

Stručni rad  
UDK: 005:658.8

Rad zaprimljen: 19.07.2023.

Rad prihvaćen: 21.08.2023.

## ZNAČAJ UPRAVLJANJA MARKETINGOM USLUGA U SUVREMENIM ORGANIZACIJAMA

*Dr. sc. Vinko Mostarac*

*Poslovno veleučilište Zagreb, Zagreb, Hrvatska*

*mo.s.7@hotmail.com*

### SAŽETAK RADA

U suvremenom svijetu organizacije veliku važnost pridaju marketingu te istraživanju i implementaciji adekvatnih aktivnosti u okviru upravljanja marketingom (tzv. marketing menadžment). Navedeno posebno dolazi do izražaja u području marketinga usluga, odnosno kod uslužnih organizacija, i to pri nastojanju uslužnih organizacija da neopipljivi sadržaj za korisnike pretvore i oblikuju u relativno opipljivi sadržaj. Zbog specifičnih obilježja usluga, organizacije nastoje poduzeti niz aktivnosti u oblikovanju marketinškog miksa usluga (tzv. 7 P), a kojeg čine elementi: (1.) proizvod – usluga, (2.) cijena, (3.) distribucija, (4.) promocija, (5.) proces, (6.) ljudi i (7.) fizički dokaz (fizičko okruženje). Marketinški miks pojedine usluge svojstven je određenoj organizaciji, pomaže joj u nastojanju da izgradi i unaprijedi određenu uslugu te omogućava doprijeti do ciljanog tržišta i stvaranje prepoznatljivog imidža. Imajući u vidu navedeno, osnovni cilj ovog rada je ukazati na značaj, odnosno važnost upravljanja aktivnostima marketinga usluga te identificirati glavne značajke marketinškog miksa za uslužne organizacije. Kvalitetan odabir i primjena adekvatnih marketinških aktivnosti, uslužnim organizacijama pruža mogućnost stvaranja i održavanja konkurentске prednosti na tržištu usluga.

**Ključne riječi:** *upravljanje marketingom, specifičnosti usluga, marketing usluga, marketinški miks, uslužne organizacije*

## 1. UVODNO O TEORIJSKOM OKVIRU UPRAVLJANJA MARKETINGOM

Američko marketinško udruženje (engl. *American Marketing Association*) definira marketing kao aktivnost, skup institucija i procesa stvaranja, komuniciranja, isporuke i razmjene ponuda koje imaju vrijednost za kupce, klijente, partnere i društvo u cjelini.<sup>1</sup> Nadalje, marketing se kao pojam može promatrati u širem i užem smislu te riječi. Definirajući marketing u širem smislu, Kotler i Armstrong navode marketing kao društveni i upravljački proces putem kojeg pojedinci i organizacije ostvaruju svoje potrebe i želje, i to na način da stvaraju i razmjenjuju vrijednosti jedni s drugima.<sup>2</sup> S druge strane, Kotler i Armstrong navode da marketing u užem smislu, odnosno u poslovnom kontekstu, uključuje izgradnju profitabilnih odnosa i razmjenu vrijednosti s kupcima/potrošačima/korisnicima.<sup>3</sup> Također, marketing se može promatrati i kao proces, a pri čemu se razlikuju sljedeće faze: (1.) razumijevanje tržišta, potreba i želja kupaca, (2.) osmišljavanje marketinške strategije koja je vođena vrijednostima kupaca, (3.) izgradnja integriranog marketinškog programa koji isporučuje vrhunsku vrijednost, (4.) angažiranje kupaca, izgradnja profitabilnih odnosa i stvaranje zadovoljstva kupaca te (5.) generiranje vrijednosti od kupaca što podrazumijeva prodaju, profit i dugoročni kapital.<sup>4</sup>

