi koji imaju određene zajedničke karakteristike zbog kojih ih poslovni subjekt prepoznaje kao potencijalne klijente. Logično je zaključiti kako će marketinška poruka koju poslovni subjekt želi poslati biti uspješnija ako se zna ciljana skupina kojoj se može i treba odaslati ta poruka te ako je sadržaj te poruke prilagođen ciljnoj skupini. S tim u vezi, Štimac (2023) kao koristan alat za provođenje marketinških aktivnosti definira *buyer personu* kao „generalizirani, imaginarni profil idealnog kupca odnosno korisnika usluge, stvorenih na temelju ponašanja, stavova i ciljeva stvarnih potrošača iz stvarnog svijeta“ Dok *buyer persona* pomaže poslovnim subjektima bolje razumjeti potencijalne kupce, njihove probleme, ciljeve i motive, način razmišljanja i donošenja odluka, Štimac također ukazuje i na suprotan pojam - *negative persona*, koja označava karakteristike kupaca kojeg poduzeće ne želi imati.

Prema Grbac i Meler (2007:46) „pozicioniranje je način na koji potrošači prihvaćaju ponudu prema njezinim ključnim karakteristikama i svrstavaju je u svoju svijest u odnosu na ponudu konkurenata“. Proizvod/usluga svojim obilježjima utječe na svijest potrošača te može privući potrošače na kupnju ako im takav proizvod/usluga odgovara te u tom kontekstu imenovani autori (2007:45) naglašavaju kako proces pozicioniranja zahtijeva poznavanje kriterija prema kojima potrošači na ciljanom tržištu vrednuju alternativna rješenja.

2.3.4. Razvoj marketinških strategija i taktika

Prethodno je u dijelu u kojemu je vršena analiza definicije marketinga izveden zaključak kako je cilj poslovnog subjekta stvaranje proizvoda odnosno vrijednosti koje će razmjenjivati na tržištu i na taj način zadovoljavati želje odnosno potrebe potrošača te pri tome ostvarivati određeni poslovni rezultat koji će mu omogućavati daljnji opstanak na tržištu. U tom kontekstu,

Meler (2005:163) „navodi kako je marketing strategija sredstvo za ostvarenje marketing ciljeva gospodarskog subjekta.“ Ona treba biti usredotočena na definiranje ciljnog tržišta te biti u skladu s potrebama, percepcijom i uvjerenjima potrošača, kao i sredstvo za razvijanje marketinškog miksa s ciljem ostvarenja dugoročne konkurentske prednosti.

„Marketing strategija odražava najbolju procjenu poduzeća kako će najisplativije primijeniti svoje vještine i resurse na tržištu“ (McDonald, 2004:301). Primjenjuje se kako bi se ostvarili planirani ciljevi poslovnog subjekta. Poduzimaju se aktivnosti planiranja i koriste svi mogući načini stvaranja marketinške strategije te se koriste raspoloživi resursi za postizanje ciljeva. McDonald također smatra da marketinška strategija određuje načine kako najbolje ostvariti ciljeve kroz elemente marketinškog miksa (proizvod, cijena, distribucija i promocija). Meler (2005:26) navodi kako se optimizacijom marketinškog miksa nastoji ustanoviti kako svaki od elemenata miksa djeluje pojedinačno na prodaju gospodarskog subjekta, a zatim i zajedno s ostalim elementima.

Prema Marušić (2006:89) „u taktici se povezuju analiza, ciljevi i strategija i pomoću njih stvara se temelj za detaljni taktički plan aktivnosti koji će provesti u djelo zacrtanu strategiju i postići glavne ciljeve“. Poslovni subjekt izrađuje marketing strategiju na temelju određenih taktika za koje smatra da će biti uspješne. Marketing taktike razvijaju se (Marušić, 2006:89-101):

- za potrebe proizvoda
- za potrebe prodajne cijene
- za potrebe promidžbe
- za potrebe prodaje s distribucijom i uslugama za klijente.

2.3.5. Provođenje i kontrola marketinga

Kontrola marketinških aktivnosti odvija se utvrđivanjem mjerila kontrole, usporedbom planiranih i realiziranih veličina te na kraju ispravkom odstupanja“ (Grbac i Meler, 2007:58).

Kako bi se marketinški plan uspješno odvijao potrebno je uspostaviti kontrolu čija je svrha utvrditi u kojoj su mjeri realizirani planom utvrđeni ciljevi te uočiti pogreške koje su dovele do eventualnih odstupanja kako bi se bolje procijenilo poslovanje u budućnosti, odnosno marketinški planovi modificirali sukladno nastalim tržišnih uvjeta i promjena koje su nastupile. Samo provođenje kontrole pretpostavlja utvrđivanje područja kontrole, uspostavu mjera i

standarda za mjerenje napretka prema zacrtanim ciljevima, nositelje kontrole koji će vršiti mjerenje i analizu stvarnih marketinških rezultata i sustav izvješćivanja.

Iako postoje različiti načini marketinške kontrole, prema Meleru (2005:315) najčešće se provode kontrola godišnjeg plana, kontrola profitabilnosti, kontrola učinkovitosti i strateška kontrola.

Kontrolom marketinga moguće je provesti reviziju marketinga. Prema mišljenju Melera (2005:318) „revizija se može opisati kao “identificiranje slabosti u operacijama marketinga i planiranje potrebnih poboljšanja za korigiranje tih slabosti”. Iz navedenoga se može zaključiti kako je kontrola marketinških aktivnosti nužna ne samo kako bi poslovni subjekti vidjeli postoji li mogućnost ostvarenja ciljeva te stvaranja profitabilnosti već i kako bi uočili svoje snage i slabosti koje će iskoristiti odnosno korigirati s ciljem postignuća boljih učinaka marketinškog planiranja.

2.3.6. Izračunavanje financijskih pokazatelja

Marušić (2006:111) navodi kako je izračun financijskih pokazatelja bitan dio marketinškog plana te naglašava kako je plan bez financijskih pokazatelja nedorečen. Financijski proračun bitan je jer osim što podrazumijeva izradu aproksimativnih procjena troškova, sagledava i rezultate te se na taj način može izvesti zaključak o djelotvornosti plana.

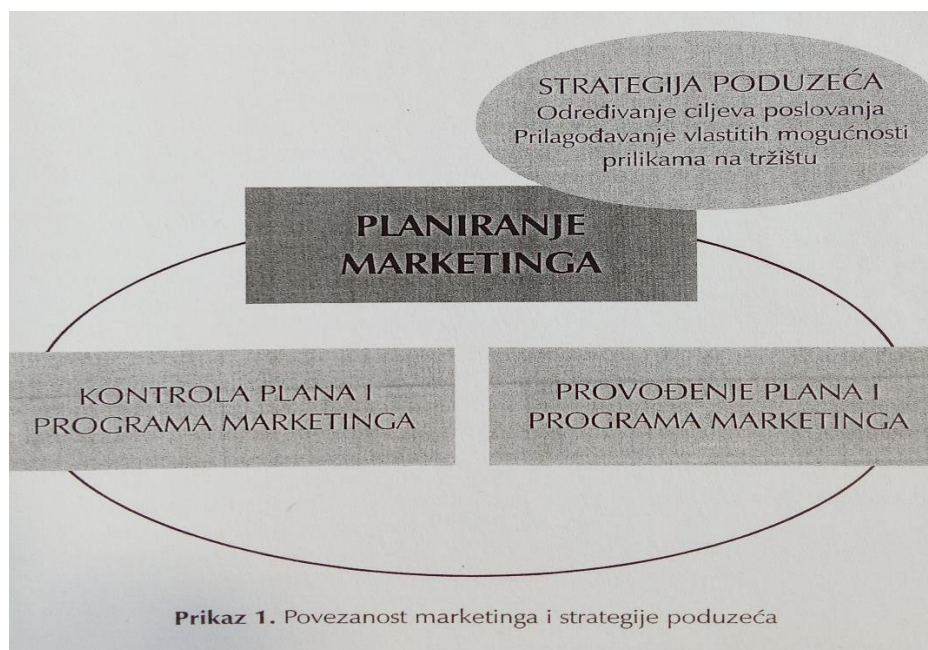
2.4. Odnos marketinškog planiranja i plana marketinga prema poslovnom planu

Radi donošenja relevantnijeg zaključka o odnosu i povezanosti navedenih pojmova, isti će biti razmotreni iz dva različita kuta gledanja odnosno dvaju perspektiva - one teorije marketinga te teorije poduzetništva.

Vezano za percepciju predmetnog odnosa sa stajališta teorije marketinga, u bitnome se ističe kako se prema shvaćanju Marušić (2006:10) u tržišno orijentiranom poduzeću sve funkcije isprepliću s namjerom dobrog poslovanja. Slijedom navedenoga, ista autorica nadalje navodi kako se ni u planiranju marketinga ne možemo izolirati od ostalih aktivnosti poduzeća te u nastavku zaključuje „kako nema dobrog marketinga bez dobre proizvodnje, bez financija i ostalih funkcija poduzeća.“ Nadalje navodi (2006:13) kako je planiranje marketinga (uz

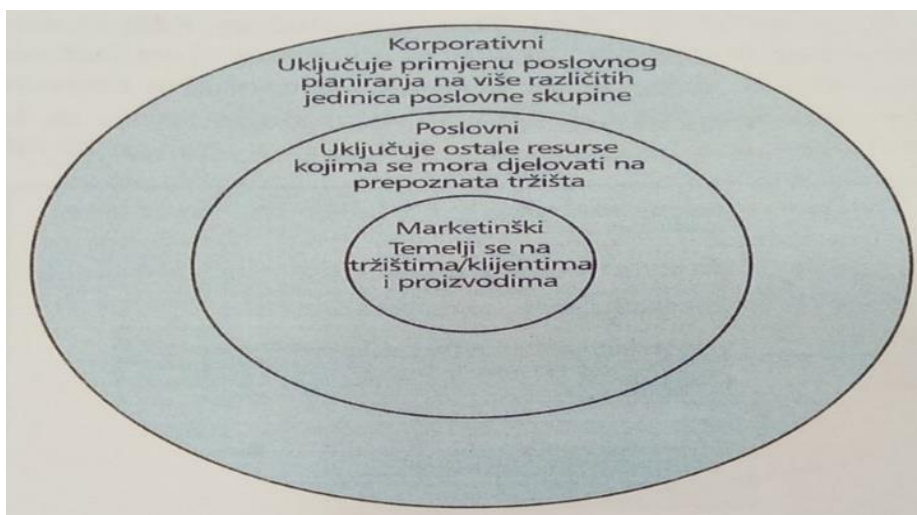
provođenje kontrolu plana programa marketinga) dio strategije marketinga, a ona je dio strategije poduzeća i djeluje u skladu s cjelokupnom poslovnom politikom. Navedeno implicira kako je plan marketinga kao rezultat procesa planiranja marketinga, razvijen na temelju strategija poslovnog subjekta. Nakon razvijanja, marketinški se plan implementira i provodi te je tijekom cijelog procesa provođenja nužno kontinuirano praćenje i kontrola njegove realizacije.

Povezanost između strategije poslovnog subjekta i strategije marketinga te proces praćenja i kontrole razvijenog marketinškog plana prikazana je na Slici 4.



Slika 4. Strategija marketinga kao dio strategije poduzeća
(Marušić, M. (2006:13). Plan marketinga, Adeco)

Na istome je tragu i shvaćanje McDonalda (2004:54) koji navodi kako se marketinško planiranje mora čvrsto postaviti u kontekst strateškog planiranja. Nadalje, prema McDonaldu (2004:69) marketinški se ciljevi trebaju zasnivati na analizi situacije te biti usklađeni s vizijom, misijom i ciljevima utvrđenim u poslovnom planu. Navedeno implicira kako se samim time i marketinški plan treba staviti u kontekst korporativnog odnosno poslovnog planiranja, na način kako je prikazano na Slici 5 u nastavku.



Slika 5 Prikaz odnosa plana marketinga, poslovnog i korporativnog plana
(McDonald, M. (2004:59). Marketinški planovi; kako ih pripremiti, kako ih koristiti.
Zagreb: Masmedia)

Prethodno, u dijelu u kojemu je analiziran marketinški plan, navedeno je razmišljanje Melera i Grbca (2007:31) koji vezano za sažetak marketinškog plana navode kako je „on temeljno sredstvo za komunikaciju i razumijevanje onog što se želi postići u budućnosti na poslovnom planu“. Rečeno jasno naznačuje odnos koji je predmet razmatranja ovoga poglavlja, još jednom je istaknuto.

Oberman Peterka (2023) prema Barringer i Ireland (2010:112) poslovni plan definira kao „pisani dokument, koji opisuje što poduzeće namjerava postići i kako to namjerava postići. Za većinu novih poduhvata poslovni plan je dokument dvojne svrhe, koji se koristi unutar i izvan poduzeća. Unutar poduzeća plan pomaže kompaniji da razvije „mapu puta“ kako bi slijedila i izvršavala svoje strategije i planove. Izvan poduzeća, on upoznaje potencijalne ulagače i ostale dioničare sa poslovnom prilikom koju poduzeće nastoji iskoristiti i kako to misli učiniti.“

Sadržaj poslovnog plana odnosno elementi koje bi isti trebao sadržavati navedeni su na Slici broj 6 u nastavku.

Sadržaj poslovnog plana

Sažetak (Executive Summary)	Plan proizvodnje i operacija
Opis proizvoda/usluge koju poduzeće nudi	Management tim
Opis problema koji se proizvodom rješava	Financijski plan
Analiza industrije – stanje, trendovi, atraktivnost (Porterov model konkurentskih snaga)	Poslovni model
Istraživanje tržišta i analiza	Planovi za budućnost
Marketing plan (4P i/ili SAVE koncept)	Kritični rizici, problemi, pretpostavke
	Dodaci

POKRETANJE POSLOVNOG PODHVATA, OBERMAN PETERKA

Slika 6 Prikaz sadržaja odnosno elemenata poslovnog plana

Oberman Peterka S. (2023): Pokretanje poduzetničkog poduhvata, materijali sa predavanja

Navedenim se potvrđuje prethodno postavljena teza prikazana na Slici 5, o subordiniranosti pojmova marketinškog planiranja i marketinškog plana pojmovima poslovnog planiranja odnosno poslovnog plana.

Poslovni plan je dakle rezultat procesa poslovnog planiranja i po svome sadržaju predstavlja dokument koji pomaže u pripremi pokretanja ili poslovanja samog poduzeća. Izrađuje se za poslovni subjekt kao cjelinu, obuhvaća sve aspekte poslovanja i njime se analiziraju različite sastavnice iz određenih područja koja se odnose na vođenje poslovanja. Slijedom iznijetoga, između ostalih područja, ovdje se nalazi i marketing. Poslovni planovi sadrže općenite informacije o poslovanju, dok su marketinški planovi usmjereni samo na marketinške aktivnosti i strategije; ostale aspekte poslovanja ne sadrže. Marketinški planovi mogu biti vrlo detaljni, ali često ne sadrže dovoljno informacija za vođenje cjelokupnog poduzeća iz dana u dan niti uključuju detaljne strategije rasta za više godina.

Prema uvodnim razmatranjima iznesenima u dijelu definiranja samog pojma marketing, cilj svakog poslovanja trebao bi biti potrošač i zadovoljavanje interesa potrošača, što ujedno predstavlja bit koncepcije marketinga. Stoga se može zaključiti kako marketing predstavlja središnju ulogu u aktivnostima mnogih poduzeća što implicira da je plan marketinga jedan od najbitnijih dijelova poslovnog plana, jer se bez marketinških aktivnosti proizvodi odnosno usluge teško mogu predstaviti potencijalnim kupcima odnosno potrošačima. Dakle, poslovni subjekti pomoću marketinga analiziraju i testiraju što krajnji potrošač želi, te sukladno

dobivenim povratnim informacijama razvijaju poslovne planove. Istovremeno, na analizi situacije zasnivaju se i marketinški ciljevi te se usklađuju ne samo sa tržišnim strategijama i načelima raspodjele resursa poslovnog subjekta nego i vizijom, misijom i ciljevima utvrđenima u poslovnom planu kako je i prethodno naglašeno kod opisa poslovnog plana. Drugim riječima, marketinški ciljevi trebaju pridonijeti ostvarenju općih ciljeva sadržanih u poslovnom planu.

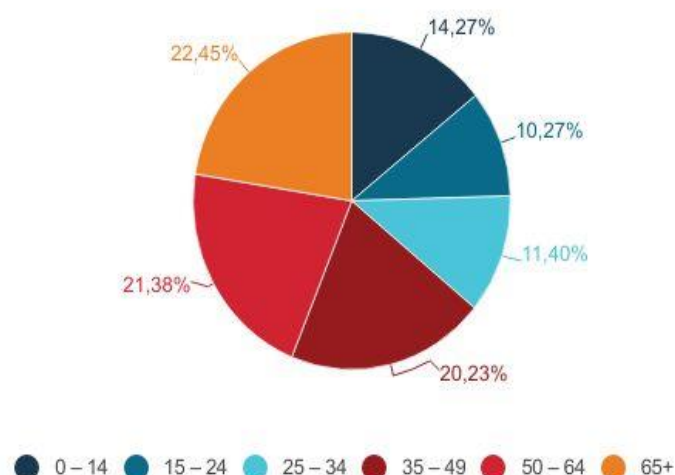
Shodno iznijetome, podrazumijeva se usklađenost marketinških strategija i aktivnosti sadržanih u marketinškom planu, s općom strategijom poslovanja koja je sastavni dio poslovnog plana. U skladu s navedenim je i shvaćanje Melera (2005:98) kako planovi marketinga moraju biti usklađeni s planovima ostalih poslovnih funkcija ili barem u njima nalaziti potporu za moguću realizaciju.

3. Sustav socijalne skrbi u Republici Hrvatskoj

Radi razumijevanja sustava socijalne skrbi unutar kojega djeluju prethodno imenovani poslovni subjekti čiji će marketinški planovi biti predmetom analize, nužno je osvrnuti se na činjenice i okolnosti koje definiraju njegovu društvenu ulogu. Analizom koja slijedi, ujedno će biti odgovoreno na pitanje kakvo je stanje i perspektive tržišta djelatnosti socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe u Republici Hrvatskoj, što je prvo od istraživačkih pitanja kojima će se rad baviti. Dodatno, utvrdit će se i čimbenici koji uvjetuju različite marketinške strategije odnosno aktivnosti državnih i decentraliziranih domova za starije u odnosu na one u privatnom vlasništvu, čime će se djelomično dati odgovor na treće od naprijed navedenih istraživačkih pitanja.

Prema službenim podacima objavljenima na stranicama Državnog zavoda za statistiku dana 22.09.2022. godine (Državni zavod za statistiku, 2022), u provedenom popisu stanovništva u 2021. godini, u Republici Hrvatskoj popisano je ukupno 3.871.883 stanovnika. Njih 869.237, što predstavlja udio od 22,45%, službeno je prešlo međunarodno prihvaćeno dobnu granicu za ulazak u starost, odnosno starije je od 65 godina. Usporedbe radi, prema službenim podacima u popisu obavljenome 2011. godine, također dostupnima na stranicama Državnog zavoda za statistiku, od ukupno popisanih 4.284.889 stanovnika, starijih od 65 godina bilo je 758 633 odnosno 17,70%.

Iz Grafikona 1 koji prikazuje odnos udjela stanovnika po pojedinim dobnim skupinama prema rezultatima popisa iz 2021. godine, razvidno je kako je udio stanovništva u dobi od 65 i više godina veći od udjela stanovništva u ostalim dobnim skupinama, pri čemu je nejednakost najviše izražena pri usporedbi s udjelom dobnih skupina 15-24 odnosno 25-34 godine jer su udjeli navedenih dobnih skupina dvostruko manji. Također, vidljivo je kako udio opada sa smanjenjem dobne granice, a mogući izgledi za promjenu trenda naziru se iz usporedbe podataka dvije najmlađe dobne skupine.



Grafikon 1 Stanovništvo prema starosti, popis 2021. –

Odnos udjela stanovnika po pojedinim dobnim skupinama (Državni zavod za statistiku, 2024)

Popis stanovništva iz 2011. pokazao je da Hrvatska ima vrlo staru dobnu strukturu stanovništva i da je među 10 najstarijih zemalja u svijetu (Akrap i sur., 2013).

Na internetskim stranicama Državnog zavoda za statistiku (2022) dostupni su podaci o rezultatima popisa stanovništva provedenoga u 2011. godini, kada je indeks starenja¹ iznosio 115,7 a prosječna starost 41,7 godina. Obradom podataka iz popisa provedenoga u 2021. godini, utvrđen je indeks starenja 155,6 i prosječna starost 44,3 godine. Dakle, metodološki promatrajući naprijed iznesene podatke i pokazatelje iz dvaju posljednjih provedenih popisa stanovništva, može se zaključiti kako se proces starenja sve više intenzivira što rezultira sve većom prosječnom starošću stanovništva te rastućim udjelom starijih osoba u ukupnoj populaciji. U opisanim uvjetima, socijalna skrb kao općepotrebna i općekorisna društvena funkcija dobiva sve veći značaj, a sve brojnije starije i nemoćne osobe, koje su u sustavu socijalne skrbi prepoznate kao posebno osjetljiva kategorija korisnika, ujedno predstavljaju sudionike na strani potražnje na tržištu na kojemu upravo u ovoj djelatnosti, svoje usluge, između ostalih, pružaju domovi za starije na čijem će se primjeru temeljiti daljnja analiza ovoga rada.

¹ Indeks starenja predstavlja postotni udio osoba starijih od 60 godina u odnosu na broj osoba starih 0-19 godina. Indeks starenja veći od 40 pokazuje da je stanovništvo zašlo u proces starenja.

3.1. Pravni okvir djelovanja sustava socijalne skrbi

Nevezano uz činjenicu da se u osnovi radi o poduzetničkom projektu, pružanje ove kategorije usluga u svakoj razvijenoj zemlji doprinosi rješavanju dijela društvene problematike lokalne i županijske vlasti u sferi socijalne skrbi stoga su propisana određena mjerila i standardi o kojima je potrebno voditi računa u svakodnevnoj praksi.

Pravno uporište za svoje postojanje, sustav socijalne skrbi crpi iz odredbi članka 1. Ustava Republike Hrvatske (Narodne novine broj 56/90, 135/97, 08/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10 i 05/14) koji Republiku Hrvatsku definira između ostaloga i kao socijalnu državu².

Ovakvo ustavno opredjeljenje, podrazumijevalo je ustrojavanje institucionalnog, pravnog i financijskog okvira nužnoga za njegovo funkcioniranje još devedesetih godina prošloga stoljeća, dok je pristupanje Europskoj uniji zahtijevalo prilagodbu pravnog okvira već postojećeg sustava politikama Unije. Prema Žganec i sur. (2008), glavne smjernice socijalne politike u Europi sadržane su u Revidiranoj strategiji socijalne kohezije iz 2004. godine, a osnovna vizija je *„europsko društvo za sve dobi u kojem osobe uživaju jednaka prava obzirom na uvjete življenja, ekonomsku situaciju, participaciju kao građana te njihov pristup fundamentalnim dobrima i službama.“*

Postojeći sustav socijalne skrbi u Republici Hrvatskoj primarno je određen Zakonom o socijalnoj skrbi (Narodne novine broj 18/22, 46/22, 119/22, 71/23 i 156/23) kojim se uređuje djelatnost, načela i način financiranja socijalne skrbi, prava i socijalne usluge u sustavu socijalne skrbi te postupci za njihovo ostvarenje, korisnici i način obavljanja djelatnosti socijalne skrbi, stručni radnici u socijalnoj skrbi, zbirke podataka, inspekcijski i upravni nadzor te druga pitanja značajna za djelatnost socijalne skrbi. Sukladno odredbama članka 3. navedenoga zakona, socijalna je skrb definirana kao organizirana djelatnost od javnog interesa za Republiku Hrvatsku čiji je cilj pružanje pomoći socijalno ugroženim osobama, kao i osobama u nepovoljnim osobnim ili obiteljskim okolnostima u svrhu unapređenja kvalitete

² Opredjeljenje Republike Hrvatske za zaštitom starijih osoba kao ranjive skupine proizlazi iz Ustava Republike Hrvatske: u članku 57. stavak 1. navedeno je da slabim, nemoćnim i drugim, zbog nezaposlenosti ili nesposobnosti za rad, nezbrinutim osobama, država osigurava pravo na pomoć za podmirenje osnovnih životnih potreba; u članku 63. stavak 4. da su djeca dužna brinuti se za stare i nemoćne roditelje, te u članku 64. stavak 1. da je dužnost svih štititi djecu i nemoćne osobe.

njihova života, poticanja promjena i osnaživanja za samostalno zadovoljavanje osnovnih životnih potreba te njihova aktivnog uključivanja u zajednicu.

Naglašeni javni interes u definiciji predmetne djelatnosti podrazumijeva ne samo činjenicu da je ista podložna nadzoru, kojega, sukladno stavku 3. članka 17. Zakona o socijalnoj skrbi provodi Ministarstva rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike, već i činjenicu da je za njeno funkcioniranje ustrojen pravni okvir koji podrazumijeva čitav niz zakonskih i podzakonskih akata čija su načela i odredbe obvezujući za sve one koji u tom sustavu djeluju, bilo kao korisnici ili pružatelji prava i usluga, pa Zakon po pitanju svakog pojedinog poslovnog procesa vezanoga uz osnivanje, ustrojstvo i rad pružatelja socijalnih usluga upućuje na niz pravilnika od kojih svaki regulira točno određeni poslovni proces. Člankom 18. Zakona kao korisnici socijalne skrbi između ostalih, navedene su osobe koje zbog starosti ili nemoći ne mogu samostalno skrbiti o osnovnim životnim potrebama te druge osobe koje ispunjavaju uvjete propisane ovim zakonom. Pri tome, starije osobe definirane su kao osobe u dobi od 65 i više godina života, a kao osnovnim životnim potrebama smatraju se prehrana, smještaj, odjeća i druge stvari za osobne potrebe.

Dakle, bitno je zaključiti kako ne postoji zakonski okvir koji bi se primjenjivao isključivo na osobe starije dobi, nego su one u sustavu socijalne skrbi jedna od mogućih kategorija korisnika. S obzirom na porast udjela starijih osoba u ukupnoj populaciji, neupitno je koliko je on zaista potreban, te u tom kontekstu, osnivanje Nacionalnog vijeća za umirovljenike i starije osobe te najavu donošenja Deklaracije o starijim osobama, treba vrednovati kao konkretne političke odluke kojima Vlada Republike Hrvatske kojima se nastoji regulirati njihov status i položaj u društvu. Također, njihovo pravo na socijalnu skrb nije zajamčeno, već potencijalno ostvarivo i to ne samo i isključivo u ovisnosti o zadovoljavanju uvjeta koji su propisani pravnim okvirom kojim je regulirano područje socijalne skrbi, nego ne treba zanemariti niti mogući utjecaj diskrecijske ocjene nadležnih institucija³ te dostupnost sredstava kojima ista raspolaže za te namjene u danom trenutku.

Budući da pojedine odredbe Zakona o socijalnoj skrbi imaju izravne implikacije na poslovne i marketinške planove subjekata koji pružaju socijalne usluge, a s obzirom na uvodno naglašena istraživačka pitanja, u nastavku se daje kratki osvrt i pojašnjenje nekoliko bitnijih odredbi koje

³ npr. kod prijema korisnika u decentralizirane domove sukladno odluci komisije, o čemu će više riječi biti u nastavku

izravno utječu na pojedine elemente marketinškog miksa. Između ostalih, za daljnji razvoj teme ovoga rada bitnih pojmova, prepoznati su oni iz odredbi Poglavlja VI Zakona o socijalnoj skrbi - mreža, standardi i ugovaranje socijalnih usluga, budući da isti imaju izravne implikacije na cijenu kao jedan od elemenata marketinškog miksa. Naime, mrežom socijalnih usluga definiranoj člankom 240., koju odlukom za područje cijele države donosi ministar odnosno prethodno spomenuto Ministarstvo nadležno za socijalnu politiku, određuje se potreban broj i vrsta socijalnih usluga. Socijalne usluge u mreži temeljem rješenja centara za socijalnu skrb prvenstveno pružaju ustanove kojima je osnivač Republika Hrvatska te drugi osnivači ukoliko je sa istima ministarstvo sklopilo ugovor o pružanju socijalnih usluga, pri čemu je bitno naglasiti kako sklapanju ugovora prethodi postupak prijave na javni poziv i postupak pregovora o čemu su također doneseni odgovarajući pravni propisi. Nasuprot ovoj kategoriji pružatelja usluga, sve ostale pravne i fizičke osobe koje su ispunile propisana mjerila za pružanje socijalnih usluga sukladno ostalim provedbenim propisima koji će biti navedena u nastavku rada, socijalne usluge pružaju izvan mreže. U izravnoj vezi sa prethodnim jeste i cijena socijalnih usluga. Naime, u pogledu formiranja cijene i sudjelovanja korisnika u plaćanju socijalnih usluga, člankom 119. Zakona, određeno je da cijene (cjenovni interval odnosno minimalni i maksimalni iznos koštanja) socijalnih usluga koje se pružaju u mreži socijalnih usluga Pravilnikom o metodologiji za utvrđivanje cijena socijalnih usluga (Narodne novine, 120/23) propisuje ministar nadležan za poslove socijalne skrbi, te su na taj način formirani cjenovni intervali obvezujuće za sve pružatelje usluga u mreži,⁴ dok istodobno cijenu usluga izvan mreže, pružatelji socijalnih usluga mogu određivati samostalno.

