

# ANALIZA PRIMJENE MARKETINGA USLUGA U SUSTAVU ŠKOLA VOŽNJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

## SERVICE MARKETING APPLICATION ANALYSIS IN THE CASE OF DRIVING SCHOOLS IN THE REPUBLIC OF CROATIA

UDK 658.8:656.13.052.8>(497.5)

Pregledni članak  
Review

**Mr. sc. Silvije Jerčinović**

Asistent, Visoko gospodarsko učilište u Križevcima  
Mislava Demerca 1, 48230 Križevci  
Tel.: ++385 98 249 918  
E-mail: jercinovics@net.hr

### Ključne riječi:

*marketing usluga, usluga, susret s uslugom, servuction, škole vožnje*

### Keywords:

*Service marketing, Service, Service encounter, Servuction, Driving schools*

### SAŽETAK

U današnje je vrijeme nezamislivo ne uočiti prisutnost marketinga u svim segmentima društvenog sustava i djelovanja. Kako je marketing filozofija univerzalnog načela, može se primjenjivati na svim područjima, pa tako i u uslužnom sektoru. Stoga su od velikog značaja svaki stručni napor i analiza marketinga usluga škola vožnje, koji će omogućiti razumijevanje ove usluge kao jednog od predmeta razmjene na ukupnom tržištu usluga u Republici Hrvatskoj. Provedeno terensko istraživanje također je pokušaj da se sačini jasnija slika pojava i organizacijskih elemenata koji omogućuju proces "proizvodnje" ove usluge, te da se kroz sustav usluge škola vožnje prikaže jedno od mogućih načela funkcioniranja marketinga usluga u Republici Hrvatskoj.

Predmet rada jest analiza marketinga usluga u sektoru škola vožnje u Republici Hrvatskoj. Većina škola vožnje ustrojene su kao trgovačka društva i podložne su tržišnim zakonitostima i turbulentnoj tržišnoj utakmici. Za sada gotovo ne postoje teoretske rasprave o marketingu usluga škola vožnji, a empirijsko

### ABSTRACT

In the contemporary era it is impossible not to observe the presence of marketing elements in all social segments and its activities. As marketing is a philosophy of universal principals, it could be applied in all areas including the service sector, although with certain modifications. An analysis of driving schools' service marketing will provide general comprehension of services as an object of the interchange on the local service market. The survey that was conducted is an effort to create a clearer concept of value of the elements that provide for and constitute the process of service "production". The example of driving school service is used to present one of the possible models of how service marketing operates in Croatia.

The subject of this paper is the analysis of service marketing application in the case of driving schools. Most driving schools are incorporated and function as businesses and are, consequently, subject to market laws and competition. So far, there has been no sufficient theoretical debate of the service marketing of driving schools, and empirical research shows

je istraživanje pokazalo da je marketinška praksa na terenu u poražavajućem stanju. Zaposlenici škola vožnje primjenjuju u stanovitom broju marketinške aktivnosti, ali njihovo marketinško neznanje i needuciranost ne dozvoljavaju širu i učinkovitiju primjenu u konkretnim slučajevima. Može se reći da se marketinške aktivnosti poduzimaju stihijski, nedovoljno i neodgovarajuće.

that the situation in practice is less than satisfactory. Nevertheless, driving schools do apply some elements of marketing activities but lack adequate marketing knowledge to enable their wider or more efficient application. It is obvious that the existing driving school marketing is insufficient and incomplete.

# 1. UVODNA RAZMATRANJA

Kako je marketing filozofija univerzalnog načela, može se primjenjivati na svim područjima, pa tako i u uslužnom sektoru. Predmet rada jest analiza marketinga usluga u sektoru škola vožnje. Osim što je neopipljiva, ova je usluga nestalna i prolazna, a njeno je korištenje vezano uz točno određeno vrijeme. Isto tako, ona je jednokratna jer njezin korisnik samo jednom u životu prolazi pripremu koja prethodi polaganju ispita iz prometnih propisa i same vožnje. Korisnik se iznimno može vratiti u autoškolu, ali ne više radi polaganja ispita iz vožnje, nego da bi možda obnovio izgubljeno znanje i vještinu.

Danas je uvriježeno da se većinom poduzećima koja se bave proizvodnim djelatnostima daje status subjekta tržišne utakmice, pa su stoga neopravdani stavovi onih koji smatraju da neproizvodne djelatnosti, a isto tako neprofitne, posebice one koje pružaju usluge školovanja, poduke i slično, nemaju taj status. Naprotiv, danas su svi sudionici tržišne utakmice, jer pluralnost i izbor opcija svima jednako nameće da se izbore za status svog proizvoda ili usluge na tržištu. Tako i škole vožnje moraju razmišljati tržišno, koristiti marketinšku koncepciju i alate za postizanje komparativne prednosti, što izravno utječe na rezultat poslovanja, a samim time i svrsishodnost njezinog postojanja na tržištu. Stoga je nužno raditi na identifikaciji i eksploataciji onoga što drugi ne mogu, i to kao izvoru vlastite konkurentske prednosti.<sup>1</sup>

Kad se govori o uslugama koje pruža neko poduzeće, obično se govori o osnovnoj usluzi i onim uslugama koje je nadograđuju, pa u okviru svake škole vožnje riječ je o diferencijaciji usluga. A upravo će ona biti odraz znanja, sposobnosti i domišljatosti zaposlenih u školi vožnje da zajedno s ostalim ponuđenim alatima koji imaju uporište u korištenju elemenata standardnog 4P marketinškog miksa, a u slučaju uslužnog poduzeća, još dodatnih elemenata (procesa, fizičkog okruženja i ljudi) ostvare konkurentsku prednost, što će dovesti i do boljih poslovnih rezultata uopće.

Nedvojbeno je da zbog jasno definiranih tržišnih parametara u sektoru škola vožnje svaka škola vožnje primjenjuje neke od elemenata marketinških aktivnosti

te je očito da postoji marketing škola vožnje. No nameće se pitanje da li njihovi voditelji i djelatnici prepoznaju i artikuliraju nazočnost marketinga u svojem poslovanju, te koliko ga i na koji način stavljaju u kontekst općeg poslovanja.