Budući da je marketing složena aktivnost, odnosno sveobuhvatni proces, njime je potrebno i primjereno upravljati. Kotler i Keller promatraju upravljanje marketingom kao umjetnost i znanost odabira ciljnih tržišta i privlačenja, zadržavanja i povećanja broja kupaca kroz aktivnosti stvaranja, isporučivanja i komuniciranja vrijednosti za kupce.<sup>5</sup> Upravljanje marketinškim procesom uključuje četiri osnovne funkcije upravljanja marketingom, a to su: (1.) analiza, (2.) planiranje, (3.) provedba i (4.) kontrola.<sup>6</sup> Može se reći da upravljati marketingom znači nastojati utjecati na razinu, vrijeme i prirodu potražnje, i to na način koji omogućuje organizaciji ostvarenje zacrtanih ciljeva.<sup>7</sup> Ovisno o elementu, odnosno predmetu marketinga, može se govoriti o upravljanju marketingom proizvoda, usluge, događanja, iskustva, mjesta, organizacije i drugo.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> American Marketing Association (2017.), *Definitions of Marketing*, dostupno na <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (1. 7. 2023.)

<sup>2</sup> Kotler, P. i Armstrong, G. (2018.), *Principles of Marketing*, 17. izd., Harlow: Pearson, str. 29.

<sup>3</sup> Kotler, P. i Armstrong, G. (2018.), op. cit., str. 29.

<sup>4</sup> Kotler, P. i Armstrong, G. (2018.), op. cit., str. 29-30.

<sup>5</sup> Kotler, P. i Keller, K. L. (2016.), *Marketing Management*, 15. izd., Harlow: Pearson, str. 27.

<sup>6</sup> Kotler, P. i Armstrong, G. (2012.), *Principles of Marketing*, 14. izd., Boston: Pearson, str. 53.

<sup>7</sup> Kotler, P., Wong, V., Saunders J. i Armstrong, G. (2005.), *Principles of Marketing*, 4. izd., Harlow: Pearson, str. 13.

<sup>8</sup> Kotler, P. i Keller, K. L. (2016.), op. cit., str. 27-29.

## 2. TEMELJNE ODREDNICE MARKETINGA USLUGA

Kao što je prethodno spomenuto, marketinški stručnjaci, između ostalog, bave se i marketinškim aktivnostima koje su usmjerene na uslugu. Prema Aniću, usluga ima dvojako značenje: (1.) postupak iz ljubaznosti kojim se drugome posao i sl. neposredno olakšava ili ušteduje te (2.) rad koji nije proizvodni, djelatnost koja se ne opredmećuje.<sup>9</sup> Grönroos navodi da je usluga složeni fenomen, jer se može odnositi na osobnu uslugu, ali i uslugu koja je vezana uz određeni proizvod.<sup>10</sup> Općenito gledajući, ono što organizacije nude svojim kupcima/potrošačima/korisnicima nerijetko uključuje određenu uslugu, a pri čemu uslužna komponenta može biti manji ili veći dio ukupne ponude pojedine organizacije.<sup>11</sup> Kotler i Keller promatraju uslugu kao bilo koju akciju ili izvedbu koju jedna stranka može ponuditi drugoj, koja je u stvari neopipljiva i ne dovodi do vlasništva nad nečim, a pri čemu njezina proizvodnja može, ali i ne mora biti povezana s fizičkim predmetom.<sup>12</sup>

Usluge pružaju organizacije koje prvenstveno djeluju u okviru uslužne djelatnosti, a koja na primjer u Republici Hrvatskoj uključuje ponajprije trgovinu na veliko i malo; prijevoz i skladištenje; djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane; informacije i komunikacije; poslovanje nekretninama; stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti te administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti.<sup>13</sup>

Usprkos raznolikosti usluga i uslužne djelatnosti, usluge imaju određene zajedničke specifičnosti, odnosno određena zajednička osnovna svojstva, a koja su prikazana u Tablici 1.