Također, zakonski su, konkretno odredbama članka 242. Zakona propisane i odredbe o standardima za pružanje socijalnih usluga. Socijalne usluge moraju se pružati u skladu sa standardima kvalitete za pružanje socijalnih usluga i smjernicama za njihovo uvođenje koje su propisane Pravilnikom o standardima kvalitete socijalnih usluga (Narodne novine broj 31/23).

Člankom 253. Zakona o socijalnoj skrbi definirano je koji stručni radnici sa odgovarajućim kvalifikacijama obrazovanja i akademskim zvanjem, u ovisnosti o djelatnosti, mogu obavljati stručne poslove u domu socijalne skrbi i kod drugih pružatelja socijalnih usluga. Dodatno su

⁴ Utvrđivanjem cijena socijalnih usluga temeljem jedinstvene metodologije za izračun cijena so osiguran je jednaki pristup u izračunavanju i formiranju cijena za sve pružatelje socijalnih usluga u mreži, neovisno o pravnom statusu i/ili osnivaču, jednaki status korisnika socijalnih usluga neovisno o vrsti i statusu pružatelja usluge, jednaki pristup prema svim pružateljima socijalnih usluga u mreži te postizanje cijene koja prati kvalitetu pružene usluge.

Pravilnikom o standardima i postupku licenciranja programa stručnog usavršavanja za stručne radnike i stručne suradnike u sustavu socijalne skrbi (Narodne novine broj 58/22) definirana pitanja vezana uz kvalifikacije i stručna usavršavanja djelatnika.

Osim već navedenoga Zakona o socijalnoj skrbi, najznačajniji zakonski propis koji se primjenjuju na subjekte koji kao pružatelji usluga djeluju u sustavu socijalne skrbi, a time i u području skrbi o starijim osobama u Republici Hrvatskoj je Zakon o ustanovama (Narodne novine 76/93, 29/97, 47/99 i 35/08, 127/19 i 151/22). Naime, Zakonom o ustanovama definiran je pojam ustanove kao pravne osobe, čije je osnivanje i ustrojstvo uređeno tim zakonom, a svrha osnivanja ustanove jest trajno obavljanje određene djelatnosti ako se ne obavljaju radi stjecanja dobiti. Činjenica da je djelatnost ustanova ograničena samo na određena područja, između kojih je i socijalna skrb, a da je odredbama članka 17. i 162. Zakona o socijalnoj skrbi propisano kako djelatnost socijalne skrbi, između ostalih obavljaju ustanove socijalne skrbi, dovodi do opisane poveznice. Dodatno će se o odredbama ovoga pravnog propisa dati dodatne naznake budući su oba poslovna subjekta koja su predmet ovoga rada ustanove.

Prethodno je naglašeno kako je funkcioniranje sustava u praksi detaljnije regulirano podzakonskim aktima odnosno provedbenim propisima od kojih je bitno izdvojiti Pravilnik o mjerilima za pružatelje socijalnih usluga (Narodne novine broj 110/22) kao provedbeni propis koji detaljno i opsežno regulira pružanje socijalnih usluga propisivanjem minimalnih uvjeta (prostora, opreme, minimalnog sadržaja i opsega usluge u odnosu na pojedinu korisničku skupinu, strukturu i trajanje neposrednog stručnog rada s korisnicima, strukturu i trajanje ostalih poslova te profil, uvjete i minimalni broj stručnih i drugih djelatnika za pojedinu uslugu) koje pružatelji socijalnih usluga moraju ispunjavati kako bi dobili odobrenje za rad.

Nadalje, funkcioniranje sustava u praksi omogućeno je nizom strategija odnosno programa čijom se implementacijom, na nacionalnoj odnosno regionalnoj ili lokalnoj razini, odvija skrb o pojedinim korisničkim skupinama. Neke od važnijih strategija su Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine (Narodne novine, broj 13/21) čiji je sastavni dio socijalna skrb kao ključan problem socijalne politike, Strategija socijalne skrbi za starije osobe u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2014-2016 te Strategija socijalne skrbi za starije osobe u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2017-2020 koje su bile na snazi prethodnih godina, donesene su sa ciljem unaprjeđenja sustava socijalne skrbi za starije osobe te razvijanja različitih oblika socijalnih usluga koje pridonose uključivanju starijih osoba u život zajednice, a kao pisani

dokument, služile su i kao podloga za ostvarivanje prava na namjensko korištenje sredstava Europskih fondova.

3.2. Perspektive razvoja sustava socijalne skrbi

Trenutno je na snazi Nacionalni plan razvoja socijalnih usluga za razdoblje od 2021. do 2027. godine (Narodne novine broj 136/2021) koji je od strane zakonodavne vlasti predstavljen kao „akt strateškog planiranja koji u središte stavlja uključivanje socijalno osjetljivih skupina određivanjem prioriteta i mjera za ostvarivanje posebnih ciljeva“ a utemeljen je na viziji koja glasi „*Socijalne usluge u Hrvatskoj raznovrsne su, dostupne i kvalitetne, te jamče bolje uvjete života svim socijalno osjetljivim skupinama stanovništva. Ravnomjerni regionalni razvoj socijalnih usluga utemeljen je na stvarnim potrebama pojedine lokalne zajednice uz uvažavanje posebnosti svake od njih.*“

S obzirom na vremenski okvir na koji će biti primijenjen, isti je dodatno operacionaliziran kroz dva Akcijska plana kojima su detaljnije prikazane pojedine mjere, utvrđena alokacija i raspoloživost financijskih sredstava potrebnih za njihovu provedbu te izvori financiranja. Prvi od njih je Akcijski plan razvoja socijalnih usluga za razdoblje od 2021. do 2024. godine pa se s obzirom na skori istek vremenskog okvira očekuju izvješća o njegovoj izvršenosti dok će se za razdoblje 2025. 2027. donijeti drugi odgovarajući plan.

Iz sadržaja prethodno citirane vizije vidljiva su dva prioriteta u razvoju socijalnih usluga, za koja se u samom dokumentu dana konkretnija pojašnjenja te specificirani ciljevi i načini njihovog ostvarenja:

1. kvaliteta i održivi razvoj socijalnih usluga – postavljeni je prioritet razrađen kroz dva cilja:
 - unaprjeđenje upravljanja socijalnim uslugama (utvrđivanje cijena socijalnih usluga na temelju jedinstvene metodologije, unaprjeđenje digitalizacije sustava...)
 - jačanje kapaciteta pružatelja socijalnih usluga (kroz mjere infrastrukturnog i kadrovskog kapacitiranja, poboljšanje kompetencija pružatelja usluga provođenjem edukacije i supervizije, jačanje kapaciteta za upravljanje i financijsku održivost pružatelja usluga...)
2. dostupnost i ravnomjerni regionalni razvoj socijalnih usluga- uz ovaj prioritet postavljeni su sljedeći ciljevi:

- povećanje dostupnosti socijalnih usluga (nastavak širenja izvaninstitucionalnih usluga te nastavak procesa deinstitucionalizacije i transformacije ustanova - osnivanje centara za starije osobe)
- uvođenje novih usluga odnosno tzv. socijalnih inovacija (inovativnim socijalnim uslugama smatraju se između ostalih usluge njegovatelja za starije).

Ukupan trošak provedbe Nacionalnog plana razvoja socijalnih usluga za razdoblje od 2021. do 2027. godine procijenjen je na cca 1.753.000.000,00 EUR, uz predviđeno djelomično financiranje sredstvima europskih fondova, dok je se ostatak sredstava osiguran u projekcijama rashoda državnog proračuna. Iščitavajući njegov sadržaj te smjernice daljnjeg razvoja i ustroja sustava socijalne skrbi za starije može se uočiti podatak kako su ukupni smještajni kapaciteti za osobe starije od 65 godina iznosili 29.414 čime je pokriveno tek 3,68% osoba u dobi od 65 i više godina. Navedeni je postotak niži od prosjeka EU koji iznosi 5%, pa se iz navedenoga može izvesti zaključak kako postojeći sustav socijalne skrbi u mnogočemu nije spreman na sve veći broj starijih osoba te ga je nužno prilagoditi naprijed opisanim demografskim trendovima. S tim u svezi, u nastavku Plana izneseni su podaci o istraživanju provedenome u 2020. godini u trajanju od dva mjeseca, pri centrima za socijalnu skrb, na uzorku od 3001 osobe starije životne dobi iz svih županija, vezanome uz potrebe osoba starije životne dobi. Konkretno, cilj je bio utvrditi vrste usluga iz sustava socijalne skrbi za kojima postoji najveća potreba. Rezultati su pokazali da su to prema mišljenju ispitanika usluga pomoći u kući te na drugom mjestu usluga smještaja. Sukladno dobivenim rezultatima, primarno je nametnuta potreba organiziranja izvaninstitucionalnih oblika skrbi i usluga koji, kako je već i navedeno, omogućuju starijim ljudima duži ostanak u vlastitom domu. Također, zbog kroničnog manjka smještaja, sustav je potrebno usmjeriti na osiguranje dodatnih kapaciteta za pružanje usluge smještaja, te je u tom kontekstu predviđena izgradnja centara za starije osobe koji će „pružati raznovrsne usluge primjerene potrebama korisnika u sredini u kojoj žive te riješiti i druge probleme kao što su manjak smještajnih kapaciteta za starije funkcionalno potpuno ovisne osobe čije potrebe ne mogu biti zadovoljene pružanjem izvaninstitucionalnih usluga, nedostupnost svih usluga za starije osobe te opterećenost ukućana i članova obitelji.“

Nacionalni plan razvoja socijalnih usluga za razdoblje od 2021. do 2027. godine također ukazuje i na neravnomjernu rasprostranjenost smještajnih kapaciteta po županijama. Uvidom u podatke o dostupnosti socijalnih usluga, može se konstatirati da su u svim županijama razvijene socijalne usluge za starije osobe, no njihov kapacitet nije dostatan i nije regionalno

ravnomjerno ujednačen s obzirom na potrebe, jer u pravilu osobe u razvijenijim i naseljenijim županijama Republike Hrvatske imaju veće mogućnosti dok su u slabije naseljenim i manje razvijenim područjima (primjerice manji otoci, brdsko-planinska područja i dr.) stanovnici zakinuti.⁵ Dakle, unatoč propagiranoj jednakosti u dostupnosti socijalnih usluga svima one nisu jednako dostupne svakoj osobi starije dobi. Istaknuto je također kako je sustav posljednjih godina suočen s nedostatkom kvalificirane radne snage iz redova zdravstvenog osoblja zbog odlaska na tržište rada u druge države članice, jer su plaće znatno niže od onih u razvijenijim zemljama, što je jedan od čimbenika koji će biti istaknut i u nastavku u dijelu PEST i SWOT analize.

Učinci Nacionalnog plana razvoja socijalnih usluga za razdoblje od 2021. do 2027. godine konkretizirani su kroz početak izgradnje centara za starije osobe krajem 2023. godine, čemu je prethodilo potpisivanje i uručenje ugovora za izgradnju i opremanje ukupno 18 centara u isto toliko županija, o čemu su na Internet stranicama Vlade Republike Hrvatske (2023) dostupne konkretnije informacije. Pri tome, od svih iznesenih podataka kojima se uglavnom nastoji naglasiti financijska vrijednost projekta te društveni benefiti koji će realizacijom istoga biti ostvareni, u kontekstu teme ovoga rada i geografskog područja na kojemu posluju analizirani poslovni subjekti, najvažniji je podatak kako Vukovarsko-srijemska županija neće biti obuhvaćena projektom izgradnje centara za starije osobe. Ovime se, unatoč propagiranoj jednakosti u dostupnosti socijalnih usluga, još jednom aktualizira problem nejednake mogućnosti pristupa socijalnim uslugama za sve korisnike pod jednakim uvjetima i pravilima te postaje sve izvjesnije kako se zbog niza okolnosti provedba Plana u praksi odvija putem koji ne slijedi njegovu naprijed citiranu viziju.

Pored navedenih provedbenih propisa koji djeluju na nacionalnoj razini, niz je propisa iz domene socijalne skrbi u vidu akata jedinica lokalne i/ili regionalne (područne) kojima svaka od njih na području svoje nadležnosti definira socijalne programe, njihov sadržaj, opseg, načine financiranja i provođenja u praksi. U tom smislu, s obzirom na pripadnost domova koji su predmetom analize ovoga rada, geografskom području u nadležnosti Vukovarsko-srijemske županije, bitno je istaknuti postojanje Socijalnog plana Vukovarsko-srijemske županije 2021.

⁵ Najveći nedostatak je u Krapinsko-zagorskoj, Primorsko-goranskoj, Ličko-senjskoj, Virovitičko-podravskoj, Zadarskoj, Šibensko-kninskoj, Splitsko-dalmatinskoj, Istarskoj i Dubrovačko-neretvanskoj županiji gdje su smještajni kapaciteti ispod prosjeka za RH (3,68%)

– 2027. godine, donesenoga od strane predstavničkog tijela imenovane jedinice regionalne samouprave na način kako to propisuje nekadašnji članak 195. a sadašnji članak 241. Zakona o socijalnoj skrbi. Njime je „obuhvaćena analiza kapaciteta, dostupnost mreže socijalnih usluga i specifični ciljevi razvoja institucionalnih i izvaninstitucionalnih socijalnih usluga na području mjesne nadležnosti Županije te predviđena vizija razvoja socijalnih usluga u razdoblju 2021 – 2027. godine koja se odnosi na ravnomjernu regionalnu dostupnost socijalnih usluga.“ Plan je definiran kao strateški dokument i mehanizam kojim se jamči održivost, kontinuitet i usmjerenost različitih dionika u sustavu socijalne skrbi prema ostvarivanju postavljenih ciljeva u srednjoročnoj perspektivi te je dodatno naglašena njegova usuglašenost sa brojnim strateškim dokumentima na nacionalnoj i županijskoj razini kao i sa ciljevima postavljenima u Nacionalnom planu razvoja socijalnih usluga.

U tom kontekstu, nije na odmet uočiti kako je vizija ovoga dokumenta u cijelosti uklopljena u naprijed citiranu viziju Nacionalnog plana i predstavlja jedan od njezinih sastavnih dijelova. Također, usporedbom sadržaja oba dokumenta moguće je uočiti veliku sličnost u koncepciji te slijedu i načinu iznošenja relevantnih podataka s tom razlikom što se isti iznose za različita područja nadležnosti pa su statistički podaci iz Socijalnog plana Vukovarsko-srijemske županije, sastavni dio podataka iznesenih u Nacionalnom planu razvoja socijalnih usluga. Neki od tih statističkih podataka vezanih uz demografske pokazatelje i potrebe starijih osoba u Vukovarsko-srijemskoj županiji, biti će relevantni za daljnja razmatranja te će biti rekapitulirani u nastavku u dijelu analize tržišta.

Povećanje dostupnosti socijalnih usluga sadržano u viziji Socijalnog plana Vukovarsko-srijemske županije 2021. – 2027. godine, u praksi podrazumijeva dostupne i kvalitetne socijalne usluge koje će omogućiti socijalnu uključenost onih društvenih skupina koje su u osobito ranjivom socijalnom položaju. Plan u velikoj mjeri prati aktualne trendove u razvoju socijalnih usluga, koji prednost daju onim uslugama koje osiguravaju ostanak korisnika u obitelji i/ili lokalnoj zajednici (dakle potiče razvoj izvaninstitucionalnih oblika skrbi) dok se u manjoj mjeri razvijaju i potiču usluge institucionalnog smještaja uz preporuku da „čak i kada se razvijaju usluge institucionalnog smještaja, one trebaju biti takvog formata da smanjuju doživljaj institucionaliziranosti.“

3.3. Oblici skrbi za starije osobe

Prava koja starija osoba u sustavu socijalne skrbi može ostvariti, mogu se opisati kao prava na novčane naknade i prava na usluge. U kontekstu daljnjeg razvoja teme ovoga rada, daljnji fokus i razmatranja bit će usmjereni na usluge, konkretno na usluge smještaja. Važeći pravni okvir kao pružatelje usluga smještaja razlikuje udomiteljske obitelji, obiteljske domove te domovi za starije pri čemu je u prva dva slučaja riječ o tzv. izvaninstitucionalnom obliku skrbi⁶ dok posljednji predstavlja oblik institucionalne skrbi.

Sukladno odredbama Zakona o socijalnoj skrbi, udomiteljstvo predstavlja oblik pružanja socijalnih usluga djetetu ili odrasloj osobi u vidu smještaja i boravka u udomiteljskoj obitelji. Dozvolu za obavljanje udomiteljstva izdaje Centar za socijalnu skrb nadležan prema mjestu prebivališta udomitelja, sukladno prethodno izvršenoj procjeni stambenih, socijalnih i ostalih propisanih uvjeta. Navedeni uvjeti, kao i način obavljanja i prestanak obavljanja ove vrste usluga te druga pitanja, uređeni su Zakonom o udomiteljstvu.

Kod obiteljskih domova riječ je o usluzi smještaja koju za pet do maksimalno dvadeset odraslih korisnika pruža jedan punoljetan član obitelji, koji je ujedno i predstavnik obiteljskog doma, a u ovisnosti o vrsti i broju korisnika, u skladu s propisanim uvjetima, može zaposliti i druge radnike. Članovima njegove obitelji također je omogućeno sudjelovanje u pružanju usluga u domu, bez obveze zasnivanja radnog odnosa. Predstavnik takvog obiteljskog doma mora imati hrvatsko državljanstvo te biti osposobljen za čuvanje, njegu, odgoj i zadovoljavanje drugih potreba korisnika. Obiteljski su domovi proteklih godina postali značajna kategorija pružatelja

⁶ Usluge izvaninstitucionalne skrbi sadržane su i definirane Zakonom o socijalnoj skrbi i kada je riječ o starijim osobama u sustavu socijalne skrbi, osim usluge smještaja, podrazumijevaju i pomoć u kući i to putem financiranja programa i projekata koji omogućuju korisniku ostanak u vlastitom domu. Karakteristika je takvih oblika skrbi da iziskuju manja financijska izdavanja i stavljaju naglasak na jačanje uloge obitelji i sposobnosti pojedinca kroz činjenicu da ostanak u vlastitom domu omogućuje zadržavanje osjećaja neovisnosti i kontrole nad vlastitim životom, što ima pozitivan utjecaj na mentalno zdravlje i smanjuje osjećaj osamljenosti i društvene izolacije. S obzirom na ograničenost raspoloživih kapaciteta u domovima i nedostupnost usluge s obzirom na financije prosječnog korisnika, ovakvi su oblici skrbi i njihovo daljnje razvijanje, više nego poželjni stoga je prisutan trend razvoja privatnih profitnih i neprofitnih udruga koje se osnivaju sa svrhom pružanja skrbi starijim osobama (program ZAŽELI), a mehanizmi za daljnji razvoj sustava u ovome smjeru ugrađeni su i u naprijed analizirane dokumente koji čine pravni okvir sustava. Starije osobe trebaju ostati u svojim kućanstvima dokle god im to njihove zdravstvene mogućnosti dopuštaju i dok imaju odgovarajuću podršku kroz izvaninstitucionalne usluge, a institucionalna skrb trebala bi predstavljati posljednje rješenje kada su sve ostale mogućnosti iscrpljene. U 2020. godini, pri centrima za socijalnu skrb, na uzorku od 3001 osobe starije životne dobi iz svih županija, provedeno je istraživanje u trajanju od dva mjeseca, vezano uz potrebe osoba starije životne dobi. Konkretno, cilj je bio utvrditi vrste usluga iz sustava socijalne skrbi za kojima postoji najveća potreba. Rezultati su pokazali da su to prema mišljenju ispitanika prvenstveno usluga pomoći u kući, nakon čega slijedi usluga smještaja u dom. Navedeno znači kako sustav treba razvijati u smjeru deinstitucionalizacije (podaci sadržani u Nacionalnom planu razvoja socijalnih usluga za razdoblje od 2021. do 2027. godine (Narodne novine broj 136/2021)).

usluga smještaja odraslim korisnicima te su, prema Manojlović (2020) okarakterizirani i kao generator otvaranja radnih mjesta i rastući vid obiteljskog poduzetništva. Ipak, u međuvremenu su se uz njih počele vezati i neke nepoželjne karakteristike. Naime, iz naprijed opisanoga je, a to je u međuvremenu dokazano i u praksi na nizu primjera, vidljivo kako postoje bitni nedostaci u pogledu načina na koji su provedbenim propisima definirani kriteriji i uvjeti za početak pružanja ove vrste usluga, što je u praksi dovelo do niza zlouporaba od strane pružatelja usluga i propusta od strane nadzornih tijela, te su u konačnici zabilježene i javno objavljene činjenice o nizu slučajeva nezadovoljavajuće zaštite korisnika. Jedan od slučajeva koji je rezultirao posljedicama većih razmjera jeste požar u obiteljskom domu sa sjedištem na području Hrvatskog Zagorja, u kojemu je početkom 2020. godine izgorjelo šest korisnika, o čemu su izvještavali svi mediji, uključujući i Jutarnji list.⁷ Opisani i njemu slični događaji, u pitanje su doveli funkcioniranje čitavog sustava te nametnuli nužnost promjena.

U tom smislu, stupanjem na snagu prethodno spomenutog Pravilnika o mjerilima za pružatelje socijalnih usluga (Narodne novine broj 110/22) striktnije i konciznije su određena pravila i norme koje će domovi morati slijediti u budućnosti. Za sve domove propisan je rok za licenciranje odnosno usklađivanje sa odredbama Pravilnika dok je obiteljskim domovima dan rok od 5 godina unutar kojega su u obvezi reorganizirati se u drugi pravni oblik - postati ustanova i nastaviti pružanje usluga smještaja, ispuniti propisana pravila o prostornim i kadrovskim uvjetima te uvjete smještaja, njege i skrbi podići na višu razinu, zaključno do kraja 2026. godine jer u protivnom neće moći nastaviti sa pružanjem usluga.

Dakle, iz naprijed opisanoga je također vidljivo da je prisutan trend poticanja razvoja izvaninstitucionalnih oblika uz dokidanje odnosno reforme nekih važećih oblika u čijem su ustrojstvu i poslovanje u proteklom godinu uočeni nedostaci, a što je također u skladu sa ciljevima iz prethodno analiziranog Nacionalnog plana razvoja socijalnih usluga za razdoblje od 2021. do 2027. godine, što će na odgovarajući način biti valorizirano u dijelu PEST analize.

Za razliku od naprijed opisanih oblika izvaninstitucionalne skrbi, pod pojmom institucionalne skrbi o starijim osobama podrazumijeva se kompletna usluga dugotrajnog smještaja u

⁷ Miljuš D., Jutarnji list (2020), [NEZAPAMĆENA TRAGEDIJA U ZAGORJU: ŠEST MRTVIH U POŽARU STARAČKOG DOMA Izgorio pretežno drveni objekt koji je prenamijenjen za smještaj korisnika, pristupljeno 20.7.2024.](#)

domovima socijalne skrbi ili drugim pravnim osobama, stoga se u nastavku rada daje kratak pregled najbitnijih činjenica vezanih uz pravni okvir osnivanja, djelokrug rada i unutarnjeg ustrojstva domova socijalne skrbi, među kojima se pronalazi i dom za starije osobe, a koji su izvorno definirani u Odjeljku 3. Zakona o socijalnoj skrbi, člancima 194. do 213.

Mogućnost osnivanja domova socijalne skrbi, na način i uz pretpostavku zadovoljavanja propisanim uvjetima, sukladno odredbama članka 196. Zakona o socijalnoj skrbi, dana je Republici Hrvatskoj, jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave odnosno Gradu Zagrebu, vjerskim zajednicama, trgovačkim društvima, udrugama i drugim domaćim i stranim pravnim ili fizičkim osobama te se u kontekstu vlasničke odnosno osnivačke strukture razlikuju:

1. Domovi čiji je osnivač Republika Hrvatska
2. Decentralizirani domovi – osnivačka prava Republika Hrvatska prenijela je na jedinice regionalne uprave odnosno grad Zagreb ili je izvorni osnivač istih jedinica lokalne samouprave).
3. Domovi drugih osnivača – osnivači im mogu biti vjerske zajednice, trgovačka društva, udruge te pravne ili fizičke osobe.

Radi lakšeg razlikovanja, u svakodnevnoj praksi i govoru prva i druga skupina se nazivaju državnim, a treća privatnim domovima.

Uvodno je naglašeno kako će se u radu dati analiza na primjeru doma za starije iz Vinkovaca te doma Magnolija. Oba poslovna subjekta, sukladno naprijed navedenoj razdiobi prema odredbama Zakona o socijalnoj skrbi, svrstavaju se u kategoriju ustanove⁸ socijalne skrbi, potkategorija dom socijalne skrbi⁹ Iako na istom, geografski relativno malom tržištu, obavljaju istu vrstu djelatnosti odnosno pružaju identične usluge, između njih postoji bitna razlika koja proizlazi iz činjenice kako su osnovani od strane različitih osnivača – u prvom slučaju riječ je o jedinici regionalne uprave tj. Vukovarsko-srijemskoj županiji dok je to u drugom slučaju

⁸ Člankom 17. Zakona o socijalnoj skrbi propisano kako djelatnost socijalne skrbi pružaju, između ostalih ustanove. Člankom 175. Zakona o socijalnoj skrbi, za ustanove socijalne skrbi propisana je supsidijarna primjena Zakona o ustanovama u pogledu svih pitanja koja nisu određena ovim Zakonom. Navedeno između ostaloga znači kako se ustanove socijalne skrbi, upisuju u registar ustanova u registru nadležnog trgovačkog suda.

⁹ Člankom 162. citiranog Zakona, propisano je kako su ustanove koje obavljaju djelatnost socijalne skrbi Hrvatski zavod za socijalnu skrb, Obiteljski centar, centri za pomoć u kući i domovi socijalne skrbi. Domovi socijalne skrbi mogu se, sukladno odredbama članka 195. Zakona o socijalnoj skrbi, osnovati kao centar za odgoj i obrazovanje, centar za rehabilitaciju, centar za pružanje usluga u zajednici, dom za odrasle osobe i dom za starije osobe.

fizička osoba. Pojednostavljeno rečeno, a s obzirom na naprijed navedenu podjelu, u pitanju su decentralizirani i privatni dom. Oba poslovna subjekta upisana su u već prethodno spomenuti Registar pravnih i fizičkih osoba koje obavljaju djelatnost socijalne skrbi kojega vodi Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike u elektroničkom obliku i javno je dostupan na mrežnim stranicama Ministarstva rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike te sadrži brojčane podatke o pojedinim kategorijama pružatelja socijalnih usluga i osnovne podatke o svakom pojedinačnom poslovnom subjektu.

Za potrebe dodatnog razumijevanja utjecaja vlasničke strukture na poslovne i marketinške politike ova dva poslovna subjekta, koja obavljaju istu vrstu djelatnosti, u nastavku se daje rekapitulacija činjeničnog stanja koje proizlazi iz naprijed navedenih odredbi Zakona o socijalnoj skrbi.

Upravljačku strukturu domova socijalne skrbi čine upravno vijeće, ravnatelj i stručno vijeće. Upravno vijeće, sukladno svome nazivu, upravlja domom. Čine ga tri predstavnika osnivača, jedan predstavnik radnika zaposlen u domu te jedan predstavnik korisnika doma socijalne skrbi odnosno njegov zakonski zastupnik. Izbor, djelokrug, ovlaštenja i odgovornost upravnog vijeća utvrđuju se statutom doma socijalne skrbi. Ovlaštenja, djelokrug i odgovornost ravnatelja koji se bira na mandat od 4 godine i može biti reizabran, utvrđeni su statutom. Način i postupak izbora ravnatelja također su propisani, pa ravnatelja doma socijalne skrbi kojem je osnivač ili suosnivač Republika Hrvatska, na temelju javnog natječaja, imenuje upravno vijeće doma, uz prethodnu suglasnost ministra. Svi stručni radnici doma koji obavljaju djelatnost socijalne skrbi u domu čine stručno vijeće čija je osnovna zadaća davati ravnatelju i upravnom vijeću doma mišljenja i prijedloge o stručnim pitanjima koja se odnose na djelatnost socijalne skrbi i rad doma. Opći akti doma socijalne skrbi su statut, pravilnik o radu, pravilnik o unutarnjoj sistematizaciji doma socijalne skrbi i drugi opći akti koje na temelju statuta donosi upravno vijeće doma socijalne skrbi, uz prethodnu suglasnost osnivača dok druge opće akte doma socijalne skrbi donosi ravnatelj, uz prethodnu suglasnost upravnog vijeća. Ustrojstvo, ovlasti i način odlučivanja pojedinih tijela ustanove te druga pitanja značajna za rad utvrđuju se statutom. Propisana je obveza vođenja evidencija i dokumentacije o korisnicima, vrstama usluga i drugim pitanjima važnima za rad te obveza dostavljanja godišnjeg statističkog izvješća do 31. ožujka svake godine za prethodnu godinu nadležnom Ministarstvu.