Škole vožnje većinom su ustrojene kao trgovačka društva, i one se u općem kontekstu ponašaju i bivaju definirane kao poduzeća s unutarnjom strukturom zaposlenih, a svi procesi koji se odigravaju na ovom planu podložni su tržišnim zakonitostima i turbulentnoj tržišnoj utakmici. Neosporno je postojanje elemenata internog marketinga čija primjena, znanja i vještine u odabiru njegovih najboljih komponenti za poduzeće omogućuju razvijanje konkurentske prednosti i bolje učinkovitosti. Naime, u uslužnim djelatnostima zaposlenici su od presudne važnosti jer njihov rad i ponašanje čine sastavni, neodvojivi dio usluge poduzeća.<sup>2</sup>

## 2. SPECIFIČNOSTI USLUGA ŠKOLA VOŽNJE I SUSTAVA NJIHOVA PRUŽANJA

### 2.1. Karakteristike usluga škola vožnje

Sustav kreiranja, ponude i pružanja usluga odvija se u okruženju koji se naziva marketing usluga. Teorija i praksa govore o spoznaji da se usluge međusobno razlikuju i da je industrija usluga izuzetno važan čimbenik i dio razvijenih gospodarstava.

Prvi problem na koji se nailazi kod definiranja usluge jest da ne postoji jedna jedinstveno prihvaćena definicija. Neki još uvijek smatraju da ne postoji prevelik jaz između usluga i proizvoda da bi se pravila razlika, no takva mišljenja zastarijevaju. S druge strane, suvremene definicije usluge zasnivaju se na spoznaji da se okruženje nastanka i konzumacije usluge u mnogome razlikuje od okruženja kupovine

i korištenja fizičkih proizvoda. Metode, tehnike i marketinški alati razlikuju se od onih koji se koriste u marketingu i menadžmentu fizičkih proizvoda. Unatoč suprotstavljenim činjenicama, može se reći da ipak postoji jaka veza između neopipljivog i opipljivog. Tako Ozretić Došen<sup>3</sup> govori o skrivenom sektoru usluga, jer gotovo svi materijalni, opipljivi proizvodi u manjoj ili većoj mjeri sadrže komponente usluge. Očito je da su usluge koju pružaju autoškole samostalni predmeti razmjene koji sadrže komponente nematerijaliziranih i materijaliziranih rezultata ljudskog rada,<sup>4</sup> odnosno njihove su usluge sinergija znanja i vještina instruktora i predavača, s jedne strane, i fizičkih elemenata i sredstava koja omogućuju izvođenje takvog osposobljavanja, s druge strane, a to su automobili, predavaonice, nastavna pomagala, knjige itd.

Usluga osigurava skup koristi, koje su željeni učinak razmjene prema konceptu vrijednosti, a formiraju se kroz iskustvo koje stječe kupac.<sup>5</sup> Prema Berryjevim<sup>6</sup> empirijskim istraživanjima, a s obzirom na prirodu i opseg koristi od usluge, korisnik može biti spreman podnijeti relativno snažno financijsko opterećenje radi dobivanja izvrsne razine kvalitete usluge. Ta činjenica govori dovoljno o važnosti načina ostvarenja skupa koristi kao učinka željene razmjene. Potrošaču je zajamčen skup koristi i pri kupnji opipljivog proizvoda, ali s tom napomenom da je taj skup koristi različit za usluge od onog koji je povezan s opipljivim proizvodom. Kod opipljivog proizvoda korist se veže za vrlo konkretni predmet i nestaje kada se taj predmet potroši ili iskoristi. No, kod usluga različiti dijelovi korisnosti potječu iz različitih izvora koji su sastavni dio procesa pružanja usluga.

Iako je teško izvršiti konceptualizaciju pojma usluga, ona posjeduje određene osobine koje definiraju karakter njezine ponude, a mogu se identificirati kao neopipljivost, nedjeljivost, neusklađivost, heterogenost, prolaznost i nepostojanje vlasništva.

## 2.2. Susret s uslugom

Za marketing usluge situacija kada korisnik dolazi u kontakt s uslužnim poduzećem, odnosno njegovom

uslugom, smatra se kritičnim trenutkom, kada se korisnikova očekivanja, prethodna iskustva i prijašnje informacije o usluzi ocjenjuju iskustvima iz prve ruke.<sup>7</sup> Taj događaj se opisuje kao susret s uslugom. On se događa na relaciji između korisnika i zaposlenih u uslužnom poduzeću, a uz uključenost opreme, prostora i svih elemenata sustava. Korisnici uvijek stječu iskustvo kada su u interakciji s uslužnom organizacijom. Oni svjesno i nesvjesno filtriraju tijek ključnih događaja i organiziraju ih u skup racionalnih ili emocionalnih doživljaja. On je osnovni i polazni element svake usluge. Norman<sup>9</sup> ga naziva "trenutkom istine" i definira kao interakciju između korisnika i različitih resursa poduzeća. Ova interakcija sadrži brojne komponente, koje sve zajedno čine "skup koristi". Svaki put kada se ostvaruje veza s pružateljima usluge, odnosno sredstvima s kojima oni to postižu, korisnik prima niz različitih percepcija koje doživljava kao korist ili zadovoljstvo izvršenom uslugom.

Susret s uslugom predstavlja izazov neizvjesnosti, jer nikada nijedan susret od njih neće biti identičan prethodnom ili nastupajućem. Ta činjenica dovodi u dvojbu menadžment uslužnih organizacija: mora li susret s uslugom imati detaljan scenarij i biti pažljivo pripremljen ili kontaktnom osoblju treba dati autonomiju u prilagodbi svakom pojedinom korisniku i svakom susretu s uslugom.<sup>10</sup> Prema ovoj postavci<sup>11</sup> predlaže se da "kontrolirani" pristup više odgovara radno intenzivnim uslužnim djelatnostima kao što su restorani, samoposluge i sl. S druge strane, za one usluge gdje je potrebno prilagođavanje svakom pojedinom korisniku, kao što je i primjer autoškola, predlaže se veća autonomija i poseban pristup u pružanju usluga. Pod prilagođavanjem susreta s uslugom misli se posebice na identifikaciju posebnih korisnikovih želja i potreba.