**Tablica 1.** Osnovna svojstva usluge

Neopipljivost	Nedjeljivost
Neuskладиštivost	Heterogenost
Odsutnost vlasništva	

Izvor: Izrada autora<sup>14</sup>

<sup>9</sup> Anić, V. (2004.), *Veliki rječnik hrvatskoga jezika*, Zagreb: Novi Liber, str. 1685.

<sup>10</sup> Grönroos, C. (2015.), *Service management and marketing: managing the service profit logic*, 4. izd., Chichester: John Wiley & Sons, str. 47.

<sup>11</sup> Kotler, P., Wong, V., Saunders J. i Armstrong, G. (2005.), op. cit., str. 625.

<sup>12</sup> Kotler, P. i Keller, K. L. (2008.), *Upravljanje marketingom*, 12. izd., Zagreb: Mate, str. 402.

<sup>13</sup> Državni zavod za statistiku (2023.), *Uslužne djelatnosti u travnju 2023.*, dostupno na <https://podaci.dzs.hr/2023/hr/58649> (7. 7. 2023.)

<sup>14</sup> Obrada autora prema Ozretić Došen, Đ. (2004.), *Marketing usluga*, u: Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (ur.), *Marketing* (str. 441-465.), Zagreb: Adverta, str. 448-450.

Svojstvo usluge koje ju najviše razlikuje od osnovnog svojstva klasičnog proizvoda, njezina je neopipljivost. Neopipljivost usluge ukazuje na to da se ona ne može fizički dodirnuti, stisnuti, pomirisati ili slično, odnosno da ne predstavlja nešto što je ljudskom oku istog trenutka prepoznatljivo i dohvatljivo. Svojstvo nedjeljivosti usluge ukazuje na to da se ona u isto vrijeme i pruža (od strane pružatelja usluge) i koristi (od strane korisnika usluge). Drugim riječima, može se reći da se proizvodnja (pružanje) i potrošnja (korištenje) usluge odvijaju istovremeno. S time je povezano i svojstvo usluge koje se odnosi na njezinu neusklađenost. Neusklađenost usluge podrazumijeva da se usluga ne može pohraniti, tj. ne može se spremati negdje u nešto te se ne može pružati, odnosno koristiti na nekom drugom mjestu, u neko drugo vrijeme. Nadalje, svojstvo heterogenosti usluge je ono što usluge i međusobno razlikuje. Heterogenost usluge odnosi se na uključenost ljudskog faktora, odnosno prisutnost ljudske dimenzije (ljudske osobine) s obje strane, pri pružanju, ali i korištenju usluge. Time je razvidno da se pojedina usluga razlikuje od drugih usluga po tome tko i kako je pruža, ali i po tome tko i kako je koristi, a posebice percipira. Konačno, odsutnost vlasništva je svojstvo usluge koje ukazuje da usluga, za razliku od na primjer klasičnog proizvoda, ne prelazi u vlasništvo kupca, odnosno korisnika, nego korisnik pri plaćanju usluge dobiva samo pravo korištenja te određene usluge.

Navedena svojstva usluge, koja je ujedno čine i specifičnom u odnosu na druge predmete kojima su marketinški stručnjaci zaokupljeni, potrebno je uzeti u obzir pri razmišljanju o usluzi i kreiranju iste. Specifičnosti usluga posljedično dovode i do specifičnosti marketinga usluga (posebice ako se uspoređuje s na primjer klasičnim proizvodima), odnosno do potrebe za karakterističnim upravljanjem marketingom usluga.

### **3. UPRAVLJANJE MARKETINŠKIM MIKSOM USLUGA**

Kako bi se usluga dugoročno adekvatno uspješno kreirala, razvijala i održavala, potrebno je permanentno upravljati njome i njezinim cjelokupnim marketingom. Stoga, organizacije primjenjuju koncept marketinškog miksa koji čini marketing lakim i jednostavnim za upravljanje.<sup>15</sup> Marketinški miks jedan je od najpoznatijih alata za kreiranje marketinške strategije, neovisno o vrsti organizacije.<sup>16</sup> Dok se u slučaju marketinga proizvoda najčešće govori o 4 P (proizvod, cijena, distribucija i promocija), u području marketinga usluga prevladavajući je marketinški miks koji se sastoji od sedam elemenata (7 P), a čine ga sljedeći elementi: (1.) proizvod – usluga, (2.) cijena, (3.) distribucija,

---

<sup>15</sup> Goi, C. L. (2009.), A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?, *International Journal of Marketing Studies*, 1(1), 2-15., str. 2.