Prethodno izneseno, osim što ima izravne implikacije na poslovne planove, također se navodi na zaključak o nezanemarivom utjecaju osnivača na rješavanje ključnih pitanja u vezi poslovanja, što u konkretnom slučaju za dom u Vinkovcima, s obzirom da mu je osnivač Vukovarsko-srijemska županija, nužno pretpostavlja određenu dozu političkog utjecaja u formiranju upravljačke strukture (ravnatelj, upravno vijeće), putem koje posredno djeluje i na bitnije poslovne procese.

3.4. Domovi za starije – funkcioniranje u praksi

Administrativnu decentralizaciju domova pratila je i financijska decentralizacija te je jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave, kroz odredbe Zakona o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave („Narodne novine“ broj 127/17, 138/20, 151/22 i 114/23), omogućeno da ostvare dodatni udio u prihodu od poreza na dohodak te tim sredstvima financiraju domove za starije čiji su osnivači ili su im osnivačka prava ustupljena od strane Republike Hrvatske. Kada tako ostvareni prihodi nisu dovoljni za pokrivanje razlike između prihoda i rashoda nastalih radom domova, dodatna se sredstva osiguravaju u državnom proračunu te se doznaju županijama i Gradu Zagrebu a oni ih raspoređuju domovima čiji su osnivači. Opisani način financiranja ustvari pojednostavljeno rečeno, predstavlja subvencioniranje.

Naprijed opisano rezultiralo je činjenicom da je dom za starije i nemoćne u Vinkovcima u kategoriji tzv. proračunskih korisnika ¹⁰ sukladno odredbama Pravilnika o utvrđivanju proračunskih i izvanproračunskih korisnika državnog proračuna i proračunskih i izvanproračunskih korisnika proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave („Narodne novine“ broj 128/09, 142/14, 23/19 i 83/21) te se nalazi u Registru proračunskih i izvanproračunskih korisnika i sukladno Odluci o minimalnim financijskim standardima, kriterijima i mjerilima za decentralizirano financiranje domova za starije osobe u 2024. godini (Narodne novine broj 10/24) u poslovnoj je 2024. godini ostvarivao pravo na određena financijska sredstva kojima se pokrivaju troškovi njegovoga poslovanja. Naprijed navedena odluka predstavlja provedbeni propis koji se donosi na godišnjoj razini, početkom svake

¹⁰ Proračunski korisnik proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave je između ostalih ustanova čiji se rashodi za zaposlene i/ili materijalni rashodi osiguravaju u proračunu.

poslovne godine i njome subjekti iz opisane kategorije kontinuirano ostvaruju prava na financijska sredstva kojima dijelom podmiruju rashode nastale poslovanjem.

Za razliku od ove kategorije domova, domovi čiji je osnivač Republika Hrvatska, sukladno odredbama članka 119. Zakona o socijalnoj skrbi, financiraju se izravno iz državnog proračuna, dok se privatni domovi, što je kontekstu teme rada izrazito bitno naglasiti, financiraju samo vlastitim prihodima.

Prethodno su već navedeni i opisani principi određivanja cijene smještaja u decentraliziranim domovima i drugim domovima u mreži od strane njihovih osnivača sukladno provedbenim pravnim propisima.

Naprijed opisani zakonski okvir i način financiranja rezultirao je nižim cijenama smještaja u decentraliziranim domovima u odnosu na tržišne odnosno ekonomske cijene koje samostalno formiraju privatni domovi na temelju ukupnih rashoda, čime smještaj u ovakvom aranžmanu postaje daleko skuplji. Iz navedenoga proizlazi i bitna razlika u poslovnim i marketinškim planovima istih u odnosu na kategoriju tzv. decentraliziranih domova o čemu će se opsežnija analiza dati u istraživačkom dijelu rada.

Činjenica naprijed opisanog subvencioniranja troškova smještaja u državnim i decentraliziranim domovima, omogućuje niže cijene za njihove korisnike čime isti postaju atraktivniji i traženiji pa interes za smještaj odnosno potražnja, znatno premašuje ponudu. Uvriježeno mišljenje da se u državnim domovima striktno pridržavaju svih propisa i pravila, da su zaposlenici s obzirom da imaju kolektivne ugovore, bolje uvjete za rad i zajamčene plaće lojalniji ustanovi te da je velik dio domova građen namjenski pa ima svu potrebnu infrastrukturu (široke hodnike, ugodne sobe, balkone, vrtove i šetališta...) dodatno jača povjerenje u državne domove što u konačnici povećava interes korisnika.

Bađun (2018) navodi kako se kapacitet ove kategorije domova vrlo malo mijenja, a potražnja za smještajem kontinuirano raste te oni dominiraju sustavom. Prema Bađun (2017) samo je petina korisnika u privatnim domovima mogla sama u potpunosti snositi trošak, a u državnim je domovima to moglo 45% korisnika, što jasno govori o razlikama u cijeni kao posljedici prethodno opisanoga sustava financiranja. Slijedom navedenoga, osnivači ove kategorije domova, u situaciji povećanih troškova inputa imaju više prostora za neometano funkcioniranje

prije donošenja odluka o povećanjima cijena usluga u odnosu na privatne domove kod kojih minimalna povećanja troškova i minimalni poremećaji cijena na tržištu uzrokuju gotovo trenutna poskupljenja. Osim što subvencionira troškove domova i na taj način ustvari pokriva njihove poslovne gubitke, država participira i u troškovima smještaja u dom koji posluje u mreži za korisnike koji si ga ne mogu sami financirati. Smještaj u državne domove u opisanom načinu financiranja, po tržišno neodrživim cijenama, nužno dovodi do rasta troškova dugoročne zaštite koju su nekoć obavljale same obitelji. Kako je i naprijed, u dijelu u kojemu je iznesena problematika istraživanja navedeno, kao moguće rješenje Bađun (2017) prema OECD (2011) navodi pronalaženje odgovarajuće kombinacije javnog i privatnog financiranja, ali i podizanje učinkovitosti usluga skrbi s ciljem racionalizacije rastućih troškova. Navedena teza, kao što je iz citata vidljivo, iznesena je 2017. godine. Danas, s vremenskim odmakom od 7 godina, u uvjetima izražene inflacije i povećanja cijena hrane i energenata kao osnovnih inputa u ovoj vrsti djelatnosti, čini se kako njezin smisao sve više dolazi do izražaja.

Tomu usprkos, iako postojeći sustav financiranja, osim što je u osnovi nepravedan te u opisanim okolnostima postaje i sve teže održiv, nije pokazana politička volja za konkretnim promjenama. Svim korisnicima državnih domova smještaj se sufinancira javnim novcem u jednakom iznosu bez obzira na njihovo materijalno i dohodovno stanje, a izuzetak su podnositelji zahtjeva sa statusom branitelja te osobe koje u dom smještaju Zavodi za socijalni rad te im država u cijelosti plaća smještaj. Osnovni kriterij za dobivanje mjesta u domu jeste datum prijave na liste čekanja odnosno vrijeme provedeno na istoj (uz izuzetak u slučaju kada potencijalni korisnik ima status hrvatskog branitelja) pa se slijedom navedenoga, na istu prijavljuju potpuno funkcionalne osobe nedugo nakon odlaska u mirovinu.

Dodatno, valja naglasiti kako ostali kriteriji za smještaj u decentralizirane domove nisu ujednačeni i dovoljno jasni. Kroz činjenicu da odluku o smještaju pojedinog korisnika u dom te redosljed prijama u slučaju više zainteresiranih korisnika, donosi komisija doma prema Pravilniku o prijemu i otpustu korisnika (kojega donosi upravno vijeće doma i u kojemu se navode samo uvjeti propisani Zakonom o socijalnoj skrbi), očituje se utjecaj upravljačke strukture i potvrđuje ranije navedena teza o utjecaju diskrecijske ocjene pružatelja usluge na ostvarivanje prava potencijalnog korisnika.

Bađun (2018) navodi kako su zbog popunjenosti državnih domova, korisnici koji se moraju hitno smjestiti prisiljeni tražiti smještaj u privatnim domovima i plaćati višu cijenu, čime su

stavljani u neravnopravni položaj te zaključuje kako je opisani sustav financiranja rezultirao nejednakostima između korisnika smještenih u decentralizirane domove i onih koji su se zbog popunjenosti istih bili prisiljeni smjestiti u privatne domove po višim cijenama. Slijedom iznjetoga, može se zaključiti kako je dostupnost usluga i programa skrbi za starije osobe važna društvena tema. No unatoč tomu, ne postoji jedinstvena službena baza podataka iz koje bi zainteresirani korisnici dobili potrebne relevantne informacije te usporedili ponudu sa vlastitim potrebama i mogućnostima. U tom kontekstu i iz tog razloga korišteni su različiti izvori sekundarnih podataka kako bi se barem donekle izdvojile i sažele najbitnije činjenice vezane za tržište ove vrste usluga i na taj način stekao uvid u njegovo funkcioniranje u praksi unutar okvira koji određuje prethodno analizirani pravni okvir iz prethodnog poglavlja.

Jedan od izvora koji je odnedavno dostupan su rezultati istraživanja (Turčin K. i Zupčić K., Jutarnji list, 2024) na uzorku od 63 licencirana doma. Objavljeni su u studenom 2024. godine u vidu sistematiziranih podataka a sadrže svakom potencijalnom korisniku bitne informacije vezane uz dostupnost smještaja (kapacitet pojedinih smještajnih objekata), liste čekanja, cijene smještaja i dostupnost dodatnih usluga te broj zaposlenika kod pojedinih pružatelja usluge smještaja. Općenito promatrajući te podatke može se uočiti veliko odstupanje između privatnih i državnih domova po sva četiri analizirana kriterija. Detaljnija analiza, radi postizanja što relevantnijih parametara dati će se u nastavku na temelju podataka vezanih uz privatne i državne domove sa sjedištem na području Vukovarsko-srijemske Županije.

Kapaciteti državnih domova u pravilu znatno nadmašuju kapacitete privatnih domova. Sa kapacitetom za smještaj ukupno 220 korisnika (92 u stambenom dijelu, 126 u stacionarnom dijelu za smještaj teže pokretnih), dom Vinkovci veći je ne samo od svih privatnih nego i od ostalih državnih domova sa sjedištem na području Vukovarsko-srijemske županije (dom Vukovar ima 108, dom Ilok 192). Smještajni kapaciteti privatnih domova daleko su niži u odnosu na naprijed navedene. Ekonomska cijena njihovih usluga, kako je i ranije navedeno formirana je prema ukupnim rashodima, što osim troškova same osnovne usluge uključuje i troškove rada, održavanja, opremanja i slično. Pri tome je potrebno uzeti u obzir da je zbog manjeg broja korisnika, ekonomska cijena smještaja i njege jedne osobe u startu visoka, što je parametar koji taj projekt prati od samog pokretanja i također doprinosi razlici u cijenama usluga između privatnih i državnih domova. U takvim okolnostima viša cijena ne mora nužno značiti i višu razinu usluge.

Na primjerima cjenika Doma za starije i nemoćne Vinkovci (2024) u kojemu se cijena jednokrevetne sobe kreće u rasponu od 524,00 EUR za samostalne do 641,00 EUR za nepokretne korisnike, a dvokrevetnih od 446,00 EUR do 603,00 EUR te Doma za starije i nemoćne osobe Vukovar (2024) u kojemu je cijena jednokrevetne sobe određena u iznosima od 516,00 EUR, 593,00 EUR, 633,00 EUR odnosno 679,00 EUR ovisno o tome radi li se o pokretnom, polupokretnom, nepokretnom ili korisniku oboljelom od demencije, Alzheimerera i sličnih dijagnoza, cijena dvokrevetne sobe od 505,00 EUR do 666,00 EUR a trokrevetne od 478,00 EUR do 615,00 EUR, moguće je uočiti pravilo rasta cijene proporcionalno stupnju potrebne usluge te obrnuto proporcionalno broju kreveta u sobi. Slična je situacija i kod privatnih domova, u kojima je cijena jednokrevetne sobe 1.100,00 EUR, dvokrevetne 980,00 EUR a trokrevetne 920,00 EUR te su u tom rang formirane i cijene u domu Magnolija. Navedene cijene u pravilu pokrivaju stanovanje (smještaj, režije, dnevne obroke¹¹ i osnovnu njegu, pranje i glačanje rublja) dok se dodatne usluge posebno naplaćuju. Neki od primjera ove prakse u domu Vinkovci su nadoplata u iznosu od 5,50-9,00 EUR za korištenje hladnjaka (ovisno o volumenu istoga), 2,60 EUR iznosi nadoplata za međuobrok, cjelogodišnje korištenje klime dodatno se plaća u mjesečnom iznosu od 6,20 EUR ili čak 36,00 EUR za samo jedan mjesec korištenja, 1,30 EUR dodatna je cijena koja se plaća za serviranje obroka u sobi ako je korisnik pokretan itd. Navedeno nije izolirani slučaj, praksa je raširena i u drugim domovima pa je npr. u domu Vukovar propisana nadoplata u iznosu od 39,27 EUR mjesečno za dijetalnu prilagođenu prehranu. Državni domovi prema iznesenim podacima, dijelu svojih korisnika dodatno naplaćuju i usluge pratnje na pretrage u druge zdravstvene ustanove.

Kada je riječ o privatnim domovima, pogodnosti kao npr. uporaba televizije, interneta, prilagođena prehrana, pranje i glačanje, nabava namirnica i odlazak u pratnju kod liječnika pokriveni su osnovnom cijenom.

Opisani način financiranja, kako je prethodno konstatirano, ima za posljedicu činjenicu povećane potražnje za smještajem u državnim domovima. Odraz takve potražnje su liste čekanja, pa se vrijeme provedeno na listi čekanja za smještaj u državnim domovima, unatoč veličini njihovih kapaciteta, mjeri u godinama. Konkretno, prema dostupnim podacima, lista čekanja u domu Vinkovci broji 880 zainteresiranih korisnika što je 4 puta više u odnosu na ukupni smještajni kapacitet doma. Od navedenoga broja, 130 korisnika željele bi smještaj istoga

¹¹ Prema dostupnim podacima u osnovnoj cijeni smještaja u državnim domovima uračunata su 3 obroka dok je u cijeni smještaja u privatne domove riječ o 4 dnevna obroka

trenutka, no to je teško ostvariva želja, s obzirom da pojedinci na listi čekanja provedu 2-10 godina, ovisno o zahtijevanoj vrsti smještaja (sobi). Okvirno vrijeme provedeno na listi čekanja u domu u Vukovaru je 2 godine a lista broji 416 zainteresiranih od kojim bi njih 300 u dom željelo ući trenutno. 150 zainteresiranih korisnika nalazi se na listi čekanja za smještaj u dom u Iloku, lista čekanja je 6-12 mjeseci a njih 88 u dom bi ušlo istoga trena. Tomu nasuprot, liste čekanja za smještaj u privatne domove znatno su kraće ili niti ne postoje te se smještaj u pravilu rješava u okviru nekoliko tjedana od istaknutog zahtjeva.

Kada je o broju i strukturi zaposlenika riječ, istraživanje Turčina, Zupičića i Jutarnjeg lista (2024), donosi podatak o ukupno 82 djelatnika uposlena u Domu Vinkovci, od čega je 16 medicinskih sestara odnosno tehničara, 21 njegovatelj te 2 terapeuta. Ukupno je dakle 42 zdravstvena djelatnika dok ostatak, dakle gotovo polovinu čine nezdravstveni radnici. Podijeli li se ukupan broj korisnika sa ukupnim brojem uposlenika dobije se podatak kako je u ovoj ustanovi uposleno 0,37 djelatnika po korisniku uz napomenu kako se pri izračunu u obzir se uzima ukupni broj svih zaposlenika, a ne samo zdravstvenog osoblja na koje ipak pada najveći dio tereta i brige o korisnicima. Djelatnici su raspoređeni u razne ustrojstvene jedinice iz čijeg se naziva može zaključiti o djelokrugu svakog uposlenika¹² čime se potvrđuje u teorijskom dijelu iznesena teza o postojanju drugih čimbenika (osim cijene) zbog kojih se povećava zainteresiranost i potražnja potencijalnih korisnika.

¹² Sistematizacija radnih mjesta u Domu za starije i nemoćne Vinkovci uključuje odjel socijalnog rada i radna terapije, odjel pojačane njege, računovodstva i administracije te odjel nabave i prehrambeno-tehničkih poslova.

4. Marketinški plan doma Magnolija

Sukladno u teorijskom dijelu iznesenim navodima o ulozi i značaju marketinškog plana za poslovne subjekte, u nastavku je na temelju činjeničnog stanja utvrđenog izvršenim analizama i provedenim istraživanjem razvijen marketinški plan doma Magnolija iz Vukovara.

4.1. Analiza tržišta

Provedenom analizom tržišta obuhvaćena je analiza konkurencije te trendovi u užem i širem okruženju, kako bi se postiglo što realnije vrednovanje parametara bitnih za oblikovanje marketinških strategija odnosno aktivnosti domova i na taj način dao odgovor na treće i četvrto postavljeno istraživačko pitanje.

Kada je u pitanju ponuda na tržištu te konkurentska prednost doma Magnolija, valja istaknuti kako je na području Vukovarsko-srijemske županije za pružanje ove vrste usluga registrirano ukupno 36 poslovnih subjekata (Domovi za starije, 2023).

Stupanjem na snagu, već spomenuti Pravilnik o mjerilima za pružatelje socijalnih usluga (Narodne novine broj 110/22) propisao za sve domove rok za licenciranje odnosno usklađivanje sa odredbama Pravilnika dok je obiteljskim domovima dan rok od 5 godina unutar kojega su u obvezi reorganizirati se u drugi pravni oblik, postati ustanova i nastaviti pružanje usluga smještaja, ispuniti propisana pravila o prostornim i kadrovskim uvjetima te uvjete smještaja, njege i skrbi podići na višu razinu, zaključno do kraja 2026. godine. Dom Magnolija jedan je od 5 domova koji je osnovan i djeluje kao ustanova a ne obiteljski dom te je na taj način stvorio konkurentsku prednost u odnosu na većinu naprijed identificirane konkurencije jer je u ranijim razdobljima, kroz ulaganje u suvremene materijalno-tehničke resurse i kadrove uspio osigurati zadovoljavajući standard u paleti usluga koje pruža te si time priskrbiti i odgovarajuće licence, prilagodivši se na taj način u velikoj mjeri zahtjevima naprijed navedenih propisa kojima je regulirano obavljanje predmetne djelatnosti.

Potražnju određuje niz čimbenika kako što su broj stanovnika koji pripadaju starijoj dobnoj skupini, cijena usluge smještaja, izvori sredstava kojima se usluga financira itd., a o svakomu od njih se u nastavku iznosi najbitnije.

Demografski trendovi i demografska slika Republike Hrvatske (oblikovani sukladno naprijed iznesenim sekundarnim podacima o broju i strukturi stanovništva Republike Hrvatske prema popisima stanovništva iz 2011. odnosno 2021. godine) preslikani su i na područje Vukovarsko-srijemske županije. Kao dokaz, u nastavku prikazani podaci izvorno dostupni na stranicama Državnog zavoda za statistiku, za potrebe ovoga izvješća dodatno su modificirani.

Za potrebe istraživanja mikro tržišta na kojemu je aktivan dom Magnolija, u nastavku se u Tablici 1 daje pregled dodatnih podataka odnosno podatak o broju stanovnika starijih od 65 godina popisanih na području Vukovarsko-srijemske županije u popisu provedenom 2021.

Tablica 1 Prikaz broja stanovnika starijih od 65 godina u Vukovarsko-srijemskoj županiji

STANOVNIŠTVO PREMA STAROSTI I SPOLU PO NASELJIMA, POPIS 2021.													
POPULATION BY AGE AND SEX, BY SETTLEMENTS, 2021 CENSUS													
Molimo korisnike da pri korištenju podataka navedu izvor.													
Users are kindly requested to state the source.													
 DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU CROATIAN BUREAU OF STATISTICS Starost Age													
Županija	Spol	Ukupno Total	65 – 69	70 – 74	75 – 79	80 – 84	85 – 89	90 – 94	95 i više 95 and over	UKUPNO	UDIO		
Vukovarsko-srijemska	sv.	143.113	10.836	8.582	5.478	4.626	2.439	637	94	32692	22,84		
Vukovarsko-srijemska	m	69.241	5.019	3.664	2.140	1.545	695	164	24	13251	19,14		
Vukovarsko-srijemska	ž	73.872	5.817	4.918	3.338	3.081	1.744	473	70	19441	26,32		

(Državni zavod za statistiku, 2024.)

U Tablici 2 prikazani su podaci o broju stanovnika starijih od 65 godina u Vukovaru i prigradskim naseljima, prema rezultatima popisa provedenoga 2021. godine.

Tablica 2 Prikaz broja stanovnika starijih od 65 godina u Vukovaru i prigradskim naseljima

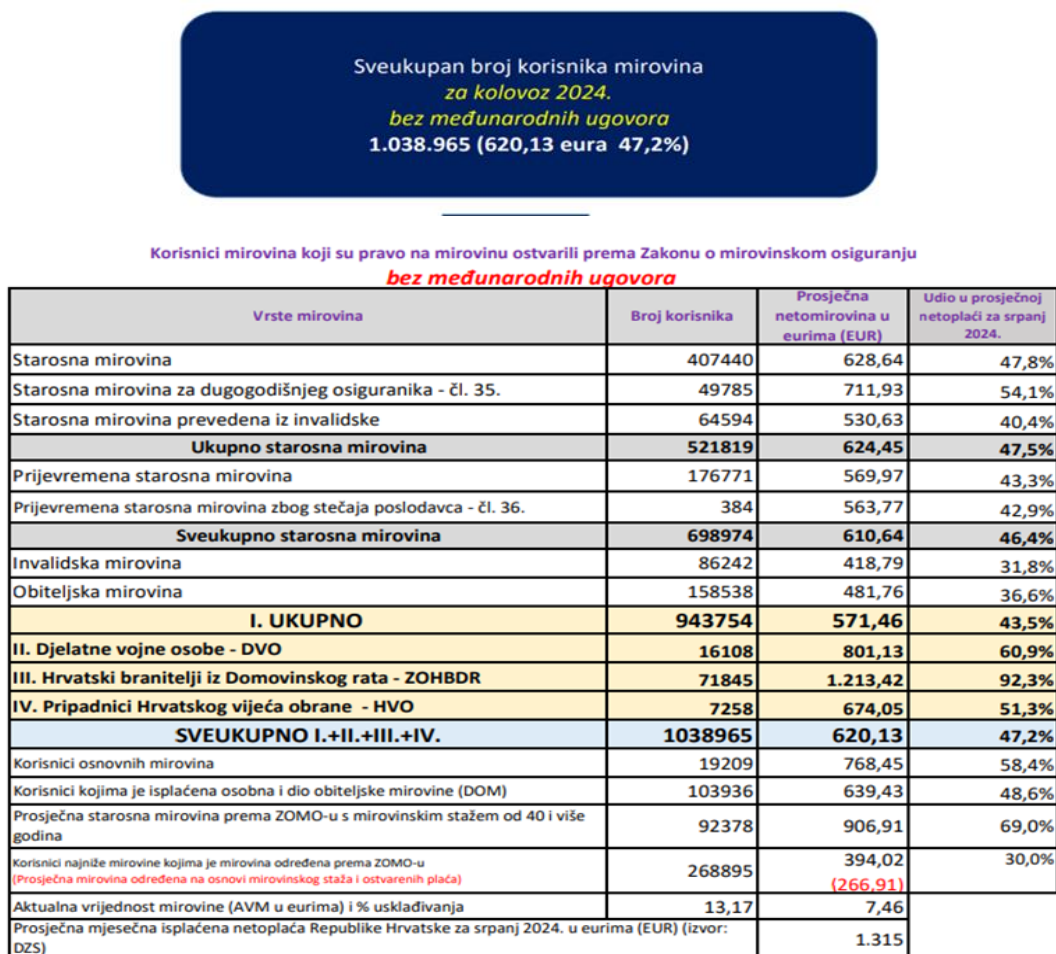
STANOVNIŠTVO PREMA STAROSTI I SPOLU PO NASELJIMA, POPIS 2021.													
POPULATION BY AGE AND SEX, BY SETTLEMENTS, 2021 CENSUS													
Molimo korisnike da pri korištenju podataka navedu izvor.													
Users are kindly requested to state the source.													
 DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU CROATIAN BUREAU OF STATISTICS Starost Age													
Općina/self-administered local community	Grad/općina Town/Municipality	Naselje Settlement	Spol	Ukupno Total	65 – 69	70 – 74	75 – 79	80 – 84	85 – 89	90 – 94	95 i više 95 and over	ukupno muškarci stariji od 65	ukupno žene starije od 65
Vukovars Grad Town	Vukovar	sv.		23.175	1.997	1.789	1.037	858	512	136	18		
Vukovars Grad Town	Vukovar	m		10.803	838	696	402	274	146	36	4		
Vukovars Grad Town	Vukovar	ž		12.372	1.159	1.093	635	584	366	100	14	2.396	3.951
Vukovars Grad Town	Vukovar	Grabovo – sv.		-	-	-	-	-	-	-	-		
Vukovars Grad Town	Vukovar	Grabovo – m		-	-	-	-	-	-	-	-		
Vukovars Grad Town	Vukovar	Grabovo – ž		-	-	-	-	-	-	-	-		
Vukovars Grad Town	Vukovar	Lipovača sv.		323	36	28	12	7	6	1	-		
Vukovars Grad Town	Vukovar	Lipovača m		165	18	13	7	2	2	-	-		
Vukovars Grad Town	Vukovar	Lipovača ž		158	18	15	5	5	4	1	-		
Vukovars Grad Town	Vukovar	Sotin sv.		597	68	32	30	25	12	3	-		
Vukovars Grad Town	Vukovar	Sotin m		291	40	9	14	6	5	-	-		
Vukovars Grad Town	Vukovar	Sotin ž		306	28	23	16	19	7	3	-		
Vukovars Grad Town	Vukovar	sv.		22.255	1.893	1.729	995	826	494	132	18		
Vukovars Grad Town	Vukovar	m		10.347	780	674	381	266	139	36	4		
Vukovars Grad Town	Vukovar	ž		11.908	1.113	1.055	614	560	355	96	14		

(Državni zavod za statistiku, 2024.)

Matematičkim operacijama nad iskazanim podacima, dolazi se do broja od ukupno 32 692 stanovnika starija od 65 godina, što u ukupnom broju stanovnika Županije čini 22,84% što je nešto iznad državnog prosjeka od 22,45%. U Gradu Vukovaru, uključujući i prigradska naselja, ukupno je 6347 stanovnika starijih od 65 godina, odnosno 27,39%, što je pak više u odnosu na županijski prosjek.

Uz prethodno izneseni podatak o ukupnim kapacitetima domova u odnosu na broj starijih ljudi, te naprijed iznesene podatke o listama čekanja za mjesto u domu, zaključuje se kako je tržište domova još uvijek nezasićeno te postoji potencijal za nove domove koji žele ući na tržište odnosno prostor za širenje opsega poslovanja postojećih domova.

Kao jedan od čimbenika koji određuje potražnju identificirane su mirovine kao pretežiti izvor financijskih sredstava potencijalnih korisnika. Prosječni iznosi mirovina isplaćenih u rujnu 2024. prikazani su niže kako je navedeno na Slici 7.



Slika 7 Podaci o prosječnim iznosima mirovina isplaćenih u rujnu 2024. godine

Izvor: www.mirovinsko.hr, pristupljeno 2.10.2024.

Prosječna mirovina, prema naprijed navedenome iznosi 47,2% prosječne plaće, pa se navedeni iznosi generalno mogu okarakterizirati kao relativno niski stoga djeluju ograničavajuće u smislu potencijalne potražnje. Sukladno ovako iskazanim podacima, ne iznenađuje niti podatak da je prema podacima Državnog zavoda za statistiku u 2023. godini (Državni zavod za statistiku, 2024) u Republici Hrvatskoj stopa rizika od siromaštva bila najviša u kategoriji osoba starih 65 ili više godine i iznosila je čak 34,8%.¹³

Cijene smještaja kao jedan od čimbenika pod čijim se utjecajem također formira potražnja, različito su određene s obzirom na kategoriju doma i način njegovoga financiranja, a dodatne okolnosti kao što su broj korisnika koji dijele sobu, razina potrebne njege i korištenje dodatnih usluga, utječu na utvrđivanje raspona različitih cijena unutar istog doma, o čemu su prethodno izneseni konkretniji podaci. No bez obzira na interna pravila određivanja cijena unutar svakog pojedinog doma, izvana na svakoga od njih djeluje niz faktora (porast cijena energenata i hrane kao ključnih resursa, te rast troškova zaposlenika kao posljedica povećanja njihovih materijalnih prava iz radnog odnosa) koji formiraju trend porasta cijena smještaja jer u protivnom poslovanje postaje ekonomski neisplativo.