Korisnici procjenjuju susret s uslugom kroz dvije dimenzije: tehničku, odnosno kroz posljedicu ili rezultat pružanja usluge, i kroz funkcionalnu, odnosno procesno orijentiranu dimenziju<sup>12</sup> susreta s uslugom. Berry i Lampo<sup>13</sup> spominju i treću, humanu dimenziju, koju opisuju kao poticaje koji proizlaze od ljudi kao što su: jezik, maniri, entuzijizam i pojavnost. To je emocionalno viđenje susreta s uslugom te ga kod oblikovanja ponude usluge škola vožnje treba vrlo

ozbiljno razmatrati. Usluga škola vožnje podjednako je radno i kapitalno intenzivna pa je samim tim potreban vrlo visok stupanj prilagodbe pojedinom korisniku. Prilagodba će se provesti odgovarajućom primjenom elemenata internog marketinga u smislu angažiranja stručnih, strpljivih i tolerantnih instruktora vožnje, te primjenom niza elemenata empatije i razumijevanja za različite pristupajuće kandidate. Stoga pri angažiranju djelatnika škola vožnje ne treba birati isključivo stručno osposobljene osobe, nego i one koje su u stanju istodobno izvršavati ukupne zadatke humano i korektno.<sup>14</sup> Ova dimenzija može pretpostaviti i neke opasnosti ako izbor instruktora može biti nekvalitetan po ranije pretpostavljenim kriterijima. Prema istraživanjima Martina Charles L. i Adams Stevensa,<sup>15</sup> pružatelji usluge pokazivali su veću sklonost prema pojedinim demografskim skupinama kao što su žene, korisnici srednje i starije dobi, te pripadnici manjina. Jasno je da se ne mogu uspoređivati demografska obilježja, i to ne samo zbog različite vrste usluga nego i zbog socioekonomske i geografske različitosti. No, jasno je da je unatoč razlikama lako uočiti i usporedivost u smislu načela diferencijacije korisnika. Primjerice, istraživanja provedena na terenu idu u prilog većoj sklonosti instruktora vožnje prema osobama mlađe ženske populacije u odnosu na one starije dobi i sl.

Ako je susret s uslugom definiran kao kontakt korisnika i poduzeća, tada svaka usluga podrazumijeva veliki broj kontakata korisnika i poduzeća. Kao što je ranije spomenuto, koncept osnovnih i dodatnih usluga ide u prilog tome, a kroz niz vezanih usluga dobiva se cjelovita usluga koja se promatra kao cjelovit sustav. Povećanim brojem dodatnih usluga povećava se percepcija kvalitete i subjektivan doživljaj korisnika o pružatelju usluge, što izravno doprinosi razini kvalitete, proizvodnosti i zadovoljstvu korisnika i zaposlenih.<sup>16</sup> Korisnik usluga škola vožnje načelno kupuje osnovnu uslugu - osposobljavanje za sigurnog sudionika u prometu. No uloga direktnih usluga ima ogroman utjecaj na ukupan dojam o usluzi, ali i prije toga i na odluke o mogućoj kupnji, a to su: davanje dodatnih sati vožnje, prilagođavanje škola vožnje korisnikovoj satnici, posuđivanje ispitne literature, sređivanje dokumentacije za liječničke preglede, pogodnosti oko plaćanja itd. Naime, ako osnovna usluga bude izvedena korektno, dodatne će usluge za korisnika predstavljati zadovoljstvo uslugom.<sup>17</sup>

Iako je susret s uslugom definiran kao interakcija između osoba, pojedinaca, učesnika procesa, jasno je da je ovaj element bitan, ali ponekad ne i nužan za opis susreta s uslugom. Primjerice, susret korisnika i stroja (bankomati) može ispunjavati sve potrebne uvjete da bude susret s uslugom u punom smislu i značenju te pojave bez obzira na izostanak interpersonalne interakcije. Stoga bi se možda jasnije mogao odrediti susret s uslugom kao svi procesi koji se događaju u vremenskom okviru, a korisniku omogućuju izravne kontakte s poduzećem koje pruža usluge.<sup>18</sup>

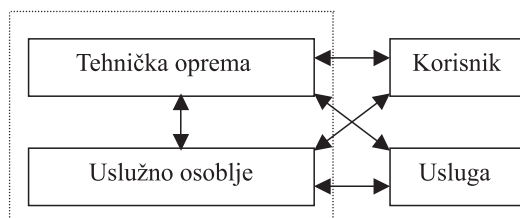
Uporaba termina susret s uslugom podrazumijeva interpersonalnu interakciju između zaposlenika poduzeća koje pruža usluge i korisnika tih usluga. No, da bi se razumjela priroda susreta s uslugom kao interakcije, potrebno ga je opisati.<sup>19</sup>

- **Susret s uslugom namjenska je i nealtruistička pojava.** To znači da se interakcija ne događa između sudionika koji nemaju za svrhu ispunjavanje nekog cilja ili namjere. Znači, sve one akcije koje se poduzimaju izvan konteksta postizanja neke namjere ili cilja u tržišnom okruženju, ne smatraju se susretom s uslugom.
- **Susret s uslugom ne zahtijeva prijašnja poznanstva.** Riječ je o kontekstu u kojemu nije nužno da se strane koje sudjeluju moraju poznavati. Podrazumijeva se da se u procesu susreta s uslugom pristupa nepoznatoj osobi te se ulazi u komunikacijski proces bez ikakvih smetnji ili ograničenja.
- **Susret s uslugom ograničen je stupnjem ponašanja korisnika.** Detalji i pojedinosti koji se odnose na susret s uslugom u velikoj su mjeri ograničeni ponašanjem korisnika i informacijama s kojima potencijalni korisnici raspolažu u usluzi prije nego što dođe do procesa njezina stvaranja. To se također odnosi i na uloge pojedinih sudionika, odnosno izvršitelja usluga. Poznato je da različite osobe mogu izvršavati istu uslugu, no nikad neće biti moguće očekivati potpuno isti output, osobito kod onih usluga gdje je stupanj učešća ljudskog faktora vrlo velik. Zbog subjektivnosti ili stereotipnosti procjene ljudi može se očekivati da će očekivani output usluge ponekad, ili često, ovisiti baš od procjene dojma i osobina osoblja koje pruža uslugu.

## 2.3. Servuction sustav

Svaka se usluga ostvaruje u određenom fizičkom okruženju, a taj ambijent neposredno utječe na sam proces usluživanja, jer se stvara atmosfera koja će neposredno utjecati na stvaranje značajki koje mu pripomažu ili ga pak ometaju elementi fizičkog okruženja. Taj ambijent izravno utječe na sam proces usluživanja jer se stvara atmosfera koja će izravno imati utjecaja na stvaranje značajki koje će potpomoci kreiranju kompletne usluge. Nastojanja koncepcije usluživanja u stvaranju usluga jest postići ravnotežu elemenata koji ga čine, a koji je prikazan na Slici 1.