<sup>16</sup> Wallezky, L. (2014.), Service oriented marketing mix and its usage, *Proceedings of 7th International Conference of Education, Research and Innovation (3855-3864.)*, Seville, str. 3855.

(4.) promocija, (5.) proces, (6.) ljudi i (7.) fizički dokaz (fizičko okruženje) (Tablica 2.).<sup>17</sup> Osim navedenog, u literaturi može se pronaći i proširena klasifikacija marketinškog miksa, npr. marketinški miks 11 P, a koji se sastoji od 11 elementa oblikovanja usluge.<sup>18</sup>

**Tablica 2.** Marketinški miks usluga (7 P)

Proizvod – usluga	Cijena
Distribucija	Promocija
Proces	Ljudi
Fizički dokaz (fizičko okruženje)	

Izvor: Izrada autora<sup>19</sup>

Usluga kao prvi i vjerojatno najvažniji element marketinškog miksa predstavlja ono što uslužna organizacija nudi na tržištu svojim (potencijalnim) korisnicima, odnosno predstavlja ponudu (katalog usluga) organizacije. Pri stvaranju i oblikovanju usluge potrebno je spoznati što i kakvu uslugu (potencijalni) korisnici uistinu trebaju i žele, odnosno zahtijevaju, jer u protivnom usluga neće stvoriti značajnu vrijednost za njih, neovisno o preostalim elementima marketinškog miksa i njihovim značajkama.<sup>20</sup>

Cijena kao element marketinškog miksa usluge vrlo je važna za cjelokupnu organizaciju, pošto je cijena element koji neposredno utječe na ostvareni prihod i/ili dobit organizacije, a time i na uspjeh i opstanak organizacije na konkurentskom tržištu.<sup>21</sup> Cijena je element koji kroz financijski iskaz vrijednosti odašilje sliku vrijednosti cjelokupne usluge. Stoga je potrebno temeljito pristupiti određivanju cijene određene usluge te pri tome biti dovoljno fleksibilan i biti spreman adekvatno odgovoriti stanju i prilikama na tržištu.<sup>22</sup>

Distribucija predstavlja element marketinškog miksa usluge koji se odnosi na lokaciju, mjesta gdje se usluga pruža i koristi, odnosno podrazumijeva cijelu logistiku koja omogućuje pružanje i korištenje određene usluge. Element distribucije kod usluge poprima drugačiju razinu shvaćanja, jer pružatelj i korisnik dolaze u neposredan kontakt. Budući da je lokacija i dostupnost određene us-

<sup>17</sup> Wirtz, J. i Lovelock, C. (2018.), *Essentials of Services Marketing*, 3. izd., Harlow: Pearson, str. 18.

<sup>18</sup> Mahajan, P. i Golahit, S. (2017.), Incorporating 11 P's of Service Marketing Mix and its Impact on the Development of Technical Education, *Journal of Entrepreneurship Education*, 20(2), 1-16., str. 5.

<sup>19</sup> Obrada autora prema Wirtz, J. i Lovelock, C. (2018.), op. cit., str. 18.

<sup>20</sup> Wirtz, J. i Lovelock, C. (2018.), op. cit., str. 18.

<sup>21</sup> Wirtz, J. i Lovelock, C. (2018.), op. cit., str. 21.