Kako bi analiza bila potpuna, u nastavku se, kako je to u prethodnom poglavlju i najavljeno, navode statistički podatci koji su sadržani u prethodno spomenutom Socijalnom planu Vukovarsko-srijemske županije (2021):

- Vukovarsko – srijemska županija, kao i sve županije sa značajnim smanjenjem stanovništva, posljedično ima veliki udio starijih osoba. Ipak, na razini županije indeks starenja je niži nego na nacionalnoj razini što ukazuje na povoljne trendove.
- prema indeksu starenja, promatrajući dva najveća grada u Županiji i općine odnosno naselja koja im geografski gravitiraju, moguće uočiti velika odstupanja u smislu da neke općine i gradovi imaju izrazito povoljnu strukturu, kao što su grad Vinkovci i većina naselja koja mu geografski gravitiraju sa indeksom starenja ispod 90. S druge strane nepovoljne trendove starenja stanovništva imaju grad Vukovar i naselja koja mu geografski gravitiraju, sa indeksom starenja većim od 130.

¹³ Stopa rizika od siromaštva pokazuje koliko ukupno osoba ima dohodak ispod praga rizika od siromaštva. Prag rizika od siromaštva u 2023. za jednočlano kućanstvo iznosio je 5924,00 eura na godinu, dok je za kućanstvo s dvije odrasle osobe i dvoje djece mlađe od 14 godina iznosio 12440,00 eura na godinu. Prema podacima prosječna stopa rizika od siromaštva u Republici Hrvatskoj u 2023. iznosila je 19,3%, gledajući po regijama za Panonsku Hrvatsku iznosila je 29,4%, za Jadransku Hrvatsku 17,5%, za Grad Zagreb 10,5% i za Sjevernu Hrvatsku 17,7%.

- iznesen je podatak o postojanju značajnog broja starijih osoba u riziku od siromaštva, njih čak 13715, koji su korisnici određenih tipova mirovina (poljoprivredne i invalidske te obiteljske mirovine) čiji su prosjeci ispod linije rizika od siromaštva.

4.1.1. Dom za starije i nemoćne Vinkovci

Prethodno je naznačeno postojanje konkurencije koja djeluje na užem geografskom području na kojemu svoje usluge pruža i dom Magnolija. Detaljnija analiza, sukladno navodima u dijelu u kojemu su prikazani cilj i predmet istraživanja, bit će izvršena na primjeru Doma za starije i nemoćne Vinkovci te će se podaci utvrđeni analizom na adekvatan način koristiti u oblikovanju ostalih dijelova rada, s naglaskom na raspravu i zaključak.

Prema dostupnim podacima na web stranici Doma Vinkovci, kapacitet doma za starije i nemoćne osobe Vinkovci je 220 mjesta. Smještajni kapaciteti uključuju jednokrevetne i dvokrevetne sobe te apartmane raspoređene u dvije međusobno povezane zgrade koje uz ostalo sadrže i funkcionalno raspoređene prostorije namijenjene dnevnim potrebama korisnika, te radne i pomoćne prostorije namijenjene radnicima.

Dom je izgrađen je na pristupačnom terenu na katastarskoj čestici površine gotovo 8 000,00 m² te ima prostranu okućnicu koja je također funkcionalno uređena i prilagođena potrebama korisnika. Ovisno o stupnju samostalnosti u zadovoljavanju svakodnevnih potreba, korisnici su smješteni u stambenom, odnosno u odjelu brige o zdravlju. Sobe u stambenom dijelu opremljene su na način da omogućuju udoban život korisnika, svaka soba ima kupaoonicu a dio njih ima balkon te SOS signalizaciju, dok su sobe u odjelu brige o zdravlju u potpunosti prilagođene njezi teže pokretnih i nepokretnih korisnika. Na svakom katu na raspolaganju korisnicima su dnevni boravak te čajna kuhinja, a od dodatnih sadržaja naglašava se čitaonica te knjižnica.

Kao što je naprijed navedeno, Dom je javna ustanova osnovana za obavljanje socijalnih usluga smještaja starijim osobama, u skladu sa vizijom i misijom istaknutima su na Internet stranici, na način kako je prikazano na Slici 8 u nastavku.

VIZIJA: Ostvariti identitet ustanove koja je standard i mjerilo kvalitete stručnog rada u skrbi za starije i nemoćne osobe. Biti ustanova gdje je sigurnost i dostojanstvo osobe u obiteljskom okruženju na vrhunskoj razini.

MISIJA: Pružiti korisniku najbolju vrijednost kroz uslugu koja teži izvrsnosti.

Slika 8 Vizija i misija doma za starije i nemoćne Vinkovci

Izvor: <https://domvinkovci.hr>, pristupljeno 22. prosinca 2024.

U pogledu prostora, opreme i potrebnog broja stručnih i drugih radnika, usklađen je s kriterijima iz Pravilnika o minimalnim uvjetima za pružanje socijalnih usluga (Narodne novine 40/14, 66/15, 56/20, 28/21 144/21 i 110/22) te kao takav pruža kvalitetan smještaj starijim i nemoćnim osobama sa područja grada Vinkovaca i okolice. Financira se sredstvima decentraliziranog financiranja domova za starije i nemoćne osobe, županijskim izvorima sredstava i vlastitim prihodima, odnosno uplatama korisnika. Sukladno naprijed citiranim zakonskim odredbama o ustrojstvu i radu ustanova, njime upravlja Upravno vijeće, a predstavlja ga i zastupa ravnatelj dok je unutarnje ustrojstvo određeno Pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu i sistematizaciji radnih mjesta Doma za starije i nemoćne osobe Vinkovci te Statutom kojeg donosi Upravno vijeće temeljem Zakona o socijalnoj skrbi.

4.1.2. Dom Magnolija

Na web stranici doma Magnolija, kao što je u nastavku prikazano na Slici 9, te na društvenim mrežama, moguće je pronaći podatke kako je dom za starije i nemoćne „Magnolija“ poslovni subjekt u privatnom vlasništvu sa sjedištem u Vukovaru, na adresi Petri skela 61. Osnovna djelatnost doma prema važećoj NKD je 87.30 - djelatnosti socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe koja se korisnicima pruža u stambenom objektu površine 2500 m² izgrađenom u mirnom dijelu grada ali sa dobrom prometnom povezanošću sa ostatkom naselja i glavnom državnom cestom.

O DOMU - SMJEŠTAJ

Dom Magnolija je smješten u novoizgrađenom objektu ukupne površine 2500 m², smješten je u mirnom dijelu naselja i dobro je prometno povezan sa glavnom državnom cestom D2 Vukovar - Ilok. Dom je izgrađen i opremljen prema visokim standardima kvalitete, sa energetske certifikatom B razreda i jedan je od ukupno pet domova u Vukovarsko-srijemskoj županiji koji spadaju u kategoriju 'Ustanove', a ne u domiteljskih objekata. Smještaj je moguć u jednokrevetnim, dvokrevetnim, trokrevetnim sobama i apartmanima, te stacionarni smještaj za osobe s potrebom povećane medicinske skrbi. Svaka soba ima vlastitu kupaoonicu sa WC-om, koje je prilagođeno potrebama starijih osoba. Sve sobe imaju mogućnost priključenja televizora, telefona i interneta. Dom ima svoj vrt i prostor za boravak i rekreaciju korisnika na zraku 1000 m². Objekt sadrži i pored soba za korisnike blagovaonu, višenamjenske prostore za druženja, terase, sobu za medicinsko osoblje, sobu za fizioterapeuta, sobu za liječničke preglede, ured uprave.



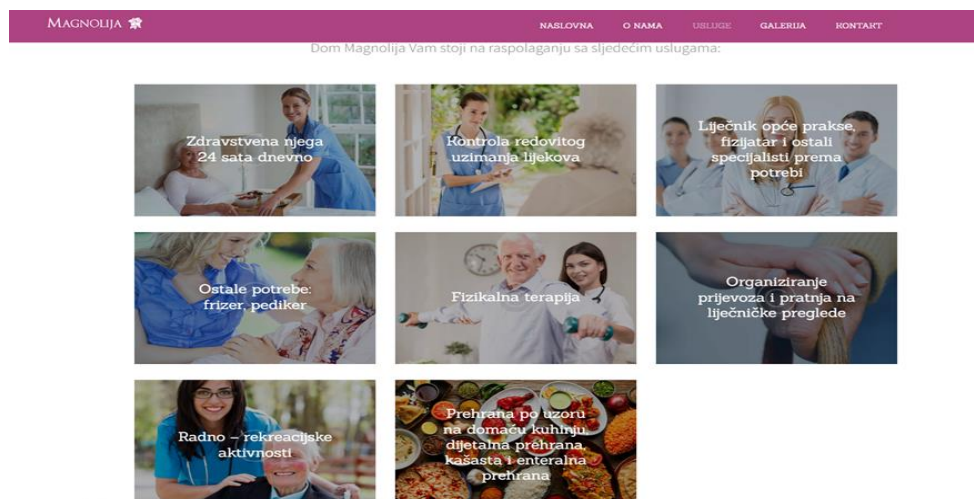
Slika 9 Smještaj u domu Magnolija

(Izvor: Web stranica doma za starije i nemoćne Magnolija, <http://dommagnolija.com/o-nama>)

Smještajni kapaciteti omogućuju prihvati 76 korisnika u jednokrevetnim, dvokrevetnim i trokrevetnim sobama i apartmanima, dok se osobe s potrebom povećane medicinske skrbi smještaju u stacionarni smještaj. Minimalni tehnički uvjeti iz naprijed citiranih provedbenih propisa kojima je reguliran rad domova, zadovoljeni su kroz činjenicu da je opremanje smještanih kapaciteta izvršeno prema visokim standardima kvalitete te svaka od soba ima vlastitu kupaoonicu sa sanitarnim čvorom, mogućnost priključenja televizora, telefona i interneta. Objekt sadrži i zajedničke prostorije kao što su blagovaonica, višenamjenske prostore za druženja, terase, sobu za medicinsko osoblje i ostalo stručno osoblje te ured uprave. U ponudi doma su i dodatni kreativni i rekreativni sadržaji koji korisnicima omogućuju ugodnije provođenje vremena a na raspolaganju im je i vrt te prostor za boravak na zraku. Dom ima 16 uposlenika, a osim liječnika obiteljske medicine, skrb o korisnicima, ovisno o potrebi vode i vanjski suradnici iz domene psihijatrije, stomatologije, fizikalne medicine te neurologije.

Sumirajući prethodno navedeno, dostupne recenzije i komentare na društvenim mrežama, mahom pozitivne (iako ima i negativnih) te stavove i mišljenja korisnika o omjeru kvalitete dobivene usluge i uloženi finansijskih sredstava, može se zaključiti kako je riječ o poslovnom subjektu koji duži niz godina pruža kvalitetnu uslugu u području djelatnosti za koju je registriran. Pored navedenoga, kako je i naprijed istaknuto ovaj je dom jedan od ukupno pet domova u Vukovarsko - srijemskoj županiji koji spadaju u kategoriju „Ustanove“, a ne u domiteljskih objekata iz čega je proizašla njegova već opisana konkurentna prednost.

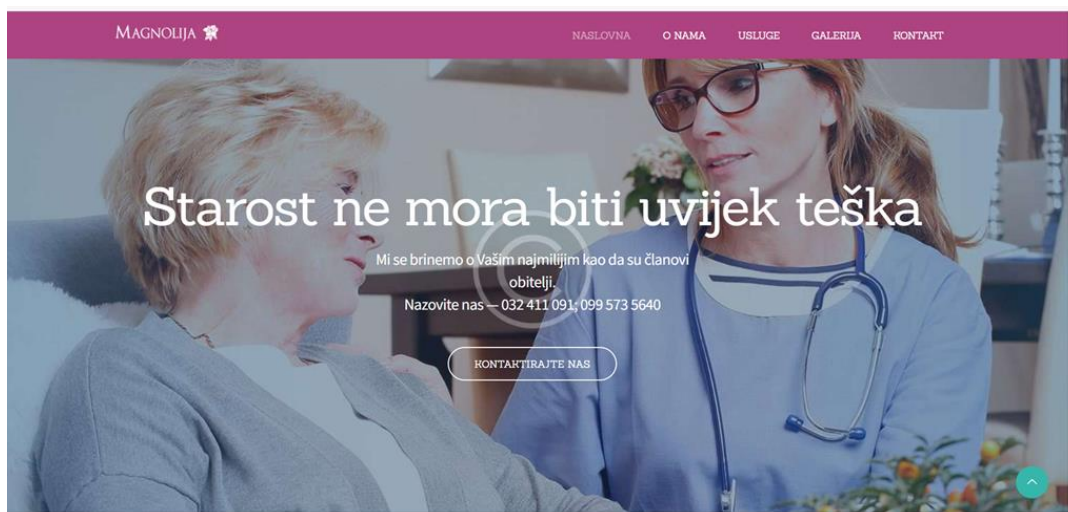
Prema podacima prikazanima na Slici 10, potencijalni korisnik, može zaključiti kako se Magnolija uslugama koje nudi i načinom oglašavanja uklapa u standarde ciljeva, misije i vizije koje je postavila i slijedi većina ostalih domova odnosno većina od naprijed identificirane konkurencije, a koji se mogu svesti pod zajednički nazivnik brige i skrbi o starijoj dobnoj skupini sa svrhom unapređenja kvalitete življenja, usmjeravanja ka koliko-toliko samostalnom zadovoljavanju osnovnih životnih potreba i aktivnog uključivanja u društvenu zajednicu.



Slika 10 Prikaz palete usluga doma Magnolija

Izvor: Web stranica doma za starije i nemoćne Magnolija, <http://dommagnolija.com/o-nama>

Pogled na naslovnu stranicu doma za starije i nemoćne Magnolija na koju upućuje web pretraga, izgleda kako je niže prikazano na Slici 11 niže.



Slika 11 Naslovna stranica doma Magnolija

Izvor: Web stranica doma za starije i nemoćne Magnolija, <http://dommagnolija.com/o-nama>

U svakodnevnim situacijama prisutni su brojni stereotipi te raznovrsne predrasude koje se od strane pripadnika mlađih dobnih skupina vežu za starije dobne skupine, a njihove kvalitete i iskustvo stečeno kroz život, u većoj ili manjoj mjeri se podcjenjuju. U kontekstu navedenoga, izvjesno je očekivati kako će misiju i viziju sažetu u Slici 11, potencijalni korisnici te članovi njihovih obitelji, percipirati tek kao puki pokušaj razbijanja duboko ukorijenjene predrasude da su stare osobe teret vlastitim obiteljima i društvu uopće. Možda to na razini činjenica i nije tako, možda bi trenutni korisnici na temelju iskustava koja su u domu doživjeli demantirali istaknuto i utvrdili kako ne odražava poslovnu politiku doma te stavove i uvjerenja uposlenika, ali na razini dojma, za potencijalnog korisnika koji je u potrazi za smještajem u dom, sadržaj naslovne stranice ne odražava dovoljno veliki odmak od predrasuda koje vladaju. Nove generacije starijih osoba obrazovanije su u odnosu na neke prošle i većina ih ima riješeno stambeno pitanje, a kako uglavnom ostvaruju mirovinu kao stalan izvor primanja, financijski su neovisnije o ostatku članova obitelji u odnosu na neke prošle generacije (iako je stupanj te neovisnosti diskutabilan s obzirom na visinu i iznose mirovina). Znanjima i iskustvima stečenima kroz svoje obrazovanje i radni vijek, mogu u određenoj mjeri pridonijeti razvoju društva, pa se dio njih ne miri s pasivnošću koje im društvo nameće.

Slijedom navedenoga, prepoznavanjem ovih činjenica, potrebno je izvršiti redefiniciju misije i vizije. Pri tome, kada je u pitanju vizija, podrazumijeva se njezina koherentnost s prethodno istaknutim vizijama ključnih dokumenata iz područja socijalne politike na nacionalnoj odnosno razini Europske unije. U navedenom kontekstu potencijalni prijedlog vizije mogao bi glasiti *Doprinesimo prosperitetu društvene zajednice poboljšanjem kvalitete života starijih osoba.*

Kada je u pitanju misija, jedno od potencijalnih rješenja sažeto je u prijedlogu koji glasi *Naša je misija pružanje vrhunskih usluga i razumijevanje potreba korisnika, čime osvajamo njihovo povjerenje.*

Kroz predloženo, iako u osnovi ostaje neizmijenjena, politika poslovanja bila bi artikulirana na sasvim drugačiji način u odnosu na trenutno stanje.

4.1.3. PEST analiza doma Magnolija

Identificiranjem političko i pravnih (P), ekonomskih (E), sociokulturnih (S) i tehnološko-znanstvenih (T) čimbenika koji utječu na razvoj poslovnog subjekta proveden je postupak PEST analize Doma za starije Magnolija čiji se rezultati daju u nastavku (Tablica 3).

Tablica 3: PEST analiza poslovnog subjekata

POLITIČKI ČIMBENICI	EKONOMSKI ČIMBENICI
* Potpora razvoju poduzetništva na svim političkim razinama (od EU preko države do jedinica regionalne i lokalne uprave) * Stroži pravni propisi koji reguliraju djelatnost usluga socijalne skrbi * Potencijalne reforme zdravstvenog sustava i mirovinskog sustava te njihov utjecaj na modele zdravstvenog osiguranja i načine financiranja (npr. dobna granica od 67 godina za odlazak u mirovinu) * Nedostatak političke volje za promjenom sustava financiranja	* Djelovanje Doma za starije i nemoćne osobe u Vukovaru sa VSŽ koja je nositelj osnivačkih prava i dužnosti osnivača te postojanje istovrsnih ustanova u ostalim gradovima VSŽ (osnivač participira u troškovima, u otežanim okolnostima poslovanja snosi dio troškova te čini takve domove konkurentnijim) * Prilagođavanje vlastitih cijena postavljenim standardima usluga * Prilagođavanje vlastitih cijena ekonomskim mogućnostima korisnika * Cjenovni pritisci od strane dobavljača i povećani rashodi i troškovi zbog poslovanja u uvjetima inflacije * Porast kamata na investicijske kredite * Dugoročno izvjesno smanjenje konkurencije zbog ograničenja nametnutih pravnim propisima koji su stupili na snagu * Odljev kvalitetnog stručnog kadra na tržište zemalja EU u potrazi za boljim uvjetima rada i većim naknadama za obavljeni rad

SOCIJALNI ČIMBENICI	TEHNOLOŠKI ČIMBENICI
* Demografski trend starenja stanovništva * Jačanje još uvijek nedovoljno razvijene svijesti o potrebi aktivnog uključivanja starijih osoba u život lokalne zajednice * Potomci odnosno članovi obitelji koji su spremni izdvojiti financijska sredstva za svoje bližnje * Koncept aktivnog starenja	* Nove tehnologije koje na ekonomičan i brz način omogućavaju dolazak do velikog broja potencijalnih korisnika * Upečatljivo oglašavanje putem palete raspoloživih komunikacijskih kanala * Iskorištavanje društvenih mreža za interakciju s korisnicima odnosno članovima njihovih obitelji * Ulaganje u tehnološka dostignuća iz domene zdravstvene zaštite radi poboljšanja usluga (nabava najmodernijih pomagala i medicinske aparature ...)

Izvor: vlastita izrada

Analizom su prepoznati kritični čimbenici koji osim što su oblikovali sadašnju poziciju poslovnog subjekta, neupitno utječu na njegovu budućnost. Oni su ujedno i izvor snaga i slabosti, prilika i prijetnji za poslovni subjekt te se, budući da će isti biti promatrani i kroz SWOT analizu, u nastavku daje osvrt na svaki od pojedinih segmenata kako slijedi.

Političko – pravni čimbenici nisu nepovoljni, prije svega zbog brojnih oblika potpora koji su, uz zadovoljavanje određenih kriterija dostupni na svim političkim razinama, od Europske unije do lokalnih zajednica, kroz provedbene propise o kojima je više riječi bilo u prethodnim dijelovima rada. Osnovni kriteriji odnose se na usklađenost poslovnog subjekta sa zakonskom regulativom kojom je regulirano područje djelatnosti koju obavlja. Dodatni pozitivan utjecaj političkih čimbenika na predmetni poslovni subjekt izvršen je donošenjem Pravilnika o mjerilima za pružatelje socijalnih usluga (Narodne novine broj 110/22), koji je izrazito nepovoljan i restriktivno djeluje na veći dio konkurencije odnosno za subjekte koji djelatnost obavljaju u obliku obiteljskih domova za starije, o čemu je već naprijed iznijeto najbitnije. Naprijed opisano konkretan je primjer kako političke odluke odnosno politika općenito ima snažan utjecaj na poslovne subjekte, te se na temelju već viđenoga, može zaključiti kako se

takvi učinci, djelovali oni pozitivno ili negativno, prije ili kasnije reflektiraju i na čimbenike iz ostalih kategorija, prije svega ekonomske.

Naprijed spomenuta Zelena knjiga o starenju, kao sveobuhvatni odgovor politike na demografski trend starenja stanovništva kroz pomoć koju Europska unija pruža državama članicama, također je tipičan primjer utjecaja političkih varijabli kojima se djeluje na unaprjeđenje sustava skrbi osiguravanjem dostupnosti, cjenovne pristupačnosti i kvalitete te odgovarajuće radne snage. Prethodno, u dijelu vezanome za problem istraživanja, naglašeno je kako su demografske promjene dovele do promjena u veličini i strukturi proračunskih prihoda i rashoda te da su sve veće potrebe rastućeg broja starijih ljudi nadišle financijske mogućnosti društva. Logično je i nužno u takvim okolnostima, javne socijalne politike zemalja članica Unije, uključujući i Republiku Hrvatsku, reformirati u skladu sa nastalim okolnostima. Neki od oblika reformi vezanih uz mirovinski sustav, u kojima kao trenutno aktivni sudionici tržišta rada sudjelujemo i čijoj više ili manje uspješnoj provedbi svjedočimo, odnose se na podizanje granice umirovljenja, mogućnost rada nakon 65 godine starosti¹⁴, uvođenje nacionalne naknade za nezaposlene starije od 65 godina, kapitalizaciju i privatizaciju u mirovinskom sustavu uvođenjem tzv. drugog i trećeg mirovinskog stupa, reformu mirovinskog sustava koja za posljedicu ima mogućnost ostvarivanja prava na dio mirovine preminulog supružnika čime se nastoji anulirati pogoršanje financijske situacije samačkim kućanstvima do koje dolazi nakon smrti supružnika kroz gubitak drugog prihoda. Sve su one redom rezultat djelovanja zakonodavne vlasti, pa dakle dolaze iz sfere političkog djelovanja, iako imaju izravne implikacije na ekonomske čimbenike.

Jednako tako, svjedoci smo nekih reformi koje nisu naišle na plodno tlo, odnosno nisu zaživjele i dale očekivane rezultate. Kada je pak u pitanju reforma u smjeru privatizacije u javnom zdravstvenom sustavu, iako nužna zbog već nagomilanih gubitaka i upitnog načina daljnjeg financiranja, s obzirom na moguće otpore od strane starijeg stanovništva koje s obzirom na naprijed iznesene statističke podatke o udjelu u ukupnoj populaciji predstavlja veliko biračko tijelo, nije politički oportuna te na tome polju nema značajnih iskoraka jednako kao i kada je u

¹⁴ Zbog preopterećenosti hrvatskog mirovinskog fonda i nepovoljnog omjera broja umirovljenika u odnosu na broj radnika, umirovljenicima je promjenama radnog zakonodavstva omogućeno da uz zadržavanje pune mirovine mogu raditi do polovice punog radnog vremena. Ovo je predviđeno kao pozitivna mjera posebno s obzirom na niske mirovine i manjak radne snage u nekim djelatnostima. Druga mjera jeste produžetak radnom odnosu odnosno odlazak u mirovinu sa 67 godina, no niti ova mjera nije naišla na plodno tlo izuzev u administraciji i javnoj upravi dok je privatni se sektor okrenut jeftinijoj stranoj radnoj snazi.

pitanju promjena u sustavu financiranja smještaja u dom. Zaključno, postojanje političkih odluka odnosno njihov izostanak, ima izravan utjecaj na druge kategorije čimbenika koji su sastavni dio PEST analize.

Kada su u pitanju ekonomski čimbenici, potrebno je istaknuti njihov negativan utjecaj, prije svega zbog inflacije i kontinuiranog rasta cijena. Rast cijena ulaznih inputa neophodnih za funkcioniranje domova, nužno nameće poskupljenje usluga, a sve to u uvjetima u kojima je, unatoč recentnim povećanjima i usklađenjima, rast mirovina, koji su glavni izvor prihoda korisnika usluga, osjetno manji od rasta cijena. Slijedom navedenoga, cijene usluga moraju se formirati pod utjecajem cjenovnih pritisaka sa različitih strana, pa je rast cijena smještaja u domove u ovakvim uvjetima uobičajena pojava. Pri tome, s obzirom da rasta cijena smještaja nisu lišeni niti korisnici sa područja Vukovarsko-srijemske županije, još jednom je potrebno ukazati na naprijed izneseni podatak o značajnom broju starijih osoba koji se nalaze u riziku od siromaštva.

Jedna od varijabli u okviru ekonomskih čimbenika, jeste potencijalno značajno smanjenje konkurencije kao izravna posljedica promjene u pravnim propisima o čemu je ranije bilo riječi u okviru analize političkih čimbenika. Nadalje, iz dijela u kojemu je izvršena analiza sustava socijalne skrbi, može se izvesti zaključak o postojanju trenda poticanja razvoja izvaninstitucionalnih oblika uz dokidanje odnosno reforme nekih važećih oblika u čijem su ustrojstvu i poslovanje u proteklom godinu uočeni nedostaci, a što je također u skladu sa ciljevima iz prethodno analiziranog Nacionalnog plana razvoja socijalnih usluga za razdoblje od 2021. do 2027. godine. Slijedom navedenoga, isto je na odgovarajući način biti valorizirano u naprijed iznesenoj PEST analizi.

Utemeljenost naprijed iznesene teze o djelovanju političkih čimbenika na sve ostale, dodatno se može potkrijepiti i činjenicom postojanja Doma za starije i nemoćne osobe u Vinkovcima sa Vukovarsko-srijemskom županijom koja je nositelj osnivačkih prava i dužnosti osnivača te postojanje istovrsnih ustanova u ostalim gradovima Županije. Kako je prethodno više puta istaknuto, važeći pravni okvir unutar kojega ovakvi domovi djeluju, kroz činjenicu da političkom odlukom jedinice lokalne odnosno regionalne uprave nastupaju u svojstvu osnivača, omogućuje njihovu participiranju u troškovima poslovanja što je postalo naročito važno posljednjih godina, u doba pandemije i u trenutnim uvjetima energetske krize. Ovim načinom funkcioniranja, ovakvi su domovi za starije konkurentniji u odnosu na sve ostale. Dakle, i ovdje

je u ishodištu politička varijabla, koja se vremenom prelila na ekonomsku sferu jer je takav dom dijelom sufinanciran novcem iz proračuna ne samo jedinice lokalne uprave nego i iz državnog proračuna. Kako je u prethodnim poglavljima i navedeno, osim što imaju izravne implikacije na poslovne planove, ove činjenice također ukazuju na nezanemarivom utjecaju osnivača na rješavanje ključnih pitanja u vezi poslovanja, što nužno pretpostavlja određenu dozu političkog utjecaja u formiranju upravljačke strukture (ravnatelj, upravno vijeće), putem koje posredno djeluje i na bitnije poslovne procese.

Govoreći o socijalnom okruženju, rastući je problem u Republici Hrvatskoj demografski pad o čemu je više riječi bilo u uvodu i iseljavanje stanovništva, odljev radne snage i opća demotiviranost naroda. No u kontekstu činjenice da se domovi prirodno naslanjaju na stariju populaciju, ova je činjenica dvojakog karaktera i ne može se definirati jednoznačno jer postojanje starijih ljudi ujedno znači i postojanje potencijalnih korisnika. Koncept aktivnog starenja¹⁵ koji podrazumijeva princip doprinosa pojedinca cjelokupnom društvu sukladno njegovim sposobnostima, a ne prema kronološkoj dobi, valoriziran je kao socijalni čimbenik, iako mu je ishodište vezano uz političke aktivnosti. Naime, vodeće europske države svoje javne politike vezane za starenje utemeljuju na aktivnom uključivanju starih u svakodnevni život kroz različite aspekte; od produljenja radnog vijeka, odnosno povećanog radnog angažmana populacije starije dobi, preko cjeloživotnog obrazovanja s ciljem prilagodbe na promijenjene radne uvjete i životne okolnosti do sudjelovanja u društvenom i kulturnom životu, a sve u svrhu afirmacije samostalnosti i dostojanstva starih ljudi te povećanja njihove osobne kvalitete života. Nasuprot konceptu aktivnog staranja, starenje se u našem društvu često doživljava kao kriza, ukorijenjeni su stereotipi o starim ljudima kao teretu široj društvenoj zajednici te su često marginalizirani, izloženi predrasudama i diskriminaciji. Znanja i iskustva koja su stekli tijekom života nisu dovoljno prepoznata niti iskorištena stoga je potrebno razvijati svijest o potrebi uključivanja ljudi starije dobi u društvene aktivnosti kako bi pridonijeli razvoju društva.