**Slika 1:** Sustav usluživanja i osnovni elementi



Izvor: Eiglier, P., Lengeard, E.: Marketing usluga, Vitagraf, Rijeka, 1999., str. 39.

Proces funkcioniranja sustava usluživanja može se donekle usporediti s proizvodnim sustavom i pri tome postaviti pitanje što je sve potrebno za stvaranje ili "proizvodnju" jedne usluge. Johnston<sup>20</sup> servuction opisuje kao pojavu koja kombinira aspekte marketinga s proizvodnjom. Ovu situaciju najlakše je objasniti razmatranjem elemenata procesa materijalne proizvodnje,<sup>21</sup> a to su:

- radna snaga, ali ne radnici u proizvodnji nego njihov ekvivalent u uslugama,
- materijalni elementi, koji odgovaraju tvorničkim postrojenjima i alatima koji se rabe u proizvodnji materijalnih dobara,
- korisnik usluge.

Da bi ovaj sustav uspio i bio uspješan u svojem funkcioniranju, kao i kod planiranja i projektiranja materijalne proizvodnje, isto je tako potreban vrlo visok stupanj točnosti i preciznosti kod projektiranja kvalitetnog sustava usluživanja. Ono što u mnogome sustav usluživanja čini jedinstvenim jest činjenica da je ovdje korisnik sastavni dio sustava usluživanja, te da istovremeno traje proces proizvodnje i potrošnje, i upravo je taj fenomen temelj specifičnosti marketinga usluga.

Servuction je u slučaju škola vožnje interaktivni proces koji se odvija između polaznika škola vožnje s jedne strane i vidljivih i nevidljivih elemenata organizacije škola vožnje s druge strane. Proces je dinamična dimenzija koja dovodi do iskustva, a odvija se u nazočnosti korisnika i pružatelja usluge. Kvaliteta procesa ogledat će se u brzini izvedbe usluge i konačnog zadovoljstva korisnika ukupnim učincima usluge. Tako će se proces ocijeniti kvalitetnim ako kandidat u kratkom roku završi osposobljavanje koje će dostići krajnji cilj uspješnim polaganjem ispita iz vožnje. Elementi fizičkog okruženja pritom potpomažu fizičkoj konceptualizaciji usluge kao predmeta razmjene. Vidljivi elementi su fizičko okruženje, prostorije, učionice za predavanje propisa, prijamni uredi, oprema za izvođenje teoretske i praktične nastave, tj. automobili, motocikli itd. Nadalje, u vidljive elemente spadaju i sami pružatelji usluga, a to su instruktori, predavači propisa i administrativno osoblje. Nevidljivi elementi servuctiona škola vožnje jesu organizacija i procesi koji podržavaju vidljive komponente, a to su ustroj škola kao trgovačkih društva i njihovi planogrami djelovanja, ali i sustav organizacije škola vožnji u Republici Hrvatskoj.

Svi prisutni elementi u sustavu, kao i sveukupni korisnici, utječu jedni na druge formiranjem korisnikova iskustva. S obzirom da je pružanje usluge osposobljavanja vozača jednokratna usluga, nema ranijih iskustava, pa je vrlo bitan element spoznaje i upoznavanja s eventualnom uslugom prenošenje informacija usmenim putem prethodnih korisnika. Istraživanja provedena u školama vožnje u Hrvatskoj pokazuju da je promocija usmenom predajom (Word of mouth) izuzetno bitan faktor u odabiru pojedine škole vožnje.

### 3. ANALIZA PRIMJENE MARKETINGA USLUGA U SUSTAVU ŠKOLA VOŽNJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

#### 3.1. Ciljevi i pretpostavke istraživanja

Postavljeni ciljevi preliminarnog istraživanja provedenog na tržištu usluga u sustavu škola vožnje u Republici Hrvatskoj jesu ustanoviti:

- postojeću razinu primjenjivosti i razvijenosti marketinga usluga u sektoru pružanja usluge osposobljavanja vozača u prometu;
- stavove voditelja autoškola o potrebi primjene marketinških aktivnosti;
- koje vrste i kakva su obilježja marketinških aktivnosti koje se primjenjuju u obuci vozača u prometu;
- koji se oblici promocijskih aktivnosti koriste;
- do koje su mjere u autoškolama razvijeni elementi fizičkog okruženja, na koji način utječu na percepciju kandidata te koji su glavni uočeni nedostaci;
- primjenjuju li se i u kojoj mjeri elementi internog marketinga.

Za potrebe istraživanja, a u svrhu ispunjavanja ciljeva istraživanja, postavljene su sljedeće hipoteze:

- H1: Škole vožnje koje provode veću diferencijaciju usluga stvaraju veću konkurentsku prednost, koja se očituje u većem broju upisanih kandidata i poslovnoj uspješnosti uopće.
- H2: Škole vožnje koriste promociju kao alat za upoznavanje korisnika s asortimanom i svojstvima usluge te na taj način dovode do potražnje za uslugom.
- H3: Škole vožnje propisuju standarde fizičkog okruženja.
- H4: Škole vožnje primjenjuju elemente internog marketinga, a on izravno utječe na diferencijaciju poduzeća i stvaranje konkurentске prednosti.

#### 3.2. Obilježja istraživanja

Za potrebe istraživanja definiran je osnovni skup koji predstavlja sve autoškole u Hrvatskoj, a koji je ujedno poslužio kao i okvir uzorka istraživanja. Prema službenim podacima HAK-a,<sup>22</sup> u Hrvatskoj je udovoljilo zahtjevima 431 autoškola, s time da se je prema neslužbenim informacijama (travanj 2006.) taj broj smanjio, što je posljedica restrukturiranja i prilika na tržištu. Izvor adresa bili su HAK, Hrvatska gospodarska komora i web stranica [www.autoskola.net](http://www.autoskola.net).

Prikupljanje primarnih podataka provedeno je ispitivanjem, tj. anketom, i to tako da su anketni upitnici bili poslani klasičnom poštom, elektroničkom poštom, a dio anketiranja provodio se i osobno i telefonski. Anketni upitnik sastojao se od strukturiranih i nestrukturiranih pitanja. Strukturirana pitanja obuhvaćaju dihotomna pitanja i pitanja s višestrukim izborom, dok su nestrukturirana pitanja ona otvorenog tipa.