Kada je o socijalnim faktorima riječ, bitno je napomenuti kako zbog promjena koje doživljava suvremena obitelj kao što su npr. smanjenje broja članova odnosno manji broj djece koji k tomu žive udaljeni jedni od drugih, veća stopa razvoda, iseljavanje mladih članova u inozemstvo u

¹⁵ Aktivno je starenje koncept koji je razvijen od strane Svjetske zdravstvene organizacije, a danas široko prihvaćen kao polazišni okvir socijalne politike prema starim ljudima u europskim organizacijama, prije svega u Vijeću Europe i dokumentu „Europska strategija socijalne kohezije Vijeća Europe“. U njemu „socijalna kohezija“ podrazumijeva preobrazbu društva na način da ono postane otvoreno i privlačno za sve njegove članove, dakle i za stare ljude. Odlukom Europskog parlamenta te Vijeća Europske unije od 14. rujna 2011., godina 2012. proglašena je godinom aktivnog starenja i međugeneracijske solidarnosti.

potrazi za poslom, sve veće sudjelovanje žena na tržištu rada u odnosu na situaciju u prošlosti, stariji ljudi danas, u odnosu na prijašnje generacije, sve teže osiguravaju pomoć članova obitelji i njegu u vlastitom domu. Na ovaj je način javnoj sferi socijalnog djelovanja u velikom dijelu prepuštena dugotrajna skrb o njima. Posljedice djelomično mogu ublažiti neprofitne organizacije koje se sve više angažiraju u pružanju usluga zdravstvene i socijalne skrbi, među ostalim i za starije osobe. Oni mogu biti učinkoviti zbog svojih lokalnih korijena i znanja te izričitih socijalnih ciljeva.

Suprotno prethodno navedenome, kod određenog manjeg dijela ove populacije, djeca koja participiraju u troškovima nisu isključivo sklona praksi štednje svog novca za potrebe roditelja nego se prilikom smještaja u ustanovu vode mišljenjem kako bez obzira na okolnosti u kojima se nalaze, za roditelje i njihove potrebe financijskih sredstava uvijek ima. Ova je pojava često izraženija kod mlađih generacija koje rade na tržištu EU ili trećih zemalja te za ovdašnje prilike, ostvaruju iznadprosječna primanja. Osim toga, postoji i manji dio populacije sa iznadprosječnim primanjima i iznadprosječnim imovinskim stanjem te su u mogućnosti financirati smještaj u luksuznije domove bez obzira na njihovu cijenu.

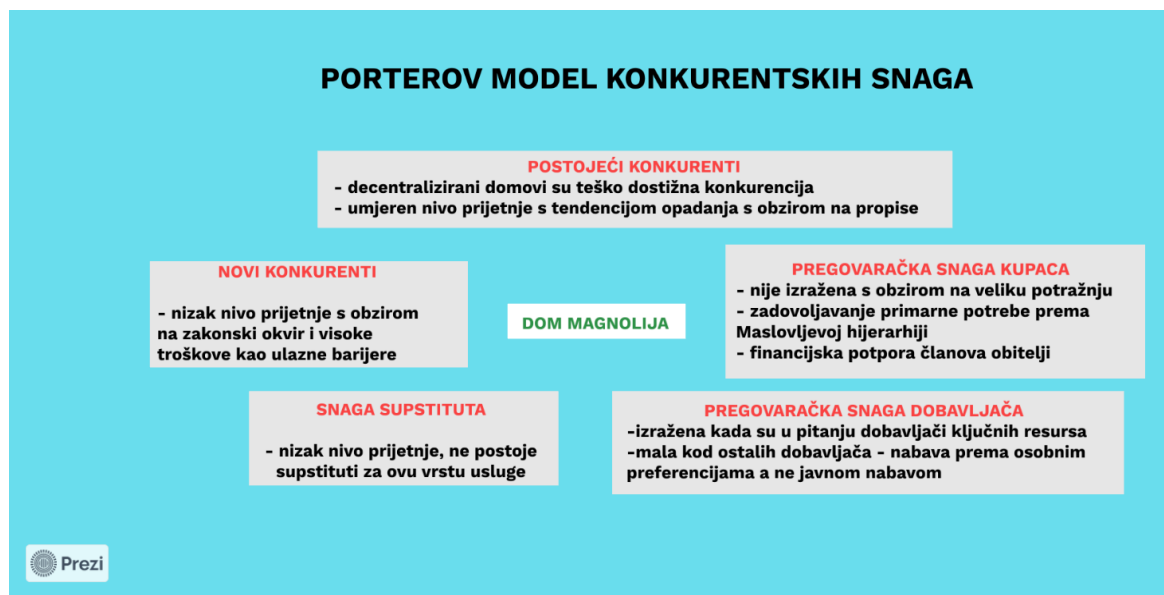
Kvalitetan i obrazovan kadar medicinske struke, pretpostavka je za uspješno funkcioniranje predmetnog poslovnog subjekta, međutim zastupljeno je i nezdravstveno osoblje kao logistička podrška svim poslovnim procesima koji se u ustanovi odvijaju. U Republici Hrvatskoj kao punopravnoj članici Europske unije, odljev radne snage prepreka je svim poslovnim subjektima u ovoj djelatnosti, pa pronaći adekvatan kadar postaje sve veći poslovni izazov. Niske plaće i zahtjevniji radni uvjeti razlog su odlaska na zajedničko tržište rada EU u potrazi za boljim naknadama za obavljeni rad jer se u uvjetima opisanih demografskih trendova, na području EU također kontinuirano povećava broj osoba kojima je potrebna dugotrajna skrb. Niz je primjera njegovateljica koje rade na području Austrije, Njemačke i Italije u režimu rada organiziranome na način da rade nekoliko tjedana a nekoliko tjedana borave kod kuće. U takvom režimu rada, brinući se o jednoj osobi, zarade više nego u domu gdje u smjenama brinu o mnoštvu korisnika. Analogno opisanoj migraciji radnika sa područja Republike Hrvatske u zemlje zapadne Europe, potencijalno rješenje nedostatka radne snage unutar sustava skrbi u Republici Hrvatskoj, moguće je riješiti upošljavanjem kvalificirane radne snage iz trećih zemalja. Međutim, pri tome je potrebno premostiti problem jezične barijere jer u izravnom radu sa korisnicima, nedostatak ili potpuni izostanak adekvatne komunikacije utječe na kvalitetu usluge. Prema dostupnim podacima na Internetskim stranicama Europske unije u dijelu u kojemu je predstavljena

naprijed spomenuta Zelena knjiga o starenju, iznesene su procjene kako će proces starenja stanovništva u sljedećih 10 godina stvoriti potencijal za otvaranje osam milijuna radnih mjesta u sektoru zdravstva i socijalne skrbi, što će zahtijevati više stručnjaka te usavršavanje i prekvalifikaciju djelatnika iz drugih djelatnosti.

Brojni visoki standardi i informatizacija poslovanja, nužno zahtijevaju ionako nedostatna financijska sredstva. No, zahvaljujući tehnološkom napretku stečeni su preduvjeti za ulaganje u infrastrukturu te istraživanje i inovacije, čime se izravno djeluje na poboljšanje učinkovitosti i kvalitetu usluga. Upečatljivo oglašavanje putem palete raspoloživih komunikacijskih kanala te iskorištavanje društvenih mreža za interakciju s korisnicima u suvremenim uvjetima poslovanja smatraju se neizostavnim alatima kojima se koristi svaki poslovni subjekt. Važnost i funkcionalnost istih naročito su na značaju dobili u doba pandemije. Slijedeći ovu praksu, dom Magnolija oglašava se u lokalnim medijima a prisutan je i na društvenim mrežama.

4.1.4. Porterov model konkurentskih snaga

U skladu sa naprijed utvrđenim u nastavku se daje i prikaz vanjske analize pomoću Porterovog modela pet sila na Slici 12.



Slika 12 Porterov model konkurentskih snaga na primjeru doma Magnolija

Izvor: vlastita izrada

4.1.5. SWOT analiza doma Magnolija

Čimbenici PEST analize u prethodnom su dijelu okarakterizirani kao izvori snaga i slabosti te prilika i prijetnji za poslovni subjekt, stoga se u nastavku daje SWOT analiza kako slijedi u Tablici 4.

Tablica 4: SWOT analiza poslovnog subjekata

SNAGE/STRENGTHS	SLABOSTI/WEAKNESSES
* Višegodišnji kontinuitet u radu * Značajni resursi (prostor, oprema..) * Educiranost i stručnost kadra * Povoljnija pozicija u odnosu na većinu konkurencije na tržištu, proizašla iz usklađenost sa postojećim pravnim propisima * Stečeni poslovni ugled * Prilagođenost zahtjevima tržišta postignuta kroz usklađenost sa postojećim pravnim propisima	* Sljedbenik na tržištu (domovi čiji je osnivač VSŽ koja po potrebi participira u poslovanju te snosi dio troškova teško su dostižna konkurencija) * Nedovoljne marketinške aktivnosti * Odljev kvalitetnog kadra
PRILIKE/OPPORTUNITIES	PRIJETNJE/THREATS
* Mogućnosti financiranja iz fondova EU uz prilagodbu standardima EU * Lokalne potpore razvoju poduzetništva * Socijalni plan razvoja VSŽ za razdoblje 2021.-2027. * Korištenje primjera dobre prakse iz mikro i makro okruženja * Aktivnija promidžba putem društvenih zajednica i lokalnih medija- različiti oblici partnerstva * U prilici osnaživati ostale grane gospodarstva (pogotovo poljoprivrede) oslanjanjem na proizvode lokalnih proizvođača	* Odljev kvalitetnog stručnog kadra na tržište zemalja EU u potrazi za boljim uvjetima rada i većim naknadama za obavljeni rad * Poslovanje u uvjetima rastuće inflacije * Povećani izdaci radi potrebe za dodatnim ulaganjem u nove materijalno-tehničke resurse

Snaga doma Magnolija proizlazi iz bolje pozicije na tržištu koju mu je donio već spomenuti Pravilnik o mjerilima za pružatelje socijalnih usluga (Narodne novine broj 110/22), a koji je u ovome trenu otežavajući faktor velikom dijelu konkurencije na koju djeluje izrazito restriktivno. U takvim se uvjetima, dok većina konkurencije stagnira, stvaraju prilike i mogućnosti boljeg odgovaranja na zahtjeve tržišta. O dugogodišnjem kontinuiranom obavljanju djelatnosti, ulaganjima u materijalno-tehničke resurse te stečenom poslovnom ugledu, već ranije su dane određene napomene. Za potrebe SWOT analize, ove su činjenice prepoznate kao faktor koji je osnažio poslovni subjekt.

Kako je riječ o poslovnom subjektu koji se bavi djelatnošću pružanja usluga, sa marketinškog stajališta, iznimno su bitni ljudi kao sastavni element marketing miksa, pa je izražena težnja za stalnom edukacijom i vrednovanjem doprinosa uposlenika odgovarajućim financijskim naknadama. I u budućnosti je nužno posvetiti veliku pozornost zapošljavanju stručnog i kvalitetnog osoblja koje će biti u neposrednom kontaktu s korisnicima i brinuti o njima i oni će kao takvi dodatno osnažiti poslovni subjekt odnosno biti dijelom varijabli koje određuju njegovu snagu. No, jednako tako, odlazak kadrova na tržište rada EU te kao posljedica toga nedostatak odgovarajućeg kadra, varijable su koje mogu predstavljati slabosti i prijetnje poslovnog subjekta.

Dom Magnolija u prilici je osnaživati i ostale grane gospodarstva (pogotovo poljoprivrede) oslanjanjem na lokalne poljoprivredne proizvođače, čije bi proizvode koristili kao input u prehrani korisnika.

Dom Magnolija iz naprijed opisanih razloga u dijelu PEST analize, u povoljnijem je položaju u odnosu na većinu konkurencije. Međutim, nije lider, nego je sljedbenik u odnosu na sve domove čiji su osnivači jedinice lokalne samouprave. Ova okolnost prepoznata je kao slabost i kao takva uvrštena naprijed u tablicu, međutim, s obzirom da djeluje na nezasićenom tržištu, na kojemu je potražnja veća od ponude te ima prednost u odnosu na ostale domove koji djeluju kao obiteljski domovi, što je naprijed također konstatirano, postojanje ovakvih lidera ne predstavlja ugrozu tolikih razmjera da bi utjecala na opstanak na tržištu.

U bitnome se napominje kako u PEST analizi naveden čimbenik izostanka političke volje za promjenom sustava financiranja smještaja u domove nije uključen u SWOT analizu jer je bez

učinka na privatne domove. Naime, s obzirom da djeluju na nezasićenom tržištu na kojemu je potražnja veća od ponude, unatoč višim cijenama kapaciteti su im popunjeni.

Činjenica potencijalnih većih troškova radi nabave novih materijalno-tehničkih resursa s ciljem praćenja propisanih standarda kvalitete usluge prenamjene postojećih te potrebe nabave novih materijalno-tehničke resursa, identificirana je kao faktor prijetnji. Međutim, s obzirom na postojanje raspoloživih izvora financiranja i sufinanciranja u faktorima prilika, predmetnom je poslovnom subjektu dostupan mehanizam kojim će u određenoj mjeri prijetnju ublažiti.

Ostali faktori koji su prepoznati kao prijetnje i prilike te uvršteni naprijed u tablicu SWOT analize, već su analizirani u okviru PEST analize i o istima su dane određene napomene, stoga ne traže poseban dodatni osvrt.

4.2. Istraživanje tržišta

U suradnji sa Udrugom umirovljenika grada Vukovara provedeno je istraživanje skupine ispitanika koji prebivalištem gravitiraju Vukovaru. Ciljevi istraživanja su postavljeni kako slijedi:

- ispitati općenite stavove starijih osoba vezane za preseljenje u dom te percepciju kvalitete života koju im domovi mogu pružiti
- utvrditi postoje li (osim subjektivnih) objektivni razlozi koji utječu na stavove potencijalnih korisnika o trajnom preseljenju u dom za starije
- utvrditi percepciju ispitanika o pojedinim pratećim sastavnicama usluge smještaja u dom
- ispitati stavove i percepciju o novim uslugama koje se planiraju ponuditi (usluga dostave gotovih obroka na adrese korisnika)

Kao ciljna skupina odabrane su osobe starije od 65 godina koje žive na području Vukovara. Budući nije moguće provesti istraživanje koje bi uključilo sve pripadnike populacije sa navedenim obilježjem (njih je kako je i u dijelu istraživanja sekundarnih izvora naglašeno, prema popisu stanovništva iz 2021. godine ukupno 6347), radi lakše realizacije za pomoć je zamoljena Hrvatska udruga umirovljenika i invalida rada grada Vukovara, čiji su predstavnici najprije u telefonskom razgovoru a zatim i osobno u prostorijama na adresi sjedišta udruge sredinom svibnja 2023. godine, u kratkim crtama upoznati sa okolnostima i ciljem istraživanja. Kako je odlučeno podatke prikupljati metodom anketiranja, za potrebe istraživanja izrađen je

upitnik. Uvažavajući specifičnosti ciljane skupine, kao jedino logično rješenje nametnula se potreba popunjavanja upitnika u papirnatom obliku, jer je više nego izvjesno kako telefonsko, online ili bilo koji drugi oblik anketiranja ne bi naišao na odgovarajući odaziv u ciljanoj dobnoj skupini. Upitnik je vizualno i sadržajem u većoj mjeri prilagođen osobama treće životne dobi. Pisan je tekstom većeg formata, sa većim razmakom među redovima i pojedinim pitanjima kako bi se olakšalo čitanje, a pitanja su koncipirana na način da je riječ o pitanjima zatvorenog tipa, sa što je moguće kraćim ponuđenim odgovorima i isključivo sa jednim mogućim odgovorom od više ponuđenih, radi lakšeg snalaženja i razumijevanja pročitnog. Sudjelovanje u istraživanju bilo je u potpunosti dobrovoljno što je starim ljudima također bitno, anonimno, te su sudionici u bilo kojem trenutku mogli odustati od rješavanja upitnika. U uvodnom dijelu također je naglašeno da nastavkom rješavanja upitnika sudionici daju svoj informirani pristanak.

Dakle, uzorak koji je pristupio istraživanju čine osobe starije od 65 godina, oba spola, članovi su udruge umirovljenika i ne žive u domu za starije, a tijekom svibnja 2023. godine nazočili su različitim aktivnostima Udruge te su tom prilikom ispunili anketni listić. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 10. do 20. svibnja 2023. godine, te je od početnih 110 u konačnici dobiveno 93 valjano ispunjena upitnika. Naime, računajući na određenu mogućnost nepotpuno popunjenih upitnika, na terenu je ostavljeno njih 110, ali je postotak nepotpuno ispunjenih bio veći od pretpostavljenih 10%. Budući je odabran na temelju postavljenog cilja, svrhe i zadataka istraživanja, riječ je o namjernom i prigodnom uzorku.

U nastavku će biti analiziran dio rezultata dobivenih odgovorima na pitanja koja su izravno povezana sa tematikom rada odnosno uvodno postavljenim istraživačkim pitanjima, dok je ostatak pitanja i odgovora iz upitnika, ispušten iz daljnje analize kao irelevantan ali uz bitnu napomenu. Naime, rezultati istraživanja ukazali su na činjenicu kako stariji ljudi odluke o smještaju u dom donose pod utjecajem i na poticaj mlađih članova obitelji, te isti nerijetko participiraju u troškovima smještaja, pa se slijedom navedenoga, nametnula potreba odrediti i sekundarnu ciljanu skupinu odnosno prigodni uzorak iz redova radno sposobnog stanovništva odnosno stanovništva mlađeg od 65 godina, koje živi na području grada Vukovara odnosno gravitira mu nekim od životnih interesa.

Istraživanje sekundarne skupine provedeno je 24. i 25. svibnja 2023. godine također putem upitnika u papirnatom obliku, pri čemu se najbitnija pitanja ponavljaju u oba upitnika, dok su

neka, s obzirom na različite karakteristike grupa ispitanika preformulirana. S obzirom na vremensko ograničenje, prikupljen je manji broj ispunjenih upitnika, odnosno njih 48.

Slijedom navedenoga, u nastavku je prikazana analiza prikupljenih podataka bitnih za razradu teme rada.

4.2.1. Izvještaj - primarna skupina

Utvrđeni su opći sociodemografski podaci primarne skupine ispitanika (spol, dob, podaci o suživotu i djeci, mjesečnim primanjima, stupnju obrazovanja i bračnom statusu) te se u nastavku za svaki od podataka daje detaljniji opis dobivenih rezultata.

Dob se ispitivala pomoću četiri dobne kategorije:

- prve do 69 godina starosti, kojoj pripada 28 sudionika odnosno 30,10%,
- druge od 70 do 79 godina starosti, koja je i najbrojnija sa 53 sudionika odnosno njih 57,00%
- treće od 80 do 89 godina starosti, u koju se ubraja 12 sudionika odnosno 12,90% te
- četvrte u koju su svrstani sudionici stari 90 i više godina, kojih (dijelom očekivano) nije bilo.

Uzorak sudionika sastavljen je od 36 muškaraca (38,70%) i 57 žena (61,30%), dakle radi se o spolnoj strukturi koja odražava i udjele utvrđene i provedenim popisom stanovništva o čemu su podaci izneseni naprijed u dijelu istraživanja sekundarnih izvora.

Vezano za suživot utvrđeno je kako od ukupnog broja ispitanika njih 39 (41,94%) živi samo, a identičan je i udio onih koji žive u nekom od oblika bračne odnosno izvanbračne zajednice. Njih 15, odnosno 16,12% žive s ostalim članovima obitelji. Na pitanje imaju li djecu, 86 ispitanika odnosno 92,48% odgovorilo je potvrdno, dok njih 7 odnosno 7,52% nema djecu. No, unatoč visokom postotku sudionika koji imaju djecu, odgovori na pitanje o kontaktima i druženju sa djecom/unucima ukazuju na činjenicu kako se njih 10 odnosno 10,75% uopće ne druži i ne kontaktira sa djecom/unucima. Svakodnevne kontakte sa djecom/unucima održava njih 35 odnosno 37,63%, a relativno veliki udio je onih koji kontakte održavaju prigodno, nekoliko puta godišnje - njih 21 odnosno 22,59%.

Dobiveni podaci o iznosima mirovine kao pretpostavljenom stalnom izvoru prihoda, pokazuju kako njih 47 odnosno 50,54% sudionika prima mirovinu manju od 500,00 EUR.¹⁶ 36 sudionika odnosno njih 38,70% ostvaruje mirovinu u iznosu od 500,00 do 1.000,00 EUR, dok samo njih 7 odnosno 7,52% prima mirovinu u iznosu većem od 1.000,00 EUR. Naprijed opisani podaci, navedeni su u nastavku u Tablici 5.

Tablica 5 Anketirane osobe starije dobi prema općim podacima u apsolutnim i relativnim frekvencijama

Dob sudionika	Broj odgovora	%
a) Do 69	28	30,10
b) 70 – 79	53	57,00
c) 80 – 89	12	12,90
d) 90 i više	0	0,00
Ukupno	93	100,00

Spol sudionika	Broj odgovora	%
a) Muško	36	38,70
b) Žensko	57	61,30
Ukupno	93	100,00

Sa kime živite u kućanstvu?	Broj odgovora	%
a) Sam / sama	39	41,94
b) S bračnim ili izvanbračnim partnerom/partnericom	39	41,94
c) S drugim članovima obitelji (djeca, unuci ..)	15	16,12
d) Ostalo	0	0,00
Ukupno	93	100,00

¹⁶ Prosječna starosna mirovina isplaćena u travnju 2023. godine za ožujak 2023. iznosila je 432,25 EUR Izvor: (www.mirovinsko.hr, pristupljeno 12. svibnja 2023.)

Imate li dijete / djecu?	Broj odgovora	%
a) DA	86	92,48
b) NE	7	7,52
Ukupno	93	100,00

Koliko su česta Vaša druženja i viđanja s djecom/unucima?	Broj odgovora	%
a) Svakodnevno	35	37,63
b) Prosječno jednom tjedno	13	13,97
c) Prosječno jednom mjesečno	9	9,68
d) Nekoliko puta na godinu (sezonski, za blagdane, za njihovoga godišnjeg odmora i sl....)	21	22,59
e) Uopće se ne viđam i ne družim sa djecom i/ili unucima	10	10,75
f) bez djece	5	5,38
Ukupno	93	100,00

Visina mjesečnih primanja	Broj odgovora	%
a) Manje od 500 EUR	47	50,54
b) 500 – 1 000 EUR	36	38,70
c) Više od 1000 EUR	7	7,52
d) Korisnik sam socijalne pomoći	0	0,00
e) Nemam nikakva primanja	3	3,24
Ukupno	93	100,00

Izvor: vlastita izrada

Što se tiče financijskih ograničenja koji uvjetuju odlazak u dom, ukupno 39 ispitanika odnosno njih 41,94% procjenjuje kako ima dovoljno financijskih sredstava. Veći je udio njih koji bi se s obzirom na nedovoljna financijska sredstva morali za pomoć obratiti članovima obitelji, njih 41 odnosno 44,08%, a njih 13 odnosno 13,98% smatra kako ne može računati niti na financijsku pomoć obitelji. Struktura odgovora navedena je u nastavku u Tablici 6.

Tablica 6 Financijska ograničenja pri korištenju usluga doma prema odgovorima ispitanika

Biste li si s obzirom na visinu primanja i financijsku situaciju, mogli priuštiti smještaj u dom?	Broj odgovora	%
a) Da, imam financijska sredstva dovoljna za podmirenje svih troškova doma	39	41,94
b) Imam nedovoljna primanja s obzirom na cijene domova, pa bih mi morao/morala zatražiti pomoći obitelj	41	44,08
c) Mislim da nisam u mogućnosti živjeti u domu jer mi moje financijsko stanje te financijsko stanje moje obitelji to ne dopušta	13	13,98
Ukupno	93	100,00

Izvor: vlastita izrada

Idućim pitanjem nastojalo se dobiti dodatne odgovore o percepciji novih usluga koje se planiraju ponuditi te utvrditi postoje li (osim subjektivnih) objektivni razlozi koji bi utjecali na njihovo prihvaćanje i korištenje. Rezultati istraživanja vezanoga uz uslugu dostave gotovih kuhanih obroka, kao nove usluge koju bi domovi za starije uveli u ponudu, prikazani su u Tablici 7 u nastavku. 32 ispitanika odnosno njih 34,40% željeli bi postati korisnik iste i pri tome nisu financijski ograničeni. 26 odnosno 27,96% njih želju si ne bi moglo ostvariti zbog nedostatka financijskih sredstava. Njih 19 odnosno 20,44% kuha vlastite odnosno jede obroke koje skuha članovi obitelji, a najmanje je onih koji su nezainteresirani, iako ocjenjuju kako bi takav trošak mogli podnijeti - 16 odnosno 17,20%.

Tablica 7 Ispitivanje objektivnih faktora koji djeluju ograničavajuće na korištenje usluga dostave gotovih obroka

Ukoliko bi Vam bila ponuđena mogućnost korištenja usluge dostave gotovih kuhanih obroka spremljenih u domu za starije koji djeluje u Vukovaru, biste li željeli postati korisnik iste?	Broj odgovora	%
a) Da, apsolutno. Mogu si to financijski priuštiti.	32	34,40
b) Da, ali zbog financijskih razloga to ne bih bio/bila u mogućnosti	26	27,96
c) Ne, iako imam financijskih sredstava kojima bih platio/platila takvu uslugu	16	17,20

d) Ne, kuham vlastite obroke / jedem obroke koje skuhamu članovi obitelji.	19	20,44
Ukupno	93	100,00

Što se utjecaja doma na kvalitetu i dužinu života tiče, prema podacima iz Tablica 8 i 9, 71 ispitanik odnosno njih 76,34% mišljenja je kako su stariji ljudi sretniji kod kuće dok njih 67 odnosno 72,04% smatra kako život kod kuće pozitivno utječe i na duljinu života pa stariji ljudi koji žive kod kuće žive duže. Nasuprot tomu, da su stariji ljudi sretniji u domu smatra 22 ispitanika odnosno 23,66% njih, dok ih 26 odnosno 27,96% smatra kako stariji ljudi duže žive ukoliko su smješteni u dom.

Tablica 8 Stavovi ispitanika o utjecaju doma na kvalitetu života

Prema Vašem mišljenju, stariji ljudi su sretniji...	Broj odgovora	%
a) U domu	22	23,66
b) Kod kuće	71	76,34
Ukupno	93	100,00

Izvor: vlastita izrada

Tablica 9 Stavovi ispitanika o utjecaju doma na dužinu života

Što mislite, gdje stariji ljudi duže žive?	Broj odgovora	%
a) U domu	26	27,96
b) Kod kuće	67	72,04
Ukupno	93	100,00

Izvor: vlastita izrada

Idućim pitanjem nastojalo se utvrditi koji su čimbenici važni kod odabira doma za starije i odabira palete ponuđenih usluga.

Kao čimbenici važni pri odabiru doma ističu se mogućnost da korisnik sam donosi odluku o tome koji će dom odabrati, njih 88 odnosno 94,62%. Lokacija doma što bliža mjestu stanovanja

bitna je za njih 87 odnosno 93,54%. Da je dom uređen, čist i održavan važan je faktor za svih 93 ispitanika odnosno njih 100,00%. Kod odabira doma broj zdravstvenog i ostalog osoblja te stupanj njihovog obrazovanja važan je za 84 ispitanika odnosno njih 90,32%, organizirane aktivnosti kao dodatan sadržaj važne su za 73 odnosno 78,50% ispitanika, a kvaliteta prehrane za njih 79 odnosno 84,95%. Struktura odgovora prikazana je u Tablici 10 u nastavku.

Tablica 10 Percepcija ispitanika o pojedinim sastavnicama usluga doma

Na sljedeće tvrdnje, molimo odgovorite sa DA ili NE, ovisno o Vašim razmišljanjima i uvjerenjima:	DA/NE	Broj odgovora	%
Puno bi mi značilo da sam mogu odabrati dom čije ću usluge koristiti	DA	88	94,62
	NE	5	5,38
Birao/birala bih dom što bliži mojem mjestu stanovanja	DA	87	93,54
	NE	6	6,46
Važno mi je da su dom i okolina uređeni, čisti i održavani	DA	93	100,00
	NE	0	0,00
Kod odabira doma bio bi mi važan broj zdravstvenog i ostalog osoblja te stupanj njihovog obrazovanja	DA	84	90,32
	NE	9	9,68
Kod odabira doma bile bi mi važne organizirane aktivnosti u domu (sportske i društvene)	DA	73	78,50
	NE	20	21,50
Kod odabira doma važna bi mi bila prehrana (kuhani obroci, kvaliteta, svježina i količina te zdravstvena prilagođenost obroka)	DA	79	84,95
	NE	14	15,05

Izvor: vlastita izrada

4.2.2. Izvještaj - sekundarna skupina

Sekundarna skupina sastavljena je od 18 ispitanika mlađih od 45 godina, što čini udio od 37,50%. Najviše ispitanika, njih 23 odnosno 47,91% je u dobi od 46 do 55 godina starosti, dok ih je 7 odnosno 14,55% u dobi između 56 i 67 godina. Analiza po spolnoj pripadnosti nije vršena jer je ocijenjena kao irelevantna. Što se bračnog statusa tiče, 42 odnosno 87,50% ispitanika je u braku, njih 3 odnosno 6,25% brak je okončalo rastavom. 1 ispitanik izjasnio se kao udovac/udovica, a njih 2 kao samci.

Iako na prvi pogled irelevantna, analiza po navedenoj osnovi rađena je iz razloga što različiti bračni status uglavnom (iako ne nužno), pretpostavlja i različite obveze prema ostalim članovima obitelji (supružniku, djeci...), koje je potrebno uskladiti s obvezama i brigom za starije, pa je zaključak kako je riječ o faktoru koji neizravno utječe i na stajališta ispitanika ove skupine vezana uz domove za starije koji bi na ovaj način, svojim uslugama, „ rasteretili “ ispitanike od dijela obveza.

Što se obrazovanja tiče, utvrđeno je kako najveći broj ispitanika odnosno njih 31 ili 64,59% ima visoku stručnu spremu. Srednju stručnu spremu ima njih 9 odnosno 18,75% a višu stručnu spremu njih 5 ili 10,41%. Ispitanici koji imaju ostale više stupnjeve obrazovanja zastupljeni su sa 6,25% odnosno njih je 3.

Kategorija financija, odnosno prosječnih mjesečnih primanja po planu obitelji ispitanika pokazuje kako ih 2 odnosno 4,17% zarađuje manje od 500,00 EUR, dok njih 41 odnosno 85,42% ostvaruje primanja između 500,00 EUR i 1.000,00 EUR. Primanja iznad 1.000,00 EUR ostvaruje 5 ispitanika odnosno njih 10,41%. Navedena je kategorija ispitana iz razloga što se pretpostavlja kako bi se iz tih sredstava participiralo u troškovima domova, a istovremeno radi se o sredstvima koja su na raspolaganju čitavoj obitelji i svim njenim članovima kako bi trošeći ih zadovoljavali svoje potrebe. Naprijed opisani podaci sastavni su dio Tablice 11 u nastavku.

Tablica 11 Anketirane osobe sekundarne skupine ispitanika prema općim podacima u apsolutnim i relativnim frekvencijama

1. Koliko imate godina?	Broj odgovora	%
a) Manje od 45	18	37,50
b) 46-55	23	47,91
c) 56-67	7	14,55
Ukupno	48	100,00

2. Vaše bračno stanje:	Broj odgovora	%
a) Udana/oženjen	42	87,50
b) Rastavljena/rastavljen	3	6,25
c) Udovica/ udovac	1	2,08
d) Samac	2	4,17

Ukupno	48	100,00
--------	----	--------

3. Vaše obrazovanje:	Broj odgovora	%
a) Osnovna škola	0	0,00
b) SSS	9	18,75
c) VŠS	5	10,41
d) VSS	31	64,59
e) Svi ostali viši stupnjevi obrazovanja	3	6,25
Ukupno	48	100,00

4. Koliko iznosi prosječno mjesečno primanje po članu vašeg kućanstva:	Broj odgovora	%
a) Manje od 500,00 EUR	2	4,17
b) Između 500,00 EUR i 1.000,00 EUR	41	85,42
c) Iznad 1.000,00 EUR	5	10,41
Ukupno	48	100,00

Izvor: vlastita izrada

Što se utjecaja doma na kvalitetu i dužinu života tiče, kako je to u Tablicama 12 i 13 prikazano, 11 ispitanika odnosno njih 22,92% mišljenja je kako su stariji ljudi sretniji u domu, dok njih 37 odnosno 77,08% smatra kako su sretniji kod kuće. Stav pozitivnog utjecaja doma na duljinu života zastupa 21 ispitanik odnosno njih 43,75% dok ih 27 ili 56,25% smatra kako boravak kod kuće pozitivno utječe i na duljinu života pa stariji ljudi koji žive kod kuće žive duže.

Tablica 12 Stavovi ispitanika o utjecaju doma na kvalitetu života

Prema Vašem mišljenju, stariji ljudi su sretniji...	Broj odgovora	%
a) U domu	11	22,92
b) Kod kuće	37	77,08
Ukupno	48	100,00

Izvor: vlastita izrada

Tablica 13 Stavovi ispitanika o utjecaju doma na duljinu života

Što mislite, gdje stariji ljudi duže žive?	Broj odgovora	%
a) U domu	21	43,75
b) Kod kuće	27	56,25
Ukupno	48	100,00

Izvor: vlastita izrada

Kada je u pitanju participacija u troškovima usluge smještaja, kako je u Tablici 14 prikazano, spremnost sudjelovanja u troškovima smještaja izrazilo je 28 ispitanika odnosno njih 58,33%, 3 ispitanika ili 6,25 % odbijaju sudjelovanje u troškovima a njih 17 ili 35,42% odnosno smatra kako se radi o nepotrebnom trošku i nepotrebnoj usluzi ali su spremni dati financijski doprinos.

Tablica 14 Stavovi ispitanika vezani uz financiranje troškova smještaja u dom

Jeste li, u slučaju da on sam nema dovoljno financijskih sredstava, voljni sudjelovati u troškovima vezanima uz smještaj člana Vaše obitelji, ukoliko bi on izrazio želju za time?	Broj odgovora	%
a) DA	28	58,33
b) NE	3	6,25
c) Mislim da se radi o nepotrebnom trošku jer nema potrebe za odlaskom u dom, ali ću svejedno sudjelovati u podmirenju istoga	17	35,42
Ukupno	48	100,00

Izvor: vlastita izrada

Kada je u pitanju percepcija ove skupine ispitanika vezana uz korištenje novih usluga iz ponude doma, 29 ispitanika odnosno njih 60,41% smatra kako je poželjno da stariji član njihove obitelji postane korisnik usluge dostave gotovih kuhanih obroka i pri tome nisu financijski ograničeni. Za njih 5 ili 10,42% usluga je prihvatljiva ali financijski nemoguća, dok je njih 11 ili 22,92% bez financijskih ograničenja ali takva im usluga nije potrebna. Njih 3 odnosno 6,25% kuha vlastite obroke i nisu zainteresirani. Navedeni podaci sastavni su dio Tablice 15 u nastavku.

Tablica 15 Ispitivanje objektivnih faktora koji djeluju ograničavajuće na spremnost za prihvatanjem usluga dostave gotovih obroka

Pod pretpostavkom da u Vašoj obitelji živi stariji član, koji je u stanju skrbiti se o sebi, smatrate li da bi trebao biti korisnik usluge dostave gotovih kuhanih obroka?	Broj odgovora	%
a) Da	29	60,41
b) Da, ali zbog financijskih razloga to ne bi bilo moguće	5	10,42
c) Ne, iako imamo financijskih sredstava kojima bismo platili takvu uslugu	11	22,92
d) Ne, ne vidim potrebu za tim i kao obitelj nismo zainteresirani. Kuhamo vlastite obroke.	3	6,25
Ukupno	48	100,00

Kao čimbenici važni pri odabiru doma ističu se mogućnost da korisnik sam donosi odluku o tome koji će dom odabrati, njih 42 odnosno 87,50%. Lokacija doma što bliža mjestu stanovanja bitna je za njih 48 odnosno 100%, kao i urednost i čistoća doma. Kod odabira doma broj zdravstvenog i ostalog osoblja te stupanj njihovog obrazovanja važan je za 43 ispitanika odnosno njih 89,58%, organizirane aktivnosti kao dodatan sadržaj važne su za 23 odnosno 47,92% ispitanika, a kvaliteta prehrane za njih 48 odnosno 100,00%. Naprijed interpretirani podaci sastavni su dio Tablice 16 u nastavku.

Tablica 16 Percepcija ispitanika o pojedinim sastavnicama usluga doma

Na sljedeće tvrdnje, molimo odgovorite sa DA ili NE, ovisno o Vašim razmišljanjima i uvjerenjima:	DA/NE	Broj odgovora	%
Puno bi nam značilo da sami možemo odabrati dom čije će usluge koristiti član naše obitelji	DA	42	87,50
	NE	6	12,50
Birali bismo dom što bliži našem mjestu stanovanja	DA	48	100,00
	NE	0	0,00
Važna nam je urednost i čistoća doma i okoline	DA	48	100,00

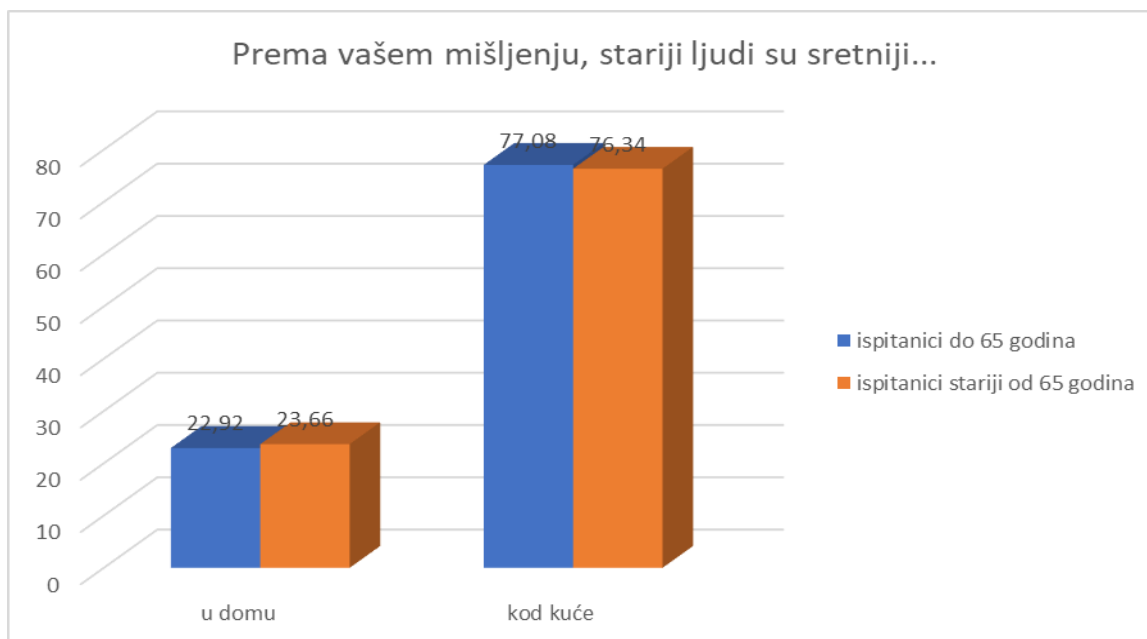
	NE	0	0,00
Kod odabira doma bio bi nam važan broj zdravstvenog i ostalog osoblja te stupanj njihovog obrazovanja	DA	43	89,58
	NE	5	10,42
Kod odabira doma bili bi nam važni dodatni sadržaji te organizirane aktivnosti u domu (sportske i društvene)	DA	23	47,92
	NE	25	52,08
Kod odabira doma važna bi mi nam bila prehrana (kuhani obroci, kvaliteta, svježina, količina te zdravstvena prilagođenost obroka)	DA	48	100,00
	NE	0	0,00

Izvor: vlastita izrada

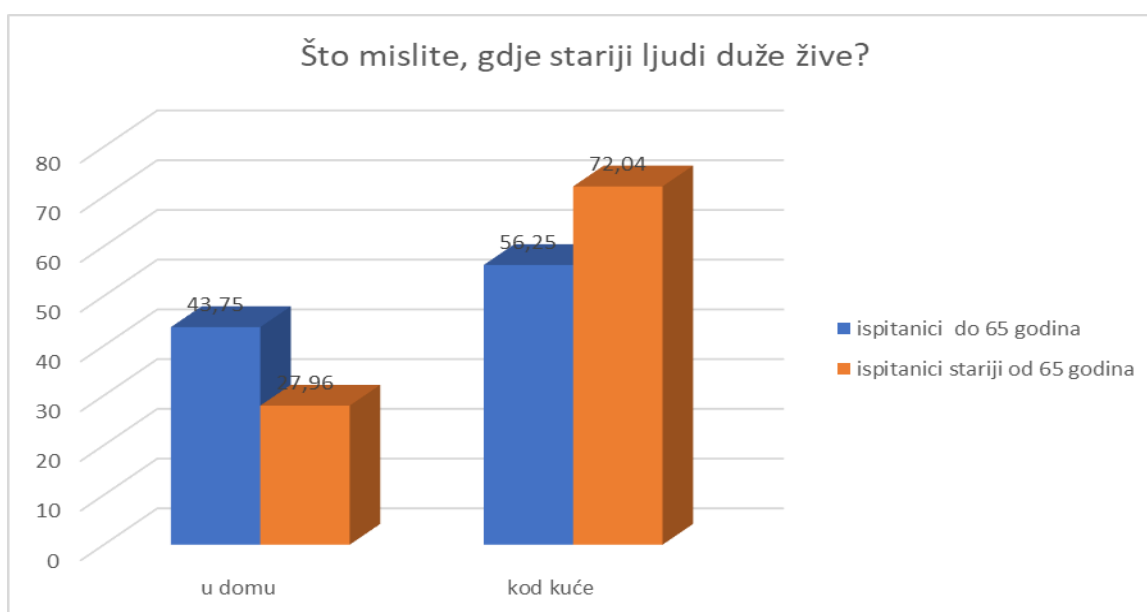
4.2.3. Izvještaj - usporedba podataka po grupama ispitanika

S obzirom na prethodno istaknute ciljeve, te činjenicu kako su određena pitanja bila sastavnim dijelom oba upitnika, u nastavku se s ciljem slikovitog prikaza različitosti stavova u ovisnosti o dobnim skupinama ispitanika, daje grafički prikaz odgovora na ključna pitanja, koja su prethodno analizirana.

Grafikoni 2 i 3 u nastavku sadrže usporedni prikaz stavova skupina ispitanika vezanih uz kvalitetu i duljinu života kao izravnu posljedicu odlaska u dom. Po pitanju kvalitete života, kod obje je skupine u gotovo podjednakoj mjeri prevladavajući stav kako su stariji ljudi sretniji u vlastitoj kući. Tek manje od četvrtine ispitanika u obje skupine mišljenja je kako su stariji ljudi sretniji u domu. Kada je u pitanju duljina života kao posljedica smještaja u dom, prema podacima iz Grafikona 3, obje skupine ispitanika smatraju kako smještaj u domu negativno djeluje na produljenje života, odnosno ljudi koji su smješteni u dom žive kraće u odnosu na vršnjake koji žive u vlastitom domu ili sa obitelji, ali je ovakav stav daleko više izražen kod primarne skupine ispitanika.



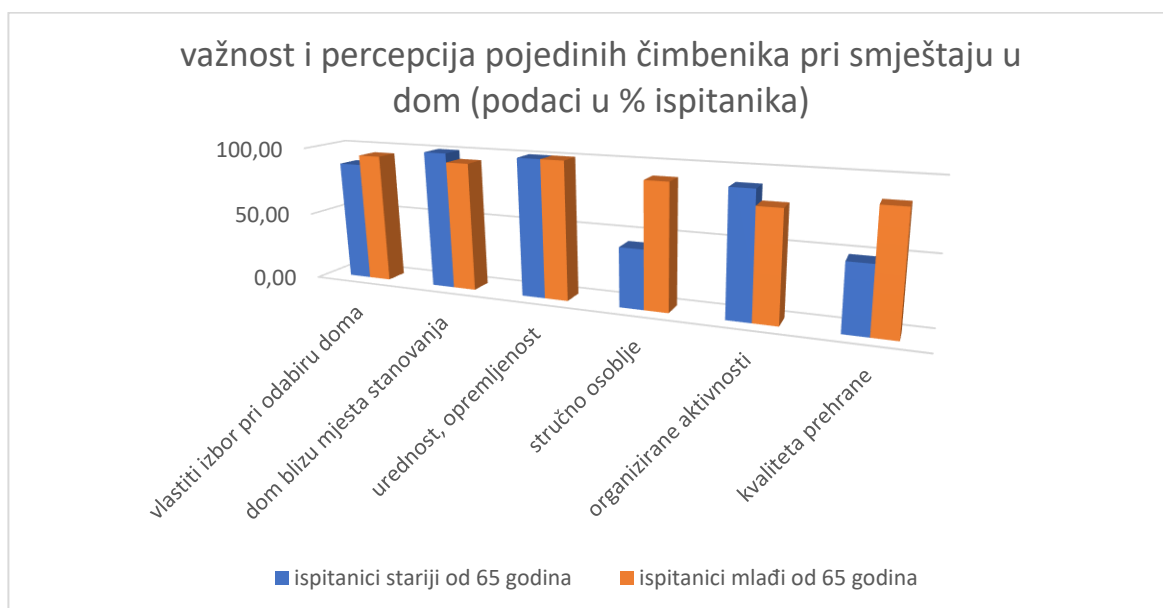
Grafikon 2 Odgovori na pitanje „Prema vašem mišljenju, stariji ljudi su sretniji...”



Grafikon 3 Odgovori na pitanje „Što mislite, gdje stariji ljudi duže žive?”

Na Grafikonu 4 prikazani su stavovi skupina ispitanika o važnosti pojedinih čimbenika pod čijim se utjecajem formira odluka o smještaju u dom i stavovi o pojedinim uslugama doma. Obje skupine ispitanika pri donošenju odluke o odabiru doma odnosno korištenja neke od ponuđenih usluga, pod utjecajem su određenih objektivnih razloga i određenim čimbenicima

pridaju veću ili manju važnost. Kroz elemente marketing miksa u daljnjem tijeku postupka bit će potrebno utjecati na iste kako bi se negativan učinak eliminirao.



Grafikon 4 Važnost pojedinih čimbenika pri smještaju u dom i stavovi o pojedinim uslugama

Iz prikazanoga može se izvesti zaključak kako su mlađe generacije općenito sklonije prihvatiti usluge doma te su stajališta kako starijim, bolesnim i teško pokretnim osobama, dom može pružiti bolje životne uvjete i osigurati duži životni vijek u odnosu na boravak kod kuće.

Kada su u pitanju stavovi vezani uz korištenje usluge smještaja u dom, veliki je udio mlađih kojih su to spremni financijski poduprijeti te tako omogućiti starijem članu svoje obitelji kvalitetniju skrb.

Ovu skupinu u marketinškom smislu treba prepoznati kao potencijalne korisnike budući će odluka o korištenju usluge biti donesena upravo pod njihovim utjecajem i uz njihovu participaciju u financijskom smislu.

4.3 Definiranje ciljeva marketinga

Sa stajališta bilo kojeg poslovnog subjekta, svako djelovanje bez postavljenih ciljeva je improvizacija koja uzrokuje trošenje resursa bez potrebe ili na neprikladan način. Pravilno i kvalitetno postavljeni ciljevi jedan su od osnovnih preuvjeta za kvalitetnu izradu i provođenje marketinškog plana.

4.3.1. SMART cilj

Slijedom naprijed navedenih činjenica te zaključcima izvedenima na temelju rezultata provedenog istraživanja o novim uslugama kojima domovi za starije mogu proširiti svoje djelovanje na zainteresirane korisnike, a vodeći se opisanim okolnostima u kojima se odvija poslovanje doma za starije i nemoćne Magnolija, SMART cilj je postavljen na način kako je prikazano u tablici 17 u nastavku.

Tablica 17. SMART cilj

SPECIFIC Specifičan, konkretan i jasan	Cilj je za 50% povećati ukupan broj korisnika proširenjem palete usluga, te u ponudu uvesti dodatne korisne prateće usluge kao što je usluga dostave gotovih obroka na adrese korisnika. S financijskog stajališta, cilj je po završetku poslovne 2025. godine, postići povećanje prihoda u odnosu na poslovnu 2024. godinu za 30%.
MESURABLE Mjerljiv, iskazan kvalitativno i kvantitativno	Kroz ustrojene evidencije o korisnicima u svakom trenutku moguće je znati trenutni broj korisnika. Moguće je utvrditi priljev odnosno odljev istih i na taj način mjeriti napredak u ostvarenju cilja. Potrebno je propisati određena mjerila i standarde u pružanju navedenih usluga, voditi računa o primjeni istih u svakodnevnoj praksi te analizirati povratne informacije korisnika. U slučaju učestalijih otkazivanja korištenja usluge potrebno utvrđivati razloge i okolnosti ove pojave. Usporedbom financijskih pokazatelja pojedinog mjeseca tekuće poslovne godine, sa referentnim mjesecom prethodne, moguće je pratiti izvršenje cilja u prihodovnom dijelu.
ACHIEVABLE Akceptiran (prihvaćen) od strane onih koji sudjeluju, izvediv odnosno dostižan	Kao pretpostavka za uvođenje novih usluga u okviru PEST i SWOT analize utvrđeni su određeni faktori koji su osnažili predmetni poslovni subjekt te stvorili konkurentsku prednost i priliku za rast. Nezdravstveno odnosno tehničko osoblje bit će zaduženo za popratne poslovne procese vezane uz pripremanje i dostavu obroka. Potrebno je uvesti nove poslovne procese, nalik onima kakve prakticiraju subjekti koji se kao osnovnom djelatnošću bave djelatnošću pripreme i usluživanja hrane, a sa kojima se dom još nije susreo. Stoga se nameće potreba proučiti poslovne procese, kao što su uzimanje narudžbi, naplaćivanje, dostava i slično,

	implementirati ih u praksu te na obavljanju istih angažirati određeni broj nezdravstvenih djelatnika, s iskustvima u ovoj vrsti djelatnosti.
RELEVANT Realističan i ostvariv, usklađen s vrijednostima i dugoročnim planovima	S obzirom na dostupne sekundarne informacije u smislu postojanja potencijalnog tržišta, te ključne elemente iz PEST i SWOT analize, stečene su pretpostavke za unaprjeđenje poslovanja te je u skladu s navedenim postavljen i plan ponude novih usluga. Opravdanost ideje potvrdili su rezultati istraživanja. Naime, 62.36% ispitanika starijih od 65 godina ima afirmativan stav vezan uz mogućnost korištenja usluge dostave gotovih obroka. Činjenicu da je 27,96% njih pri tome ograničeno financijskim sredstvima, anulira stav ispitanika sekundarne grupe, jer je više od 50% njih izrazilo bezuvjetnu spremnost na participiranje u dijelu troškova u slučaju da je stariji član obitelji financijski ograničen.
TIME-BOUND Vremenski određen sa jasno postavljenim prioritetima	S obzirom da je kao jedna od varijabli mjerenja ostvarenja cilja postavljeno povećanje prihoda za 30%, opravdano bi bilo kao rok odrediti poslovnu godinu, jer je na taj način usporedbom podataka iz GFI dviju poslovnih godina, najlakše odrediti je li i u kojoj mjeri ovako postavljeni cilj ostvaren. Međutim, kako ne postoje drugi razlozi zbog kojih bi početak pružanja usluga bilo oportuno vezati uz kalendarski početak godine, 12 mjeseci od datuma sklapanja prvih ugovora o aranžmanu novih usluga, smatra se dovoljnim vremenskim razdobljem u kojemu je moguće sagledati odnos uloženoga i dobivenoga te na temelju toga procijeniti uspješnost u postizanju postavljenog cilja.
SMART CILJ	Širenje palete usluga te širenje na tržište kroz uslugu dostave gotovih dnevnih obroka prilagođenih potrebama, prehrambenim navikama i ograničenjima u ishrani kod osoba starije životne dobi (predvidivo 40 korisnika) u razdoblju do prosinca 2025. godine.

4.3.2. Kreiranje buyer persone

Na temelju naprijed opisanih sociodemografskih podataka te stavova utvrđenih provedenim istraživanjem, a za potrebe izrade marketinškog plana doma Magnolija, kreirane su dvije buyer

persone – po jedna za svaku skupinu ispitanika te su profili istih prikazani kako slijedi u Tablicama 18 i 19.

Tablica 18 Buyer persona kreirana prema rezultatima ankete primarne skupine ispitanika

	
SLAVICA	
* Izvor: Istockphoto.com (2023)	
DEMOGRAFSKI PODACI	
Godine i zanimanje	76 godine, umirovljenica
Spol	Žensko
Djeca	Dvoje odrasle djece
Bračni status	Udovica
Lokacija	Vukovar
Prihod	Mirovina u iznosu do 400 EUR
INFORMACIJE O SVAKODNEVNOM ŽIVOTU I NAVIKAMA	
Njezina svakodnevica i navike	Usporen i monoton život. Vrijeme provodi sama u vlastitom stanu, opterećena zdravstvenim problemima (koji joj često onemogućuju rutinsko zadovoljavanje vlastitih potreba) i financijskom situacijom. Vikendima, u ovisnosti o zdravstvenom stanju, odlazi na druženja u organizaciji udruge umirovljenika čiji je član.
Kako dolazi do informacija?	Putem članova obitelji i poznanika. Putim udruge umirovljenika i medija.
Mediji kojima se koristi	Radio, televizija, novine te u minimalnoj mjeri internet
Kojim se društvenim mrežama koristi?	Ne koristi društvene mreže.
Mjerilo uspjeha	Vrijeme provedeno sa članovima obitelji i vršnjacima u ugodnom raspoloženju. Rješavanje zdravstvenih problema.
MOTIVACIJA PERSONE, CILJEVI I IZAZOVI	
Ciljevi	Podizanje razine i kvalitete svakodnevnog života.
Izazovi koji utječu na uspjeh	Svakodnevne poslovne i ostale obveze članova obitelji koje su nespojive sa njezinim zahtjevima. Nedovoljno financijskih sredstava koji bi Slavici uslugu smještaja u staračkom domu učinio dostupnijom.
Kako bi usluga mogla pomoći u ostvarivanju ciljeva i otklanjanju izazova	Pomogla bi na način da bi se korištenjem usluge u velikoj mjeri ostvario naprijed naznačeni cilj, dakle njezin svakodnevni život učinio kvalitetnijim
VRIJEDNOSTI	
Što joj je važno u ovoj usluzi	Dostupnost usluge u smislu financijskih sredstava kojima bi istu financirala, pri čemu se oslanja na članove obitelji koji će sudjelovati u podmiranju dijela troška te kvaliteta usluge
NEGATIVNE INFORMACIJE O PERSONI: teže prilagodljiva novom prostoru i novim okolnostima	

Tablica 19 Buyer persona kreirana prema rezultatima ankete sekundarne skupine ispitanika



MARINA

*Izvor: Istockphoto.com (2023)

DEMOGRAFSKI I STRUČNI PODACI

Godine i zanimanje, bračni status	48 godina, po struci diplomirana pravnica, udana, majka 3 djece
Lokacija	Živi u Osijeku a radi u Vukovaru
Prihod	Prosječno 2500,00 EUR mjesečno
Mjerilo uspjeha	Godišnji zarađeni prihod, cjeloživotno usavršavanje te stjecanje višeg stupnja obrazovanja u odnosu na sadašnje, funkcionalna obitelj

MOTIVACIJA PERSONE,CILJEVI I IZAZOVI

Ciljevi za karijeru	Uspon u hijerarhijskoj ljestvici tvrtke u kojoj je zaposlena, alternativno pokretanje privatnog posla
Izazovi koji utječu na uspjeh	Teško usklađivanje poslovnih obveza i obiteljskog života, užurban ritam tijekom radnog dana. Posao bez fiksnog radnog vremena i konkurencija.
Njezina svakodnevica	Užurban život. Poslije napornog posla voli druženje sa prijateljima i poslovnim partnerima. Dio vremena mora posvetiti obitelji odnosno suprugu i djeci te učenju kako bi završila poslijediplomski studij kojeg pohađa. Zbog obveza prema vlastitoj majci, kojoj često mora kuhati, ne stigne ispuniti sve navedeno.
Kako bi usluga doma pomogla sa izazovima	Pomogla bi u potpunosti jer bi riješila veliki dio obveza koje trenutno ima oko roditelja. Osnovne potrebe roditelja bile bi zadovoljene, pa bi preostalo vrijeme koje zajedno provode mogle ispuniti drugim aktivnostima koje bi bile korisne za obje.

VRIJEDNOSTI

Što joj je važno u ovoj usluzi	Prepoznaje ju kao preduvjet za osiguravanje kvalitetnog života svoga roditelja, čemu i sama teži u svom vlastitom životu. Pri tome, nije ograničena financijskim sredstvima, pa je spremna platiti i dodatnu vrijednost i kvalitetu primljene usluge.
--------------------------------	---

NAVIKE PERSONE

Kako dolazi do informacija?	Novine, internet, drugi ljudi
Mediji kojima se koristi	Internet, društvene mreže, TV u manjoj mjeri
Kojim se društvenim mrežama koristi?	Facebook, Instagram, LinkedIn
Kakve su navike persone?	Vodi užurban život, voli isprobavati nove stvari i putovati, gradi karijeru.
Gdje provodi najviše vremena?	Na poslu

NEGATIVNE INFORMACIJE O PERSONI: perfekcionista, od sebe i od drugih zahtijeva najbolje

4.4. Marketinški miks -7P

Domovi za starije i nemoćne poslovni su subjekti čija je osnovna djelatnost u domeni uslužnog sektora. Dakle, isti ne prodaju fizičke proizvode nego vrše obavljanje usluga. Slijedom navedenoga, uvažavajući razlike između bitnih obilježja proizvoda i usluga sukladno shvaćanjima teorijskog okvira marketinga, marketinški miks će se oblikovati na principu „7 P“.