Anketni upitnici bili su poslani tijekom ožujka i travnja 2006. godine na adrese svih registriranih autoškola u Republici Hrvatskoj. Od 431 s kojima se uspostavila veza, svega je 24 vratilo ispunjeni upitnik, što je stopa povrata od samo 5,68%. Od 24 anketirane koje su se odazvale istraživanju, četiri su iz Rijeke, po tri iz Zagreba i Splita, po dvije iz Zadra i Koprivnice i po jedna iz Dugog Sela, Našica, Osijeka, Donjeg Miholjca, Vrbovca, Virovitice, Slatine, Poreča, Crikvenice i Križevaca. Anketni upitnik ispunjavali su voditelji, odnosno vlasnici autoškola kao najkompetentnije osobe. Isto tako, provedeno je i kvalitativno istraživanje uz primjenu metode dubinskog intervjua, a kako bi se u prvom redu spoznali stavovi voditelja autoškola o potrebi primjene marketinških aktivnosti. Dubinski je intervju bio obavljen u 6 anketiranih autoškola, što iznosi četvrtinu od njihova ukupnog broja koje su vratile ispunjeni upitnik, a u prvom redu kod onih gdje je anketa provedena osobno ili telefonski. Za provođenje dubinskog intervjua korišten je nestrukturirani podsjetnik za intervju.



### 3.3. Osnovni nalazi

Od anketirane 24 autoškole, 20 (83%) pruža dodatne usluge koje su dio osnovne usluge te na taj način poboljšavaju kvalitetu svoje osnovne usluge, a posredno razlikuju proizvod od konkurencije. Tek 4 autoškole (17%) ne pružaju usluge koje nisu dio osnovne usluge.

U strukturi uobičajenih dodatnih usluga najzastupljenije su usluge u vezi s korištenjem literature, koju korisnicima osiguravaju 22 ispitane autoškole, odnosno 91,67%. Slijede pogodnosti u načinima plaćanja, koje omogućuje njih 21, odnosno 87,5%. Zatim slijedi prilagodba dinamike savladavanja programa koja se primjenjuje u 19 auto škola, odnosno 79,17% slučajeva. Na četvrtom su mjestu pogodnosti oko pomoći u rješavanju administrativnih postupaka s 10 autoškola, ili 41,67%. Naposljetku, 9 autoškola (37,5%) posreduje u izdavanju liječničkih uvjerenja. Ostale usluge koje posredno utječu na prometnu kulturu, kao što su preventiva, rad s djecom, škole sigurne vožnje ili prijevoznništvo i slično, pružaju njih 2 ili 8,33%.

Na pitanje o angažmanu koji nije predviđen satnicom i planom programa, ispitanici su većinom odgovorili da će se prilagoditi povremeno, što u apsolutnom iznosu iznosi 14 škola, odnosno 59%, dok to rade često 8 autoškola, tj. 33%, a u 2 (8% ispitanih) nikada neće odvojiti svoje slobodno vrijeme za dodatni rad s kandidatima.

Kada je riječ o prilagodbi korisnikovim zahtjevima unutar redovitih sati predavanja i vožnji, ta spremnost na prilagodbu uvijek postoji i ona se često prakticira u 19 anketiranih autoškola, odnosno njih 79%, a povremeno tek 5 škola, odnosno njih 21%. Sve autoškole vrlo često i uvelike koriste edukacijska sredstva u izvođenju nastave. Povremeno ih koriste u 3 škole (13%), a često u 21 školi (87%).

U školama se najčešće koristi osobno računalo, 23 škole (95,83%), zatim grafoskop i predavaonica s odgovarajućom opremom 21 škole (87,50%), projektor u 17 ispitanih škola (70,83%), VCR/DVD player u 9

ispitanih autoškola (37,50%) i ostalo (panoi, table, testovi) rabi se u 3 auto škole (12,50%).

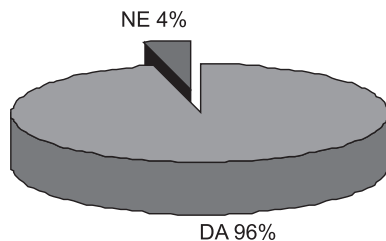
U 23 ispitane autoškole (96%) smatraju da suvremena edukacijska pomagala podižu razinu kvalitete izvođenja nastave prometnih propisa, pa upravo ovome elementu, opremi kao dijelu fizičkog okruženja, ali i same usluge, pridaju veliku pozornost.

Na temelju dobivenih i obrađenih odgovora ove grupe pitanja može se zaključiti da je hipotezu H1 moguće prihvatiti jer kroz diferencijaciju osnovne usluge, pružajući dodatne usluge, autoškole poboljšavaju kvalitetu usluge, a ona se ogleda u boljoj pozicioniranosti u odnosu na konkurenciju i većem broju upisanih novih kandidata.

U 23 autoškole (96%) tvrde da primjenjuju neku od marketinških aktivnosti (vidi Slika 2). Na upit koje su to aktivnosti svi su naveli isključivo neke od elemenata promocije, što znači da ne znaju i nisu osposobljeni za korištenje ili jednostavno nisu svjesni činjenice da koriste i neke druge aktivnosti kao što su npr. istraživanje tržišta, izrada marketinških planova itd. Ovakav rezultat govori o općoj needuciranosti i neupućenosti u kompletan marketinški pristup vođenja autoškola. Naime, samo se u jednoj anketiranoj autoškoli ispitanik izjasnio da ne primjenjuje nikakve marketinške aktivnosti.

**Slika 2:** Primjena marketinških aktivnosti

**Primjenjujete li bilo kakve marketinške aktivnosti u Vašoj autoškoli?**



Izvor: Istraživanje autora

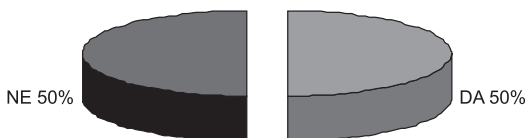


Promocija je najčešće korištena marketinška aktivnost u autoškolama. One najradije primjenjuju različite oblike oglašavanja, njih 21 od ukupno 24 anketiranih (87,50%). Osobnu prodaju koristi 6 škola (19,05%). Unaprjeđenje prodaje 2 škole (8,33%), publicitet 3 škole (12,50%) i odnose s javnošću 10 škola (4,12%). Internetsku stranicu ima 18 autoškola (75%). Iako je uporaba promocije gotovo neizostavna marketinška aktivnost gospodarskih subjekata, uočen je nedostatak da u svijesti i znanju menadžmenta ne postoji potreba za primjenom marketinških aktivnosti.