4.4.1. Proizvod

Kada je riječ o „proizvodu“ kao elementu marketinškog miksa, ustvari se može zaključiti kako je konačni osnovni proizvod koji nastaje aktivnošću ovih poslovnih subjekta, usluga stalnog smještaja za starije i nemoćne u koju je inkorporirano stručno osoblje, prostor i oprema te okruženje bez kojih usluga ne bi bila cjelovita. U kontekstu svega prethodno navedenoga, potencijal predmetnih usluga na tržištu nije upitan, međutim njihov konačan ishod ovisit će i o ostalim elementima marketinškog miksa.

Najsličnije svojim sadržajem jesu usluge koja se mogu ostvariti u drugim domovima koji djeluju na području Vukovarsko-srijemske županije pa ih je promatrajući u ovom kontekstu, moguće shvatiti kao konkurenciju. S obzirom na nezasićenost tržišta, te činjenicu da je riječ o uslugama za koje kao što je navedeno u Porterovom modelu konkurentskih snaga ne postoje supstituti (supstitutima se eventualno mogu smatrati još uvijek nedovoljno razvijeni program izvaninstitucionalne skrbi) oba promatrana subjekta svoje djelovanje usmjeravaju na pružanje već postojećih usluga na postojećem tržištu. Dodatno, Dom Vinkovci to čini i zbog zakonskih ograničenja i poslovne politike koju je nametnula Vukovarsko-srijemska županija kao osnivač.

Kontinuirani višegodišnji rad sa korisnicima usluge smještaja, pozicionirao je oba poslovna subjekta u treću fazu životnog ciklusa proizvoda odnosno fazu zrelosti, kada je usluga općepoznata i prihvaćena a kapaciteti popunjeni. Pri tome, otvara se prostor za raspravu koji je od čimbenika kod kojeg poslovnog subjekta najviše pridonio prihvaćenosti usluge – je li to cijena, kvaliteta ili pak nezasićenosti tržišta. No, bez obzira na uzroke koji su do toga doveli, teorija marketinga ukazuje kako se u ovoj fazi potrebno fokusirati na razlike u odnosu na konkurenciju te prilagoditi marketinški miks kako bi se različitost dodatno istaknula, o čemu će biti više govora u dijelu promocije.

Jedan od načina na koje je isto moguće postići prethodno je opisan u sekundarnom istraživanju gdje su navedeni konkretni podaci o usluzi smještaja i sa njom povezanim uslugama (režije, dnevni obroci, osnovna njega, pranje i glačanje rublja) koji su uračunati u osnovnu cijenu smještaja te istaknuti primjeri dodatnih usluga koje se posebno naplaćuju. Na konkretnim primjerima izveden je zaključak kako su neke od dodatnih usluga koje se u decentraliziranom domu naplaćuju, u cjenicima privatnih domova okarakterizirane kao besplatne što je u osnovi dijametralno suprotno od istine jer oni su uračunati u osnovnu cijenu smještaja (čime se u određenoj mjeri može obrazložiti utvrđena razlika u cijenama) i plaćeni. Dakle, razliku u konkretnom slučaju čine različiti „paketi“ usluga sa različitim cijenama pri čemu potencijalni korisnik vrlo često stavljajući u omjer opseg usluga u drugi plan stavlja cjenovnu razliku pa širi opseg usluga doživljava kao cjenovno povoljniji.

Dijapazon „dodatnih“ usluga koje na standardne usluge smještaja i brige o zdravlju za svoje korisnike nude domovi vrlo je šarolik i kreće se u rasponu od sportskih i rekreacijskih aktivnosti primjerenih njihovoj dobi, kreativnih radionica i prigodnih kulturnih i vjerskih programa u vlastitoj izvedbi do onih koji nadilaze uobičajenu ponudu i odvijaju se izvan lokacije samog smještaja, kao što su primjerice organizirani odlasci u kazalište, kino, na izlet, posjet kulturnim događajima itd. Kao takav, prikladna je polazna osnova za diferencijaciju u odnosu na konkurenciju.

Drugi način isticanja u odnosu na konkurenciju, domu Magnolija omogućila je prednost koju je stekao prilagodivši se zahtjevima pravnih propisa, koji kako je naprijed opisano, restriktivno djeluju na većinu obiteljskih domova i u pitanje dovode njihov daljnji opstanak na tržištu. Stečenu prednost moguće je dodatno kapitalizirati na niz načina, u ovisnosti o raspoloživosti financijskih sredstava za daljnja ulaganja u proširenje smještajnih kapaciteta kako bi se izvršio prihvata korisnika postojećih obiteljskih domova koji se neće uspjeti uskladiti s postojećim propisima do isteka razdoblja prilagodbe, odnosno kraja 2026. godine. Tada bi, naravno pod pretpostavkom da ne dođe do izmjene u pravnoj regulativi te da pravna država zaista djeluje, svi takvi subjekti trebali izgubiti dozvolu za rad te nestati s tržišta. Ipak, s obzirom da je u pitanju važna društvena tematika a kapaciteti za prihvata korisnika manji od potreba (nije realna niti opcija da svu potražnju apsorbiraju Centri za starije ukoliko i kada budu stavljeni u funkciju), realno je očekivati i prolongaciju ovoga roka. No, bez obzira je li riječ o dužem ili kraćem roku, barijere ulaska i ostanka na ovom tržištu eliminirat će dio konkurencije te dodatno etablirati ovaj poslovni subjekt. U takvim okolnostima, moguće je primijeniti strategiju

fokusiranja na ciljnu grupu visokih zahtjeva i visoke kupovne moći te ograničenom broju korisnika nuditi vrhunsku uslugu za visoku cijenu koju su isti spremni platiti jer kako je i ranije naglašeno, riječ je o zadovoljavanju osnovnih životnih potreba koji su visoko smješteni na hijerarhijskoj ljestvici potreba, a marketinška teorija ističe kvalitetu usluge kao karakteristiku na kojoj je moguće održavati diferencijaciju.

Također, jedna od opcija, naravno u ovisnosti o preferencijama menadžmenta, jeste i moguća ekspanzija na nove tržišne segmente i uvođenje u ponudu novih proizvoda odnosno usluga - usluge dnevnog smještaja korisnika i/ili usluge dostave gotovih kuhanih obroka na adrese korisnika starije dobi, čemu je posvećen i dio primarnog istraživanja, a ideja je dodatno razrađena i kroz SMART cilj. Asortiman usluga u oba bi slučaja dakle bio proširen sukladno potrebama korisnika primarne usluge, a s obzirom da je riječ o srodnim uslugama te da je za dio poslovnog procesa istih u određenoj mjeri moguće iskoristiti već postojeće kapacitete materijalno – tehničkih i ljudskih resursa (postoji izgrađena nekretnina i u njoj dio prostora kojega je potrebno privesti svrsi odnosno prikladno urediti i opremiti, postoji kuhinja u kojoj se pripremaju obroci za stalne korisnike, pa se u počecima u istoj mogu pripremati i obroci za nove korisnike, osoblje koje je trenutno u radnom odnosu može kratkoročno preuzeti brigu o dijelu novih korisnika pa dakle nije nužno prije sklapanja prvog ugovora i stupanja u poslovni odnos s prvim korisnikom zaposliti novo osoblje...) generirale bi se i određene uštede odnosno niži rast troškova.

4.4.2. Cijena

Teorijske postavke upućuju na činjenicu kako su prilagođena cjenovna strategija i efikasno upravljanje asortimanom usluga pretpostavka uspješnog pozicioniranja na tržište u njenim počecima te očuvanja ostvarenog tržišnog udjela i mogućeg povećanja istoga u daljnjim fazama životnog ciklusa u svim tržišnim uvjetima, uključujući i one koji trenutno postoje na nezasićenom tržištu na kojemu se odvija poslovanje promatranih poslovnih subjekata.

Osim općepoznatih načela o formiranju cijena pod utjecajem zakona ponude i potražnje, pri određivanju cijene predmetnih usluga treba imati na umu da je riječ uslugama koje su u izravnoj vezi sa zadovoljavanjem osnovnih životnih potreba koje su visoko smještene na hijerarhijskoj ljestvici potreba. Međutim, isto ujedno ne znači i mogućnost formiranja nerealno visokih cijena i to iz razloga što se svaki nesrazmjer u cijeni, u odnosu na relevantne usporedne orijentire

(cijene i opseg usluge u drugim domovima) može potencijalno negativno odraziti na zainteresirane korisnike te isti mogu odustati od korištenja usluge ocjenjujući ju preskupom u odnosu na ono što se zauzvrat dobije. Iako vrijednost koju neka usluga ima za ciljanog korisnika određuje prihvatljivu razinu njene cijene, sa prevladavajućim stajalištima kako je navedeno, nije izvjesno da bi potencijalni korisnici (pogotovo oni iz sekundarne skupine), koliko god da im je važno udovoljiti željama starijih članova obitelji, pristajali na plaćanje nerealno visokih cijena, tim više što primanjima koja ostvaruju, moraju podmirivati životne potrebe i ostalih članova obitelji, supružnika, djece i sl..

Isto vrijedi i kada je u pitanju cjenovna politika vezana uz ponudu nove usluge u vidu dostave gotovih obroka na adrese korisnika. Ako je suditi po naprijed iznesenim rezultatima istraživanja, za istu postoji prilično velika zainteresiranost, dodatno uvećana s obzirom na postojanje dvije „interesne grupe“. Međutim, isto ujedno ne znači i mogućnost formiranja nerealno visokih cijena. Usluge dostave hrane potrebno je staviti u odnos sa uslugom smještaja, te odrediti koliko se razlikuju svojim opsegom pa sukladno tomu cijene novih usluga odrediti u određenom postotku u odnosu na cijene usluge trajnog smještaja. Prilagođavajući sastavnice mjesečnog paketa usluge obimom i cijenom mogućnostima korisnika, moguće je u ponudu uvesti različite pakete usluga, kao naprimjer dostavu obroka samo pojedine dane u mjesecu a ne svakodnevno, o čemu će također ovisiti konačna cijena ugovorenog aranžmana.

S drugog aspekta, onog ekonomskog, cijena ne bi smjela biti manja u odnosu na troškove svih inputa, pa neuvažavanje navedenoga vodi u poslovanje sa gubitkom, što je u uvjetima izražene inflacije, povećane cijene inputa (naročito živežnih namirnica i energenata), pogotovo bitno ukoliko se govori o privatnom domu kao profitnom poslovnom subjektu. Pridodaju li se navedenome potrebna infrastrukturna i ulaganja u modernizaciju opreme, jasno je kako utjecaj različitih, u ekonomski nestabilnijim vremenima, kao što su današnja, često varijabilnih faktora nužno dovodi do povećanja cijena.

Situacija je kod decentraliziranog doma nešto komotnija upravo zahvaljujući modelu financiranja. Na Internet stranici doma dostupno je izvješće o izvršenju financijskog plana za poslovnu 2024. godinu te projekcija plana za iduću godinu. Iz istoga je vidljivo kako za razliku od privatnog doma, ne postoji jedinstveni tok prihoda nego oni dolaze iz više osnova. Vlastitim prihodima od obavljanja djelatnosti pokriveni su materijalni i tek dio troškova osoblja, a sredstvima decentraliziranog financiranja domova za starije i nemoćne osobe te županijskim

izvorima sredstava pokrivaju se svi ostali troškovi, a istaknut je podatak o pozajmici primljenoj od osnivača.

U opisanim uvjetima, u situaciji povećanih troškova inputa, ovaj poslovni subjekt ima više prostora za neometano funkcioniranje prije donošenju odluka o povećanjima cijena usluga u odnosu na privatni dom.

4.4.3. Promocija

Zbog svojstva neopipljivosti usluge, u teoriji marketinga smatra se kako je promocija usluge kompleksnija od promocije fizičkog proizvoda jer usluga, koliko god bila razvijena, dostupna i cjenovno prihvatljiva, neće potaknuti potrebnu pažnju ciljane skupine, ako isti nisu informirani o mogućnostima korištenja, prednostima i cijeni. Slijedom navedenoga, najbolji vid promocije usluge jeste demonstracija iste uz transparentno informiranje o cijenama i pravima korisnika. Teoretski gledano, a polazeći od činjenice da potražnja za uslugama smještaja premašuje ponudu te da su kapaciteti domova popunjeni, korištenje agresivnih i skupih promocijskih aktivnosti kroz plaćene elemente promocijskog spleta, ne čini se ekonomski opravdano niti kod jednog od promatranih subjekata. Dodatan razlog za ovakvu pretpostavku, kada je dom Vinkovci u pitanju povezan je sa činjenicom da isti u osnovi nije profitni subjekt niti mu je osnovni cilj poslovanja ostvarenje dobiti kao financijskog rezultata, pa su samim time i marketinške aktivnosti prilagođene poslovnoj politici i poslovnom planu na način da su ograničene samo na one koje nužno ne iziskuju dodatne nepotrebne troškove. Suprotno prethodno navedenome, poslovna je politika doma Magnolija usmjerena na profitabilnost i konkurentnost pa se shodno tomu marketinškim aktivnostima pridaje više pozornosti, a kada je o promociji riječ, za razliku od prakse decentraliziranog doma, primjenjuje se individualizirani pristup svakom korisniku pri čemu se koriste elementi osobne prodaje, što nije teško postići zbog manjih smještajnih kapaciteta odnosno manjeg broja korisnika.

Teza sa početka prethodnoga odlomka potvrđena je u praksi jer su kod oba subjekta dominantno zastupljeni oblici promocije uz pomoć digitalnog marketinga putem vlastitih web stranica i profila na društvenim mrežama. Kontinuirano povećanje broja korisnika društvenih mreža povećalo je i potrebu poslovnih subjekata za prisutnošću na istima jer su moderna elektronika i telekomunikacije postale jedan od najvažnijih alata pomoću kojih je omogućeno pružanje potpune informacije, u cijelosti prilagođene zahtjevima korisnika. Slijedom navedenoga, ovim

putem, uspješno i uz minimalne troškove, oba doma mogu doprijeti do u provedenom istraživanju opisane sekundarne skupine ispitanika za koju je tom prilikom izveden zaključak kako su aktivno uključeni u donošenju odluke o smještaju starijeg člana njihove obitelji u dom te na istu imaju izravan utjecaj i osobni financijski doprinos. Oni, s obzirom da se redovito služe internetom i internetski kanali i platforme za oglašavanje nisu im strani, potrebne podatke i informacije mogu pronaći na internet stranicama i Facebook profilima doma Magnolija i doma Vinkovci.

Nasuprot navedenome, primarna skupina u najvećem dijelu, iako naravno postoje izuzetci, nije vična korištenju internetskih sadržaja. Dakle, zbog različitih navika i različitih stavova dobnih skupina, promotivne aktivnosti je potrebno ustrojiti na različite načine, ovisno o ciljanoj skupini.

Neki od mogućih prijedloga koji zahtijevaju minimalna financijska ulaganja su kreiranje Instagram profila (jer slika govori tisuću riječi), oglašavanje u vidu letaka koje će se distribuirati među članovima Udruge umirovljenika Vukovar pri redovnim okupljanjima u prostorijama Udruge. Također, u suradnji sa tijelima i vodstvom Udruge, moguće je isplanirati promociju, okupiti veliki broj članova te također putem odabranih video materijala dokumentirati određene segmente života u domu te će se na ovaj način potencijalni korisnici, ukoliko ranije nisu, upoznati sa izgledom doma i okoliša, dijelovima određenih poslovnih procesa, osobljem i svim pratećim sadržajima iz okruženja, čime će se steći konkretniji utisci i uslugu učiniti manje imaginarnom. Kako je u potrošačkom društvu uobičajeno bilo koji proizvod ili uslugu koristiti temeljem saznanja o njegovoj kvaliteti dobivenoga putem medija ili usmenom predajom, za očekivati je kako bi potencijalni korisnici podnosili zahtjev za smještaj u domu zato što su iz medija ili usmenom predajom saznali da je u toj ustanovi visoka kvaliteta usluga te da dom pruža visok standard življenja. U tom kontekstu, kao jedan od bitnih elemenata prezentiranih video materijala, prepoznati su i dijelovi u kojima bi o svojem iskustvu progovorili trenutni korisnici, jer oni i njihova iskustva o kojima svjedoče, za potencijalne korisnike predstavljaju najkonkretniji dokaz o funkcioniranju i kvaliteti usluge.

Također, jedan od potencijalnih kanala oglašavanja jeste podjela letaka posredno putem zdravstvenih ustanova odnosno liječnika u ambulantama primarne zdravstvene zaštite jer je izvjesno riječ o prostorima koje ova ciljana skupina posjećuje.

Zabilježene i javno objavljene činjenice o nizu slučajeva nezadovoljavajuće zaštite korisnika, osim što su, kako je naprijed opisano, u pitanje su doveli funkcioniranje čitavog sustava socijalnih usluga te nametnuli nužnost reformi, opravdanim su učinile i nastojanja subjekata iz ove vrste djelatnosti da sa zainteresiranom javnošću komuniciraju sa ciljem stvaranja i održavanja pozitivnog imidža, što u praksi predstavlja implementaciju odnosa sa javnošću kao jednoga od elemenata promotivnog spleta.

4.4.4. Distribucija

Distribucija je općeprihvaćeni termin za gospodarske aktivnosti koje trebaju osigurati protok roba i usluga od proizvođača do korisnika. Kao element marketinškog miksa, u konkretnom slučaju označava mjesto na kojemu je korisnicima dostupna predmetna usluga. Suprotno uobičajenoj praksi distribucije proizvedenih dobara prema potrošačima, kod većine usluga, a niti predmetna usluga smještaja nije izuzetak, korisnik istu može konzumirati isključivo u objektu u kojemu se ona pruža. Dakle, u konkretnom slučaju distribucijski kanal predstavlja zgrada doma odnosno građevinski objekt u kojemu se nalaze smještajne jedinice za prihvata korisnika sa svim potrebnim pratećim sadržajima, kao što je prikazano na Slikama 13 i 14 u nastavku.



Slika 13 Zgrada Doma za starije i nemoćne Vinkovci

Izvor: <https://domvinkovci.hr>, pristupljeno 23. prosinca 2024.



Slika 14 Zgrada doma za starije Magnolija

Izvor: <http://dommagnolija.com>, pristupljeno 07. listopada 2024.]

Znak učinkovitosti distribucije je smještaj korisnika u dom budući da izvan te lokacije uslugu nije moguće ostvariti. Slijedom navedenoga, odluka o lokaciji objekta ujedno je i odluka o distribuciji. Cilj je ostaviti pozitivan dojam jer što je veća percipirana kvaliteta objekta veće će biti i zadovoljstvo korisnika. Naprijed navedeno pravila su koja su slijedila i oba analizirana doma te na svojim Internet stranicama ističu pisane informacije i vizualne dokaze o elementima kao što su atraktivnost i pristupačnost lokacije te prometna povezanost, dok je funkcionalnost u dizajnu i uređenju eksterijera i interijera naročito naglašena i to s valjanim razlogom. Naime, kada je riječ o dizajnu i funkcionalnosti interijera i eksterijera, važnost istoga je u predmetnoj djelatnosti povećana s obzirom na korisničku skupinu koju karakterizira smanjena pokretljivost pa nepristupačnost bilo kojem od sadržaja predstavlja značajnu prepreku u obavljanju svakodnevnih aktivnosti. Stoga su pristupi za invalidska kolica, lift, kupaoalice bez prepreka, rukohvati, sustavi za hitne pozive itd. uobičajeni sadržaji kojima se rješava opisani problem.

Jedna od značajki distribucije kojom se izravno može utjecati na kvalitetu usluge je i prilagođenost iste individualnim potrebama korisnika. U praksi, isto se očituje na različite načine pa bi na primjer kada je o obrocima riječ u obzir trebalo uzeti prehrambene zahtjeve i osobne preferencije korisnika kako bi se osiguralo da isti dobije zadovoljavajuću i uravnoteženu prehranu, kada je o slobodnim aktivnostima riječ, ponudu je moguće prilagoditi individualnim sposobnostima i interesima kako bi se omogućilo sudjelovanje svakog pojedinca itd.

Sve nabrojano važni su elementi koji daju dodanu vrijednost osnovnoj usluzi te kako je u primarnom istraživanju navedeno, čine elemente koji imaju veliku važnost pri donošenju odluke o odabiru doma stoga su u navedenome dijelu marketinških aktivnosti dodatni iskoraci uvijek dobrodošli.

4.4.5. Ljudi

Marketinška teorija je u definiranju razlika između proizvoda i usluga, kao jednu od različitosti definirala i nedjeljivost usluga, što bi u praksi značilo činjenicu kako je usluga povezana sa pružateljem usluge, odnosno isti postaje dijelom usluge te njegov pristup i način izvođenja usluge izravno utječe na njezinu objektivnu kvalitetu ali i na subjektivnu procjenu kvalitete od strane primatelja usluge odnosno njegovo (ne)zadovoljstvo primljenom uslugom. Drugim riječima, usluga se ne proizvodi nego se pruža, pri čemu pružatelj mora imati znanje i vještine kako bi ju pružio na zadovoljstvo korisnika. Iz navedenoga proizlazi još jedno svojstvo usluge, koje nije karakteristično za proizvod, a riječ je o raznolikosti, jer ne postoje dvije identične usluge niti je jedan pružatelj usluge u mogućnosti nekoliko puta pružiti identičnu uslugu nego u ovisnosti o tomu gdje, kada i na koji se način pruža, isti primatelj će dvije iste usluge različito doživjeti. U kontekstu navedenoga, interakcija pružatelja i primatelja usluge, kako je prethodno naglašeno i u dijelu vezanome za distribuciju, veoma bitna, pa su stoga predmetnoj djelatnosti ljudi prepoznati kao važan element marketing miksa koji izravno doprinosi razini kvalitete usluge, te je naglasak stavljen na stručnost i educiranje osoblja doma, motiviranje kroz financijske naknade (povećanje plaće, dodaci na plaću...), ali i povećanje odgovornosti kroz razradu i jasno propisivanje standarda u procesu pružanja usluga.

Svakodnevna interakcija djelatnika sa korisnicima izvor je informacija o njihovim željama, stavovima i cjelokupnom zadovoljstvu primljenom uslugom, pa bi ju menadžment trebao iskoristiti kako bi stekao uvid u možebitne nedostatke u poslovnim procesima i izvršio potrebne korekcije. Navedeno vrijedi i za zdravstveno i za nezdravstveno osoblje jer svi oni, svatko u okviru svoje nadležnosti predstavljaju nosioce određenog dijela procesa pružanja usluga.

Trend odlaska kadrova na tržište rada EU te kao posljedica toga nedostatak odgovarajućeg kadra, koji je posebno izražen u djelatnostima medicinske struke, varijable su koje su u okviru SWOT analize prepoznate kao potencijalne slabosti i prijetnje ovom poslovnom subjektu. Vodeći se premisom kako je svaki sustav jak onoliko koliko je jak njegov najslabiji element,

jasno je kako ulaganje u kadrove odnosno troškovi osoblja, iznad propisanog minimuma određenoga u teorijskom dijelu navedenoga pravnog propisa, ne bi smjeli biti stavka na kojoj bi se testirala mogućnost uštede iako praksa govori drugačije pa se u uvjetima inflacije i povećanja materijalnih troškova koje nije moguće izbjeći, štednja događa upravo na stavci troškova osoblja.

Naime, kako je potrošnja protustavka svakoj štednji, a za istu je nužno osigurati izvor financiranja, opseg prava i naknada koje za svoj rad ostvaruju uposlenici privatnih domova manji je od onih koji ostvaruju uposlenici u decentraliziranim domovima. Osnovni razlog utvrđenih razlika su prava iz radnog odnosa koja su različito ugovorena i definirana u privatnom u odnosu na državni odnosno javni sektor (Temeljni kolektivni ugovor za službenike i namještenike u javnim službama, ugovorena osnovica za obračun plaće i obračunski koeficijenti iz Uredbe o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama), a idući razlog koji se prirodno naslanja na prethodno navedeni je sustav financiranja domova koji se kao nit vodilja provlači kroz svaki dio rada- u teorijskom je dijelu opisan a u praktičnom dijelu kod svakog od elemenata marketinškog miksa daju se njegove implikacije na funkcioniranje sustava u praksi.

Motivirani i kompetentni te sa misijom i vizijom doma upoznati zaposlenici, pružajući usluge u svakodnevnoj su interakciji sa korisnicima i članovima njihove obitelji te na taj način izravno doprinose izgradnji ukupnog imidža. Dakle, u prethodnoj rečenici posloprimac je opisan sa tri komponente, odnosno tri karakteristike koje su poželjne većini (ako ne i svakome) poslodavaca. U nastavku, kako bi se zaključila rasprava o ljudima kao elementu marketinškog miksa, na primjeru doma Magnolija i doma Vinkovci izvršit će se usporedba i vrednovanje ovog elementa marketinškog miksa kroz navedene karakteristike.

Kompetencija uposlenika, kao početna karakteristika sa kojom svaki posloprimac stupa na tržište rada (riječ je o zdravstvenom osoblju, oni predstavljaju većinu i nose najveći dio poslovnih procesa pa je opravdano razmatranje vršiti na ovakvom uzorku) proizlazi prvenstveno iz znanja stečenog formalnim obrazovanjem i stjecanjem odgovarajućeg zvanja te se dodatno, kao i u svakome zanimanju povećava kroz praksu. Ovo je dakle karakteristika koja polazi isključivo od posloprimca i na nju poslodavac ima najmanji utjecaj.

Iduću karakteristiku posloprimac razvija stupanjem u radni odnos a ona se očituje u njegovom djelovanju sukladno ranije ustanovljenoj misiji i viziji poslodavca. Uspoređujući sadržajno naprijed navedene misije i vizije oba promatrana doma, dodatno se u odnosu na prethodno dana razmatranja i iznesene argumente koji ukazuju na nužnost promjene istih kod doma Magnolija, pojavio i jedan dodatni, a polazi od činjenice da ovako formulirana misija i vizija teško mogu utjecati na uposlenika na način da mu sukladno citiranom shvaćanju Melera i Grpca (2007:32), iznesenome u teorijskom dijelu u kojemu su navedene bitne odrednice misije, budu „ideja vodilja za djelatnike koja ih povezuje u zajedničkom ostvarenju poslovnih i drugih ciljeva.“

Treća od promatranih karakteristika jeste motivacija uposlenika, pri čemu u fokusu nije intrinzična motivacija jer se njezino postojanje u ovoj vrsti djelatnosti podrazumijeva, nego ekstrinzična motivacija odnosno njezin djelomični izostanak u privatnim domovima, budući da za svoj rad dobivaju financijsku naknadu nižu od one koju za isti ili vrlo sličan rad ostvaruju posloprimci odnosno uposlenici u decentraliziranim domovima.

Slijedom navedenoga, iz perspektive djelatnika u potrazi za poslom, decentralizirani dom poželjniji je poslodavac u odnosu na privatni dom te se ovaj element marketinškog miksa, u danim okolnostima, generalno ocjenjuje pozitivnijim ocjenama ukoliko se promatra u okviru marketinškog miksa decentraliziranih domova, dok se privatnim domovima u ovome dijelu daju lošije ocjene.

Zaključno, za cjelokupan rad doma nužno je i važno raditi na motiviranosti radnika, na međusobnoj komunikaciji i konstantnom educiranju.

4.4.6. Proces

Kao što je i naprijed navedeno, jasno propisivanje univerzalnih standarda u procesu pružanja socijalnih usluga nametnuto je važećim pravnim propisima. Njihovo provođenje ima izravan utjecaj na razvoj kvalitete usluga i povećanje zadovoljstva primatelja usluge. U kontekstu navedenoga, potrebno je da zaposlenici koji pružaju usluge i u svakodnevnom su kontaktu sa korisnicima, procjenjuju zadovoljstvu istih pruženom uslugom te sukladno dobivenim informacijama koje predstavljaju relevantne smjernice za donošenje odluka, utvrde nedostatke u poslovnom procesu te provedu potrebne korekcije.

Dio poslovnih procesa kao što su zdravstvena skrb i sa njom povezane terapijske usluge te usluge socijalnog rada obavlja se u nadležnosti zdravstvenih odnosno stručnih socijalnih djelatnika i riječ je o definiranim procesima pri pružanju zdravstvene i socijalne zaštite koji su unaprijed propisani i standardizirani pravnim okvirom iz domene nadležnog ministarstva, koje je svaki dom u obvezi slijediti. U preostalom dijelu, radi se o uslugama kojima se popunjava slobodno vrijeme korisnika u skladu sa njihovim preferencijama, dakle procesima koje je generalno potrebno ustrojiti prema vlastitom iskustvu sukladno mogućnostima okruženja ili po uzoru na praksu nekog drugog poslovnog subjekta, ali je istovremeno potrebno zadržati individualni pristup svakom pojedinom korisniku te ove aktivnosti planirati i prilagoditi sposobnostima i zdravstvenom stanju svakoga od njih.