Iznenaduje činjenica da čak 12 ispitanih, odnosno 50% autoškola, ulaže manje od 5% svojih prihoda u promociju (vidi Sliku 3). Ovo upućuje na nedostatak ulaganja u marketing općenito i bitno narušava mogućnost očekivanog priliva kandidata koji će doprinosti održavanju profitabilnosti autoškola.

**Slika 3:** Ulaganja u promociju

**Ulažete li više od 5% vaših prihoda u promociju  
Vaše autoškole?**



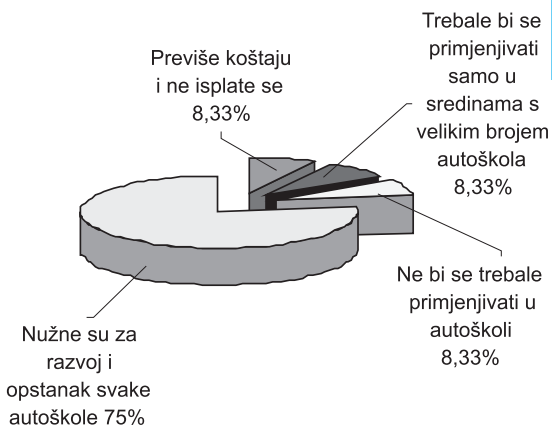
Izvor: Istraživanje autora

Unatoč uočenoj relativnoj marketinškoj neobrazovanosti, ipak postoji svijest o potrebi i nužnosti uporabe marketinga u poslovanju autoškola.

Tako većina ispitanika, odnosno u 18 autoškola (83,33%), smatra da su marketinške aktivnosti prijeko potrebne za razvoj i opstanak svake autoškole, dok s druge strane ispitanici iz 2 škole (8,33%) smatraju da se marketinške aktivnosti ne bi uopće trebale primjenjivati u njihovu poslovanju. U istom broju njih, tj. u 2 (8,33%), smatraju da bi se marketinške aktivnosti trebale primjenjivati samo u velikim sredinama i da previše stoje pa se ne isplate (vidi Sliku 4).

**Slika 4:** Primjena marketinških aktivnosti

**Što općenito mislite o primjeni marketinških  
aktivnosti u autoškolama?**



Izvor: Istraživanje autora

U 23 autoškole (96%) redovito prate kretanje stope dolaska novih kandidata. U 22 škole (91,67%) smatraju da je glavni razlog dolasku novih kandidata kvaliteta usluge.

U 20 (83,33%) autoškola usmenu predaju (WOM) isto tako smatraju razlogom dolaska novih kandidata. U 4 škole (20%) razlogom dolaska novih kandidata smatraju se i njihove web stranice, dok u samo 2 škole (8,33%) razlog vide u cijeni usluga.

Word of mouth, ili promocija usmenom predajom, čini se vrlo značajnim elementom u komuniciranju autoškola sa svojim ciljnim skupinama. Dubinski intervjui pokazali su da pojedini ispitanici WOM naglašavaju kao jedno od najučinkovitijih sredstava promocije. U čak 20 autoškola (83%) ispitanici smatraju da WOM ima veliki značaj, a u 4 (17%) da ima mali značaj, dok nitko od intervjuiranih nije izjavio da nema nikakva značaja.

S obzirom na dobivene rezultate ove grupe pitanja koje se odnose na marketinške aktivnosti, odnosno još specifičnije na promociju kao njihov najviše korišteni pojavni oblik, može se ustvrditi da se hipoteza H2 prihvaća.

U 19 anketiranih autoškola (79%) imaju svoju razvijenu i prepoznatljivu marku, odnosno naziv i znak-logotip marke, dok ih 5 (21%) to nema. Autoškole u većini slučajeva imaju definirane standarde fizičkog okruženja, od toga u 19 škola (79%) standarde fizičkog okruženja, dok 5 (21%) još uvijek nema.

Može se reći da se autoškole u ovom slučaju ponašaju kao i ostali tržišni subjekti te pribjegavaju klasičnoj standardizaciji fizičkih obilježja opremanjem poslovnih prostora, automobila, promocijskog materijala, djelatnika itd.

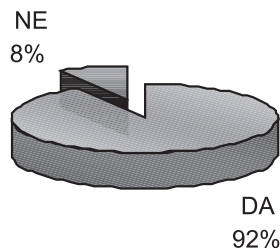
Više od polovice škola koje su se odazvale istraživanju ima memorandume, podsjetnice, promocijski materijal i sl., što je ustanovljeno u njih 13. Ispitanici su u 11 autoškola izjavili da imaju uređene poslovne prostore u skladu s njihovim prepoznatljivim stilom. Po marki automobila prepoznaje se 8 autoškola, dok su boja automobila ili uniformirani djelatnici standard fizičkog okruženja tek u jednoj od njih.

Hipoteza H3 može se prihvatiti jer većina autoškola, tj. njih 19, propisuje standarde fizičkog okruženja poput marke i loga, dok su ostali elementi, kao što su uređenje interijera, automobili, uniformirani djelatnici itd., zastupljeniji u manjoj mjeri.

Većina autoškola primjenjuje elemente internog marketinga, 22 škole (92%), dok se ispitanici u 2 autoškole (8%) izjašnjavaju da ne primjenjuju elemente internog marketinga (vidi Slika 5). Autoškole primjenjuju elemente internog marketinga u svom poslovanju kroz selektivni pristup pri zapošljavanju novih djelatnika u 12 autoškola (50%). Praćenje novih trendova u struci primjenjuje se u 14 autoškola (58,33%). Seminari, obuke, stručni skupovi za djelatnike primjenjuju se u njih 17 (70,83%). Dodatno školovanje djelatnika prisutno je u 11 autoškola (45,83%), odnosno suradnja s odgovarajućim institucijama primjenjuje se u njih 19 (79,17%). Stimulacija zaposlenih kao element internog marketinga primjenjuje se u 14 autoškola (58,33%).

**Slika 5:** Primjenjujete li elemente internog marketinga

#### Primjenjujete li elemente internog marketinga?



Izvor: Istraživanje autora

Svi anketirani ispitanici potvrdili su da se više ili manje koriste stručnom literaturom da bi se kontinuirano educirali i pratili trendove te novosti u struci. U 18 autoškola (75%) ove se aktivnosti provode često, a u 6 (25%) povremeno.

Primjena internog marketinga u autoškolama je nedovoljna, što pokazuju rezultati istraživanja (u apsolutnim i relativnim vrijednostima) njegove primjene po pojedinim elementima. Unatoč tim nedostacima, hipoteza H4 može se prihvatiti uz važnu napomenu da se elementi internog marketinga ne primjenjuju u dovoljnoj količini i opsegu.

### 3.4. Ograničenja u istraživanju

Stopa povrata odaslanih anketnih upitnika na adrese autoškola bila je relativno mala. Jedan od razloga je da se mnoge od njih još ne služe elektroničkom poštom ili, u slučaju slanja klasičnom poštom, očito je da još uvijek postoji velika doza nepovjerenja u odnosu na istraživanja ove vrste. Unatoč brojnim i višestrukim preliminarnim kontaktima i najavama istraživanja u velikom broju kontaktiranih autoškola, a putem kojih se je nastojalo objasniti svrsishodnost i razloge ispunjavanja anketnog upitnika, zabilježen je povrat od svega 24 upitnika. Najbolji odziv ostvaren je osobnim kontaktom, iako je on u strukturi ukupno vraćenih i popunjenih upitnika brojčano najmanji. Uz činjenicu da u dubinskom intervjuu nisu sudjelovale sve

anketirane škole nego samo jedna četvrtina (6 auto škola), važno je napomenuti da postoji opravdana sumnja da su pojedini anketirani davali društveno poželjne odgovore, što nije neuobičajeno u davanju odgovora osobnim kontaktom.

Prema službenim podacima, 431 je škola vožnje zadovoljila stroge propise za njihovo djelovanje, no zbog situacije na tržištu, nemogućnosti udovoljavanja visokim standardima poslovanja, neprofitabilnosti itd., taj je broj objektivno manji, jer mnoge škole su prestale s obavljanjem svoje djelatnosti. Tako se prema neslužbenim podacima broj škola (travanj 2006.) procjenjuje na približno 200 u cijeloj zemlji. Stoga uzorak od 24 anketirane autoškole s povratom od 5,68% izuzetno je nizak, ali s obzirom na opisane promjene koje još nisu u vrijeme provođenja istraživanja bile službeno registrirane, realno je i stvarno indikativniji i bolji nego što to brojke pokazuju.

S obzirom na relativno mali uzorak (24 anketirane auto škole) vrijednosti rezultata istraživanja date su u apsolutnom i relativnim brojevima, te je stoga bitno obratiti pozornost na relativne vrijednosti, koje ne mogu dati stvarnu sliku omjera stanja situacije poduzetog istraživanja, nego služe lakšem snalaženju i razumijevanju pri očitavanju rezultata istraživanja.

Gotovo da i nema radova ili literature koja se bavi marketingom usluga u sektoru škola vožnje, što je znatno otežalo napore kod sekundarnog istraživanja.

### 3.5. Preporuke za buduća istraživanja

Istraživanje opisano i prikazano u radu daje uvid u stanje marketinga usluga u sektoru škola vožnje u Republici Hrvatskoj te promatra situaciju isključivo viđenu iz perspektive ispitanika-djelatnika autoškola. Zbog kompleksnosti teme nije se dublje inzistiralo na objašnjenju utjecaja pojedinih marketinških elemenata. Stoga bi sljedeći koraci u istraživanju marketinga usluga u sektoru škola vožnje trebali biti poduzeti u detaljnom istraživanju odnosa i utjecaja pojedinih elementa

spominjanih u ovom radu. Isto tako, pregledom literature i radova, i domaćih i stranih, uočen je potpuni nedostatak istraživanja i teorijskih rasprava o percepciji ove usluge od strane korisnika usluge, kao i njene pojavnosti u smislu kvalitete. Stoga bi se sljedeća istraživanja trebala provesti u svrhu ocjene kvalitete usluge, njezinih nedostataka, ali i mogućnosti, a sve radi praktičnog poboljšanja ove usluge i cijelog sektora obuke vozača u prometu.

## 4. ZAKLJUČAK

Temeljem dobivenih rezultata dolazi se do zaključka da marketing usluga autoškola postoji, ali on svakako nije razvijen u onom obliku koji bi bio poželjan. Naime, iako ispitanici u većini autoškola tvrde da se koriste marketinške aktivnosti u svrhu poboljšanja konkurentske prednosti, one se ipak rabe u jednom limitiranom opsegu, i to u prvom redu zasnivajući se na aktivnostima promocije. U autoškolama se ponekad nesvjesno rabe i ostale marketinške aktivnosti (istraživanje tržišta, izrada marketinških planova itd.), ali zbog marketinške needuciranosti ispitanici ih ne identificiraju kao takve ili ih pak drukčije nazivaju. Isto tako, ni jedna od autoškola koje su sudjelovale u istraživanju nema misiju iako su neki ispitanici tvrdili da je imaju, ali dubinskim je intervjuima utvrđeno da oni zapravo ne razumiju pojam misije ili je krivo tumače. Stoga se nameće zaključak da marketinška obrazovanost voditelja i odgovornih osoba autoškola nije dovoljna tako da to predstavlja poteškoću i u formuliranju i u pravilnom provođenju ostalih marketinških aktivnosti, kao i njihovoj učestalosti. Kroz odgovarajuće institucije koje koordiniraju rad autoškola (HAK prije svega) trebalo bi poraditi na dodatnom marketinškom obrazovanju voditelja i djelatnika, odnosno u institucijama koje se bave edukacijom budućih zaposlenika posvetiti i prostora marketinškom upravljanju autoškola.

Kad je riječ o promociji, kao najzastupljenijoj marketinškoj aktivnosti autoškola, ona se uglavnom svodi na oglašavanje i u posljednje vrijeme dosta se ulaže na području Interneta. No zabrinjava činjenica da svega 12, odnosno 50%, autoškola (koje su sudjelovale

u istraživanju) ne ulaže više od 5% ukupnih prihoda u promociju. Treba svakako ulagati više, ne samo u promociju nego i u ostale marketinške aktivnosti, i to tako da menadžment autoškola ne promatra uložena sredstva kao trošak, nego kao ulaganje sa sigurnom stopom povrata koja će se ogledati u povećanom broju dolaska novih kandidata.

Zanimljivo je naglasiti da na pitanje koji je glavni razlog dolaska novih kandidata, u 22 anketirane autoškole (91,67%) ispitanici smatraju da je to kvaliteta usluge, dok se u njih 20 (83,33%) ispitanici izjašnjavaju da je to WOM, tj. promocija usmenom predajom. Iako je kvaliteta usluge neosporno važna, autoškole bi trebale ulagati više napora za povećanje razine pozitivnog WOM-a.