Financiranje javnim sredstvima nametnulo je domu Vinkovci nužnost usklađivanja ciljeva, strategija i programa sa u teorijskom dijelu opisanim dokumentima dugoročnog razvoja sustava socijalne skrbi, pa u tom kontekstu donose i na internetskim stranicama javno objavljuju godišnje operativne planove, usuglašene sa strateškim planovima Ministarstva i razvojnim strategijama osnivača Vukovarsko-srijemske županije. Radi transparentnosti u trošenju proračunskih sredstava dokumenti kao što su planovi nabave i financijski planovi te financijski izvještaji o izvršenju istih, informacije o trošenju sredstava, procedure naplate prihoda i blagajničkog poslovanja javno su također objavljeni na Internet stranici. Analogno navedenom, dom Magnolija, s obzirom da se financira vlastitim sredstvima, nema obvezu opisane prakse.

Polazeći od pretpostavke da je razina i standard dane usluge dijelom povezan sa motivacijom zaposlenika, uzevši u obzir prethodno izneseno u razmatranju prethodnog elementa marketinškog miksa, moguće je izvesti zaključak kako niža razina motivacije kod uposlenika privatnog doma implicira nižu razinu usluge. Dodatno, iz analiziranih podataka u dijelu sekundarnog istraživanja vidljiva su odstupanja između broja korisnika po uposlenom djelatniku kod privatnih u odnosu na decentralizirane domove. Vodeći se premisom kako će usluga biti bolje pružena ukoliko je manji omjer između broja primatelja u odnosu na broj pružatelja usluge, za očekivati je višu razinu usluge u decentraliziranom domu.

No, ovakvom su razmišljanju suprotstavljene činjenice o cijeni usluge, koje iako ne nužno, mogu te u velikom broju slučajeva odražavaju razinu kvalitete usluge po principu da viša cijena odražava i višu razinu usluge.

Kako je pri opisu činjenica vezanih uz sustav socijalne skrbi navedeno, subjekti koji djeluju unutar sustava i financiraju se proračunskim sredstvima provode poslovnu politiku utemeljenu na načelima jednakosti i pristupačnosti odnosno nastoje osigurati dostupnost vlastitih usluga svim građanima, bez obzira na socijalni status i materijalno stanje. U takvim poslovnim politikama, izvrsnost, koliko god ona bila naglašena (u viziji doma Vinkovci) je teško ostvariv imperativ, ali svakako treba cijeliti svako nastojanje da se isto postigne, pogotovo kada se u obzir uzme djelovanje nekih od faktora opisanih u PEST analizi. Naime, iako je PEST analiza rađena za poslovni subjekt dom Magnolija, neki od promatranih faktora, većim ili manjim intenzitetom, na isti način utječu na sve poslovne subjekte u ovoj djelatnosti.

S druge strane, cijene smještaja u privatnim domovima, kako je to više puta prethodno navedeno, daleko nadmašuju cijene u decentraliziranim domovima, a pri smještaju u dom sa manjim kapacitetima lakše je ostvariti personalizirani pristup korisnicima te zadovoljiti njihove individualne potrebe, o čemu izravno ovisi i njihov stav o razini primljene usluge. Slijedom iznesenoga, nije moguće pomoću jedinstvenog kriterija definirati ovaj element marketinškog miksa i dati jednoznačan zaključak nego ga je potrebno vrednovati kod svakog pojedinog pružatelja usluge zasebno vodeći računa i o subjektivnim stavovima korisnika.

4.4.7. Fizičko okruženje

Važnost fizičkog okruženja u procesu pružanja usluge naglašena je ranije u dijelu u kojemu je bilo riječi o distribuciji kao elementu marketing miksa, te su navedene konkretne činjenice vezane uz lokaciju i fizičko okruženje zgrade doma. Dodatno treba naglasiti kako lokacija ima važnu ulogu i značajan utjecaj na to može li korisnik održavati postojeće društvene kontakte i ostati u svom poznatom okruženju sa poznatim ljudima, pa korisnici preferiraju smještaj u domu koji je u blizini prethodnog mjesta stanovanja. Kada je o lokaciji riječ, bitna je i prometna povezanost te prateća infrastruktura u smislu parkirališnih mjesta za članove obitelji korisnika koji dolaze u posjet.

Na Grafikonu 4 u dijelu vezanome za istraživanje tržišta, prikazani su rezultati provedenoga istraživanja o važnosti pojedinih čimbenika pri smještaju u dom kod obje skupine ispitanika, a prikazani su postotci afirmativnih odgovora na pitanje je li im pojedini čimbenik važan pri smještaju u dom ili nije.

Neki od čimbenika kojima se pri donošenju odluke o smještaju u dom pridaje velika pozornost i od ključne su važnosti potencijalnim korisnicima i/ili članovima njihovih obitelji, jesu urednost i čistoća doma, lokacija doma itd., a sve su to redom elementi koji su usko vezani uz fizičko okruženje te mu daju dodanu vrijednost.

Prema dostupnim podacima, zaključuje se kako su oba analizirana poslovna subjekta prepoznala važnost fizičkog okruženja kao elementa marketinškog miksa te su u dosadašnjem radu ulagala izvjesna financijska sredstva u uređenje i prilagodbu istoga, ne samo svojim nego i potrebama korisnika.

5. Rasprava

Od uvodno postavljena četiri istraživačka pitanja, kroz rad niti jedno nije ostalo neodgovoreno. Stanje i perspektive tržišta djelatnosti socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe u Republici Hrvatskoj razmotreni su kroz nacionalni i zakonodavni okvir Europske unije. Identificirani su demografski trendovi koji uzrokuju sve veću potražnju za ovom vrstom usluga te otežavajuće okolnosti zbog kojih tržište, unatoč nastojanjima, nije u mogućnosti na adekvatan način pratiti potražnju ponudom odgovarajućih smještajnih kapaciteta te u nedostatku cjelovitih nudi parcijalna rješenja kojima barem djelomično i kratkoročno nastoji ublažiti problem. U ovome je kontekstu istaknuta važnost Nacionalnog plana razvoja socijalnih usluga za razdoblje od 2021. do 2027. godine (Narodne novine broj 136/2021) za kojega je također, na konkretnim primjerima utvrđeno kako se zbog niza okolnosti, njegova provedba u praksi odvija putem koji ne slijedi istaknutu viziju.

U navedenim okolnostima, uza sve zamjerke domovima za starije, njihovi kapaciteti nedostatni su potrebama. Usluge smještaja starijih osoba u dom pružaju poslovni subjekti koji se s obzirom na vlasničku odnosno upravljačku strukturu financiraju iz različitih izvora te sukladno tomu imaju različite poslovne ciljeve, provode različite poslovne i marketinške politike te kreiraju različite marketinške planove. Navedena je tematika istražena kroz treće istraživačko pitanje a utvrđeno činjenično stanje izneseno kroz opis načina financiranja, PEST i SWOT te analizu elemenata marketinškog miksa privatnog doma Magnolija iz Vukovara kojemu su suprotstavljeni sekundarni podaci vezani uz poslovni i marketinški plan decentraliziranog Doma za starije i nemoćne Vinkovci.

Percepcija kvalitete života koju im smještaj u domu može osigurati te postojanje faktora koji restriktivno djeluju na realizaciju odluke o smještaju u dom, u središtu su provedenog primarnog istraživanja kojim su obuhvaćene dvije skupine ispitanika, primarne koju su činile osobe starije od 65 godina sa područja Grada Vukovara i prigradskih naselja, koje ne žive u domu za starije i njegovi su potencijalni korisnici te sekundarne, sastavljene od radno sposobnog stanovništva odnosno stanovništva mlađeg od 65 godina, koje živi na području grada Vukovara odnosno gravitira mu nekim od životnih interesa. Naime, analiza rezultata dobivenih istraživanjem primarne skupine nametnula je nužnost uključivanja sekundarne skupine budući

je utvrđeno kako stariji ljudi odluke o smještaju u dom donose pod utjecajem i na poticaj mlađih članova obitelji, te isti nerijetko participiraju u troškovima smještaja.

Rezultati istraživanja navode na zaključak kako su mlađe generacije općenito sklonije prihvatiti usluge doma te su stajališta kako starijim, bolesnim i teško pokretnim osobama, dom može pružiti bolje životne uvjete odnosno osigurati duži životni vijek u odnosu na boravak kod kuće (43,75% ispitanika). Kada su u pitanju stavovi vezani uz korištenje usluge smještaja u dom, veliki je udio mlađih (93,75% ispitanih) koji su to spremni financijski poduprijeti te tako omogućiti starijem članu svoje obitelji kvalitetniju skrb, budući da je nedostatak financijskih sredstava kojima bi financirali smještaj, otežavajući faktor u postupku realizacije smještaja zainteresiranih korisnika.

Ovu skupinu u marketinškom smislu treba prepoznati kao potencijalne korisnike iz niza razloga. Prvenstveno, budući da će odluka o korištenju usluge biti donesena upravo pod njihovim utjecajem a zatim i kroz činjenicu da će u istoj financijski participirati.

Treći, ali ne manje važan razlog, jeste činjenica kako je preseljenje u starački dom odluka koja utječe kako na starije osobe tako i na članove njihove obitelji. Dok kod dijela korisnika izaziva otpor prvenstveno zbog činjenice da preseljenje znači gubitak poznatog okruženja odnosno nužnost prilagodbe novoj okolini te fiksnim postupcima i nametnutom rasporedu, povezano je i sa znatnim troškovima te mnogim obiteljima predstavlja izazov jer donosi dodatno financijsko opterećenje. S druge strane, domovi osiguravaju trajnu njegu i medicinsku skrb te socijalne aktivnosti smanjujući rizik od socijalne izolacije. Dakle, općenito poboljšava kvalitetu života pridonoseći ne samo fizičkom nego i mentalnom i emocionalnom zdravlju. Istovremeno, članovima obitelji omogućuje dodatnu sigurnost te donosi olakšanje zbog činjenice da je član njihove obitelji zbrinut, ima osiguranu kontinuiranu skrb i nadzor medicinskog osoblja te oni ne moraju voditi računa o svakodnevnim stvarima kao što su nabava namirnica i priprema obroka. Slijedom navedenoga, riječ o odluci koja se donosi uz razmatranje svih prednosti i nedostataka koje sa sobom posljedično donosi, a u računicu treba uvrstiti i individualne potrebe te osobne preferencije korisnika i to bi trebala biti premisa kojom bi se trebao voditi svaki poslovni subjekt vezan uz ovu djelatnost pri utvrđivanju načina optimiziranja marketinških strategija s ciljem ostvarenja boljeg poslovnog rezultata, što je ujedno i odgovor na četvrto postavljeno istraživačko pitanje.

6. Zaključak

U radu je kroz različite elemente marketinškog miksa dokazana teza o utjecaju vlasničke strukture na poslovnu politiku svakog od analiziranih poslovnih subjekata te usklađenost marketinških strategija i aktivnosti sadržanih u marketinškom planu sa općom strategijom poslovanja, što je u uvodnom dijelu postavljeno kao cilj.

Poslovna politika doma za starije i nemoćne Vinkovci, odraz je socijalne politike koju provodi Vukovarsko-srijemska županija kao njegov osnivač. Usklađena je s javnim interesom i dokumentima dugoročnog razvoja sustava socijalne skrbi na nacionalnoj razini te ne namećući profit kao imperativ, naglašava dostupnost usluga pod jednakim uvjetima za sve korisnike, uz cijenu znatno nižu od tržišne. Dijelom zbog transparentnosti u trošenju javnih sredstava i obveze slijeđenja striktnih regulativa, a dijelom zbog činjenice da zbog manjka vlastitih prihoda, kao posljedice opisane cjenovne politike, proračunska sredstva usmjerena su na financiranje materijalnih rashoda, dok su marketinške aktivnosti svedene na minimum i ograničene samo na one koje nužno ne iziskuju dodatne nepotrebne troškove.

Suprotno od navedenoga, poslovna politika privatnog doma Magnolija, usmjerena je na profitabilnost i konkurentnost. Ovakve postavke poslovne politike uvjetovane su privatnom vlasničkom strukturom i financiranjem vlastitim kapitalom jer u slučaju negativnog poslovnog rezultata odnosno gubitka na kraju poslovne godine, daljnje poslovanje i opstanak na tržištu nije oportuno. Profitabilnost kao primarni cilj ostvaruje se primjenom marketinga na različite načine kao što je kroz rad opisano. Kako je riječ o trošenju privatnog kapitala, sredstva nisu ograničena na način kako je to slučaj kod decentraliziranih domova i troše se sukladno preferencijama vlasnika pa je i raspon primjenjivih marketinških aktivnosti veći a marketinške strategije, od kojih se posebno uočava strategija diferencijacije pomoću kvalitete usluge, inovativnije i jače izražene, iako ne u potpunosti. Naime, još je jednom potrebno ukazati na nezasićenost tržišta i popunjenost smještajnih kapaciteta, što svakako nisu poticajne okolnosti koje bi iziskivale primjenu marketinških aktivnosti u punom opsegu.

Uz racionalno i razumno upravljanje stečenim resursima, u uvjetima postojanja, provedenom PEST i SWOT analizom utvrđenih i opisanih čimbenika, koji u ovome trenutku djeluju u korist

doma Magnolija, opstanak predmetnog poslovnog subjekta nije upitan, a redefiniranje misije i vizije dodatno će omogućiti nastavak višegodišnje poslovne aktivnosti.

Istraživanjem ciljanih skupina, u suradnji s udrugama umirovljenika, ispitano je potencijalno tržište te su na temelju dobivenih rezultata doneseni generalni zaključci o njihovim stavovima, (uvažavajući činjenicu da je ispitivanje provedeno na malim skupinama ispitanika što dobivene rezultate svrstava u one čija je pouzdanost upitna te se taj nedostatak ujedno ističe i kao najveći nedostatak cijelog postupka), a sukladno interpretaciji dobivenih rezultata, definirane su dvije buyer persone. Daljnjim je aktivnostima definiran SMART cilj te su postavljeni temelji za izradu marketinške strategije kroz elemente marketinškog miksa.

Kako je i naprijed analizirano, svaki od elemenata marketinškog miksa pruža mogućnosti za unaprjeđenje kvalitete usluge i razine poslovanja: korištenje digitalnih platformi za promociju proširit će doseg potencijalnih korisnika i u proces donošenja odluke o smještaju u dom uključiti mlađe članove obitelji, modernizacija smještajnih kapaciteta pomoći o održanju konkurentnosti, obuka i stručno usavršavanje te primjerena naknada za rad osoblja utjecat će na kvalitetu usluge a prilagodba iste individualnim potrebama korisnika povećati njihovo zadovoljstvo te pridonijeti diferenciranju usluge u odnosu na konkurenciju.

Zaključno, kombinacijom elemenata marketinškog miksa i korištenjem spektra marketinških alata i strategija, svi poslovni subjekti u ovoj vrsti djelatnosti, u prilici su stvoriti učinkovitu marketinšku strategiju, koja će istovremeno zadovoljiti iskazane kriterije, potrebe i očekivanja potencijalnih korisnika te biti u suglasnosti s načelima i ciljevima njihove cjelokupne poslovne politike.

7. Literatura

1. Akcijski plan razvoja socijalnih usluga za razdoblje od 2021. do 2024. godine
2. Akrap, A., Barić, V., Gelo, J., Čipin, I., Smolić, Š. i Strmota, M. (2013). *Ekonomika starenja u Hrvatskoj*, dostupno na https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MGR/ssmolice/ESTARENJA/ekonomika_starenja_web, [pristupljeno 25. lipnja 2024.]
3. American Marketing Association, dostupno na <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing> [pristupljeno 22. svibnja 2024.]
4. Bađun, M. (2017). *Financiranje domova za starije i nemoćne osobe u Hrvatskoj*. Revija za socijalnu politiku, 24(1), str. 19-42. dostupno na <https://doi.org/10.3935/rsp.v24i1.1370> [pristupljeno 20. srpnja 2024.]
5. Bađun M. (2018). *Financiranje decentraliziranih domova za starije i nemoćne osobe*, Institut za javne Financije, 11 (103), dostupno na <https://repozitorij.ijf.hr/islandora/object/ijf:311> [pristupljeno 20. srpnja 2024.]
6. Barringer B.R; Ireland R.D., (2010). *Poduzetništvo – uspješno pokretanje poduzetničkih pothvata*, Tuzla: OFF-SET štamparija.
7. Dom za starije i nemoćne Magnolija, dostupno na <http://dommagnolija.com>, [pristupljeno 22. svibnja 2024.]
8. Dom za starije i nemoćne osobe Vinkovci, dostupno na <https://domvinkovci.hr>, [pristupljeno 22. svibnja 2024.]
Dom za starije i nemoćne osobe Vukovar, dostupno na <https://www.dom-vukovar.hr/informacije/>, [pristupljeno 12. prosinca 2024.]
9. Domovi za starije (2023), dostupno na www.domovi-za-starije.com, [pristupljeno 14. svibnja 2023.]
10. Državni zavod za statistiku, (2022). Objavljeni konačni rezultati Popisa 2021. Dostupno na: <https://dzs.gov.hr/vijesti/objavljeni-konacni-rezultati-popisa-2021/1270>, [pristupljeno 22. srpnja 2024.]
11. Državni zavod za statistiku (2024), dostupno na <https://podaci.dzs.hr/2024/hr/77038> [pristupljeno 2. listopada 2024.]
12. Europska komisija (2023), dostupno na https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/impact-demographic-change-europe_hr, [pristupljeno 22. rujna 2024.]

13. Europska komisija (2024), dostupno na https://croatia.representation.ec.europa.eu/demografija_hr [pristupljeno 13. prosinca 2024.]
14. Europska unija (2021), dostupno na <https://op.europa.eu/hr/publication-detail/-/publication/d918b520-63a9-11eb-aeb5-01aa75ed71a1> [pristupljeno 15. prosinca 2024.]
15. Grbac B. i Meler M. (2007). *Marketinško planiranje: Preduvjet uspješnog razvoja*, Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva
16. Ham, M. (2023.): Marketinške strategije, Materijali sa predavanja na Poslijediplomskom specijalističkom studiju Marketing posebnih područja, Ekonomski fakultet u Osijeku
17. Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje, dostupno na <https://www.mirovinsko.hr/UserDocsImages/statistika/Osnovni-podatci-2024/osnovni-podatci-2024-10-HR.pdf?vel=1097887>, [pristupljeno 2. listopada 2024.]
18. Istockphoto.com (2023), [pristupljeno 12. svibnja 2023.]
19. Miljuš D., Jutarnji list (2020), dostupno na <https://www.jutarnji.hr/vijesti/crna-kronika/nezapamcena-tragedija-u-zagorju-sest-mrtvih-u-pozaru-starackog-doma-izgorio-pretežno-drveni-objekt-koj-i-je-prenamijenjen-za-smjestaj-korisnika-9841945>, [pristupljeno 20. srpnja 2024.]
20. Turčin K. i Zupčić K., Jutarnji list (2024), dostupno na <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/najdetaljnija-lista-domova-za-starije-gdje-se-ceka-14-godina-kod-koga-je-2-758-ljudi-na-listi-cekanja-ko-za-hladnjak-uzim-a-5-5-a-za-klimu-6-eura-po-sobi-15525867>, [pristupljeno 30. studenoga 2024.]
21. Keller, G. (1974): *Prospektivno (futurološko) i humano određenje dizajna u sistemu marketinga*, IV. Kongres JUMA “Planiranje i poslovna politika u udruženom radu”, str.135.
22. Kotler, P. (2001). *Upravljanje marketingom; Analiza, planiranje, primjena i kontrola* (deveto izdanje), Zagreb: Mate d.o.o.
23. Kotler, P., Keller, K. L., Martinović M. (2014). *Upravljanje marketingom*, Zagreb: Mate d.o.o.
24. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006). *Osnove marketinga* (četvrto izdanje), Zagreb: Mate d.o.o.
25. Lamza Maronić, M. i Tokić, I. (2012). *Utjecaj demografskih čimbenika na društveno-ekonomski razvoj Hrvatske*. Ekonomski vjesnik, 25 (2), 263-270.

26. Manojlović N. *Obiteljski domovi kao rastući vid obiteljskog poduzetništva i otvaranja novih radnih mjesta*. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E* 2020; 10(2):107-125. dostupno na: <https://doi.org/10.38190/ope.10.2.10>, [pristupljeno 16. srpnja 2024.]
27. Marušić, M. (2006). *Plan marketinga*, Adeco (drugo izdanje)
28. McDonald, M. (2004). *Marketinški planovi; kako ih pripremiti, kako ih koristiti*, Zagreb: Masmedia
29. McDonald, M. (2002). *Marketing plans*, Butterworth-Heinemann
30. Meler, M. (2005). *Osnove marketinga*, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet
31. Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike (2024), dostupno na <https://mrosp.gov.hr/registar-pruzatelja/13416>, [pristupljeno 16. kolovoza 2024.]
32. Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine, („Narodne novine“ broj 13/21)
33. Nacionalni plan razvoja socijalnih usluga za razdoblje od 2021. do 2027. godine („Narodne novine“ broj 136/2021)
34. OECD (2011), dostupno na https://www.oecd.org/en/publications/help-wanted_9789264097759-en.html, [pristupljeno 20. srpnja 2024.]
35. Obadić, A. i Smolić, Š. (2008). *Ekonomске i socijalne posljedice starenja stanovništva*. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 21 (2), 86-98
36. Oberman Peterka S. (2023): Pokretanje poduzetničkog poduhvata, Materijali sa predavanja na Poslijediplomskom specijalističkom studiju Marketing posebnih područja, Ekonomski fakultet u Osijeku
37. Odluka o minimalnim financijskim standardima, kriterijima i mjerilima za decentralizirano financiranje domova za starije osobe u 2024. godini („Narodne novine“ broj 10/24)
38. Porter M. (2008) dostupno na <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy> [pristupljeno 17. rujna 2024.]
39. Pravilnik o metodologiji za utvrđivanje cijena socijalnih usluga („Narodne novine“ broj 120/23)
40. Pravilnik o minimalnim uvjetima za pružanje socijalnih usluga („Narodne novine“ broj 40/14, 66/15, 56/20, 28/21 144/21 i 110/22)
41. Pravilnik o mjerilima za pružanje socijalnih usluga („Narodne novine“ broj 110/22)
42. Pravilnik o standardima kvalitete socijalnih usluga („Narodne novine“ broj 31/23)

43. Pravilnik o standardima i postupku licenciranja programa stručnog usavršavanja za stručne radnike i stručne suradnike u sustavu socijalne skrbi („Narodne novine“ broj 58/22)
44. Pravilnik o utvrđivanju proračunskih i izvanproračunskih korisnika državnog proračuna i proračunskih i izvanproračunskih korisnika proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave („Narodne novine“ broj 128/09, 142/14, 23/19 i 83/21).
45. Puljiz, V. (2016). *Starenje stanovništva – izazov socijalne politike*. Revija za socijalnu politiku, 23 (1), 81-98.
46. Registar proračunskih i izvanproračunskih korisnika, dostupno na <https://rkpfi.drzavna-riznica.hr/PORTAL/Rkp>, [pristupljeno 16. srpnja 2024.]
47. Renko, N. (2009). *Strategije marketinga* (drugo izdanje), Zagreb: Naklada Ljevak
48. Revidirana strategija socijalne kohezije Vijeća Europe. dostupno na <https://doi.org/10.3935/rsp.v11i3.37>, [pristupljeno 27. srpnja 2024.]
49. Socijalni plan Vukovarsko-srijemske županije za razdoblje 2021.-2027. dostupno na <https://vuszh.hr/download/socijalni-plan-vukovarsko-srijemske-zupanije-2021-2027-godine/> [pristupljeno 03. srpnja 2024.]
50. Strategija socijalne skrbi za starije osobe u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2014.-2016.
51. Strategija socijalne skrbi za starije osobe u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2017. -2020.
52. Štimac. H. (2023): Proces marketinga, Materijali sa predavanja na Poslijediplomskom specijalističkom studiju Marketing posebnih područja, Ekonomski fakultet u Osijeku
53. Ustav Republike Hrvatske („Narodne novine“ broj 56/90, 135/97, 8/98, 113/00, 124/00, 28/01, 14/01, 55/01, 76/10, 85/10 i 05/14)
54. Vlada Republike Hrvatske (2023), dostupno na <https://vlada.gov.hr>
55. Zakon o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) uprave („Narodne novine“ broj 127/17, 138/20, 151/22 i 114/23),
56. Zakon o socijalnoj skrbi („Narodne novine“ broj 18/22, 46/22, 119/22, 71/23 i 156/23)
57. Zakon o ustanovama („Narodne novine“ broj 76/93, 29/97, 47/99 i 35/08, 127/19 i 151/22)
58. Žganec N., Rusac S., Laklija M.: (2008). *Trendovi u skrbi za osobe starije životne dobi u Republici Hrvatskoj i u zemljama Europske Unije*. Revija za socijalnu politiku, (godina 15, broj 2, str: 171- 188.)

Popis grafikona

Grafikon 1 Stanovništvo prema starosti, popis 2021. - Odnos udjela stanovnika po pojedinim dobnim skupinama	32
Grafikon 2 Odgovori na pitanje „ <i>Prema vašem mišljenju, stariji ljudi su sretniji...</i> “	82
Grafikon 3 Odgovori na pitanje „ <i>Što mislite, gdje stariji ljudi duže žive?</i> “	82
Grafikon 4 Važnost pojedinih čimbenika pri smještaju u dom i stavovi o pojedinim uslugama	83

Popis slika

Slika 1 Dijagram definicije marketinga	8
Slika 2 Porterov model konkurentskih snaga	18
Slika 3 SWOT analiza	20
Slika 4 Strategija marketinga kao dio strategije poduzeća.....	27
Slika 5 Prikaz odnosa plana marketinga, poslovnog i korporativnog plana.....	28
Slika 6 Prikaz sadržaja odnosno elemenata poslovnog plana.....	29
Slika 7 Podaci o prosječnim iznosima mirovina isplaćenih u rujnu 2024. godine.....	53
Slika 8 Vizija i misija doma za starije i nemoćne Vinkovci.....	56
Slika 9 Smještaj u domu Magnolija	57
Slika 10 Prikaz palete usluga doma Magnolija.....	58
Slika 11 Naslovna stranica doma Magnolija.....	58
Slika 12 Porterov model konkurentskih snaga na primjeru doma Magnolija.....	66
Slika 13 Zgrada Doma za starije i nemoćne Vinkovci	94
Slika 14 Zgrada Doma za starije Magnolija	95

Popis tablica

Tablica 1 Prikaz broja stanovnika starijih od 65 godina u Vukovarsko-srijemskoj županiji	52
Tablica 2 Prikaz broja stanovnika starijih od 65 godina u Vukovaru i prigradskim naseljima	52
Tablica 3 PEST analiza doma za starije Magnolija.....	60
Tablica 4 SWOT analiza doma za starije Magnolija.....	67
Tablica 5 Anketirane osobe starije dobi prema općim podacima u apsolutnim i relativnim frekvencijama.....	72
Tablica 6 Financijska ograničenja pri korištenju usluga doma prema odgovorima primarne skupine ispitanika.....	74
Tablica 7 Ispitivanje objektivnih faktora koji djeluju ograničavajuće na spremnost primarne skupine ispitanika za prihvaćanjem usluga dostave gotovih obroka.....	74
Tablica 8 Stavovi primarne skupine ispitanika o utjecaju doma na kvalitetu života	75
Tablica 9 Stavovi primarne skupine ispitanika o utjecaju doma na dužinu života	75
Tablica 10 Percepcija primarne skupine ispitanika o pojedinim sastavnicama usluga doma.....	76
Tablica 11 Anketirane osobe sekundarne skupine ispitanika prema općim podacima u apsolutnim i relativnim frekvencijama.....	77
Tablica 12 Stavovi ispitanika o utjecaju doma na kvalitetu života	78
Tablica 13 Stavovi ispitanika o utjecaju doma na duljinu života.....	79
Tablica 14 Stavovi ispitanika sekundarne skupine vezani uz financiranje troškova dnevnog smještaja u dom	79
Tablica 15 Ispitivanje objektivnih faktora koji djeluju ograničavajuće na spremnost sekundarne skupine za prihvaćanjem usluga dostave gotovih obroka.....	80
Tablica 16 Percepcija ispitanika sekundarne skupine o pojedinim sastavnicama usluga doma.....	80
Tablica 17 SMART cilj	84
Tablica 18 Buyer persona kreirana prema rezultatima ankete primarne skupine ispitanika	86
Tablica 19 Buyer persona kreirana prema rezultatima ankete sekundarne skupine ispitanika.....	87