Iako je anketa pokazala da autoškole primjenjuju elemente internog marketinga (ali u ograničenom, malom opsegu) i uglavnom se to odnosi na selekciju

kod zaposlenja, na seminare i dodatnu obuku, pa čak i na stimulaciju, ono na čemu se treba poraditi jest poticati zaposlene da kroz brigu koju za njih pokazuje autoškola oni sami isto osjećaju za korisnike. Stoga korisnik mora biti u središtu cjelokupne usluge.

Autoškole u određenoj mjeri skrbe o elementima fizičkog okruženja. Gotovo sve imaju prepoznatljiv logo i marku koje uvelike koriste na svojim memorandumima, podsjetnicama, promocijskom materijalu itd. No, zabrinjavajuće je da relativno velik broj autoškola ne posvećuje dovoljno pažnje unificiranim elementima fizičkog okruženja koji su im najbolji mediji svakodnevnog komuniciranja, a to su njihovi automobili. Preporuka je svakako da bi autoškole trebale razmišljati o istoj marki (ali ne i tipu) automobila. Čini se da su pojedine stvorile i svoju prepoznatljivu marku, ali ne samo u smislu fizičkih elemenata, nego se on veže i na kvalitetu usluge, što je izvrstan signal i ostalima koje to još nisu postigle.

## LITERATURA

1. Alispahić, S.: Autoškole-približavanje standardu EU, **HAK revija**, broj 129, veljača 2006., str. 30-32.
2. Berry, L.L., Lampo, S.S.: Branding labour-intensive services, **Business Strategy Review**, Vol. 15., br. 1., 2004., str. 18-25.
3. Chadon, J.L., Leo, P.Y., Philippe, J.: Service encounter dimensions – a dyadic perspective: Measuring the dimensions of service encounters as perceived by customers and personnel, **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 8., br. 1., 1997., str. 65-86.
4. Eigler, P. Langeard, E.: **Marketing usluga**, Vitagraf, Rijeka, 1999.
5. Gabbott, M.: **Consumers and Services**, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England, 1998.
6. Guillermo, B.: **Marketing el valor de provocar**, Pearson Education, Buenos Aires, 2001.
7. Johnston, R.: Service operations management: return to roots, **International Journal of Operations & Product Management**, Vol. 25., br. 12., 2005., str. 1278-1297.
8. Keillor, B.D., Hult, G.T.M., Kandemir, D.: A study of the Services Encounter in Eight Countries, **Journal of International Marketing**, Vol. 12., br. 1., 2004., str. 9-35.
9. Martin, C.L., Adams, S.: Behavioral biases in the service encounter: empowerment by default?, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 17., br. 4., 1999., str. 192-201.
10. Meler, M., Turkalj, T.: **Politika proizvoda i usluga**, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 1991.
11. Ozretić Došen, Đ., Prebežac, D.: Interni marketing u uslužnim poduzećima-primjer zrakoplovnih kompanija, **Acta Turistica**, Vol. 12., No. 1., 2000., str. 18-36.

12. Ozretić Došen, Đ.: **Osnove marketinga usluga**, Mikrorad, Zagreb, 2002.
13. Walker, L.J.: Service encounter satisfaction: conceptualised, **Journal of Services Marketing**, Vol. 9., br. 1., 1995., str. 5-14.

## Bilješke

- <sup>1</sup> Guillermo, B.: **Marketing el valor de provocar**, Pearson Education, Buenos Aires, 2001., str. 101.
- <sup>2</sup> Ozretić Došen, Đ., Prebežac, D.: Interni marketing u uslužnim poduzećima-primjer zrakoplovnih kompanija, **Acta Turistica**, Vol. 12., No. 1., 2000., str. 19.
- <sup>3</sup> Ozretić Došen, Đ.: **Osnove marketinga usluga**, Mikrorad, Zagreb, 2002., str. 13.
- <sup>4</sup> Meler, M., Turkalj, T.: **Politika proizvoda i usluga**, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 1991., str. 4.
- <sup>5</sup> Ibidem, str. 33.
- <sup>6</sup> Berry, L.L., Lampo, S.S.: Branding labour-intesive services, **Business Strategy Review**, Vol. 15., br. 1., 2004., str. 25.
- <sup>7</sup> Gabbott, M.: **Consumers and Services**, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England, 1998., str. 61.
- <sup>9</sup> Ozretić Došen, Đ.: op. cit., str. 35.
- <sup>10</sup> Martin, C.L., Adams, S.: Behavioral biases in the service encounter: empowerment by default?, **Marketing Intelligence & Planing**, Vol. 17., br. 4., 1999., str. 192.
- <sup>11</sup> Ibidem
- <sup>12</sup> Keillor, B.D., Hult, G.T.M., Kandemir, D.: A study of the Services Encounter in Eight Countries, **Journal of International Marketing**, Vol. 12., br. 1., 2004., str. 9.
- <sup>13</sup> Berry, L.L., Lampo, S.S.: op. cit., str. 21.
- <sup>14</sup> Chadon, J.L., Leo, P.Y., Philippe, J.: Service encounter dimensions – a dyadic perspective: Measuring the dimensions of service encounters as perceived by customers and personnel, **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 8., br. 1., 1997., str. 81.
- <sup>15</sup> Ciljna skupina navedenog istraživanja koje je provedeno na uzorku od 309 zaposlenike u supermarketima i trgovačkim centrima SAD-a u gradovima Atlanta, Minneapolis i Whicita je dobra paradigma koja se može lako primjeniti, ali u različitom kontekstu, u bilo kojoj situaciji bez obzira na geografsku i socioekonomsku uvjetovanost.
- <sup>16</sup> Prilagođeno prema: Ozretić Došen, Đ.: op. cit., str. 37.
- <sup>17</sup> Walker, L. J.: Service encounter satisfaction: conceptualised, **Journal of Services Marketing**, Vol. 9., br. 1., 1995., str. 11.
- <sup>18</sup> Gabbott, M.: op. cit., str. 64.
- <sup>19</sup> Ibidem, str. 63.
- <sup>20</sup> Johnston, R.: Service operations management: return to roots, **International Journal of Operations & Product Management**, Vol. 25., br. 12., 2005., str. 1283.
- <sup>21</sup> Gabbott, M.: op. cit., str. 19.
- <sup>22</sup> Alispahić, S.: Autoškole-približavanje standardu EU, **HAK revija**, broj 129, veljača 2006., str. 30-32.