<sup>22</sup> Wirtz, J. i Lovelock, C. (2018.), op. cit., str. 21.

luge bitan element za poslovanje, nužno je da se uslužna organizacija opredijeli za mjesto i vrijeme te način isporučivanja usluge.<sup>23</sup>

Promocija kao element marketinškog miksa usluge podrazumijeva promotivne aktivnosti vezane uz uslugu. Samu uslugu i sva njezina obilježja potrebno je na unaprijed definirani način komunicirati odabranom ciljnom tržištu. Također, potrebno je (potencijalne) korisnike jasno i pravovremeno upoznati s uslugom organizacije, a kako bi se kod njih izazvao interes te potaknula očekivana reakcija koja bi dovela do određene akcije. Promotivni miks, kao element marketinškog miksa usluge, odlučuje o pozicioniranju usluge na ciljnom tržištu.<sup>24</sup>

Proces je element marketinškog miksa usluge koji predstavlja tijekom onog što i kako uslužna organizacija radi, odnosno poslovni proces od samog početka pa do kraja pružanja/korištenja usluge. U tijeku procesa pružanja usluge, pružatelju se daje mogućnost (veća u odnosu na klasičan proizvod) za komunikaciju s korisnicima, odnosno međusobnu interakciju.<sup>25</sup> Stoga je nužno da uslužne organizacije usmjere pozornost na osmišljavanje i implementaciju učinkovitih procesa za kreiranje i isporuku usluge, jer loše dizajnirani proces pružanja usluge može dovesti do sporog i neučinkovitog pružanja usluge, izgubljenog vremena i konačno, lošeg iskustva za korisnike.<sup>26</sup>

Ljudi, osim što predstavljaju glavni razlog heterogenosti usluga, sastavni su element marketinškog miksa usluge. Uključuju ljudske uloge angažirane na strani pružatelja, ali i na strani korisnika usluge. Budući da je razina uključenosti ljudi u proces pružanja/korištenja usluge i međusobnu interakciju vrlo visoka<sup>27</sup>, može se reći da je ljudski čimbenik presudan u percepciji pružanja određene usluge, odnosno korištenja iste.<sup>28</sup> Obzirom na raznolikost svakog pojedinca, organizacije trebaju uložiti izniman napor i resurse u pronalazak odgovarajućeg načina bavljenja ljudima, s jedne strane i zadovoljenje njihovih potreba i želja, s druge strane.

Fizički dokaz, odnosno fizičko okruženje u kojem se određena usluga pruža, odnosno koristi, također predstavlja element marketinškog miksa usluge. Fizičko okruženje čine vanjski i unutarnji izgled objekta u kojem se pruža usluga, namještaj, osvjetljenje, oprema i drugo.<sup>29</sup> Elementi fizičkog okruženja pružaju određenu razinu opipljivosti za korisnike, stvaraju određeni ugođaj i sliku

---

<sup>23</sup> Wirtz, J. i Lovelock, C. (2018.), op. cit., str. 19.

<sup>24</sup> Singh, M. (2012.), Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage, *IOSR Journal of Business and Management*, 3(6), 40-45., str. 42.

<sup>25</sup> Grönroos, C. (2008.), Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates?, *European Business Review*, 20(4), 298-314., str. 302.

<sup>26</sup> Wirtz, J. i Lovelock, C. (2018.), op. cit., str. 22.

<sup>27</sup> Grönroos, C. (2008.), op. cit., str. 302.

<sup>28</sup> Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. i Gremler, D. D. (2012.), *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 2. izd., London: McGraw Hill, str. 21.

<sup>29</sup> Rathod, M. K. (2016.), A Study on Extended Marketing Mix, *Advances in Economics and Business Management*, 3(2), 205-212., str. 208.

korištenja usluge, a na temelju čega korisnici konačno vrednuju uslugu u cjelini.<sup>30</sup> Stoga, organizacije trebaju pridavati veliku pozornost i u osmišljavanju fizičkog prostora u kojem se usluga pruža i koristi.

Svi navedeni elementi marketinškog miksa usluge međusobno su povezani te zajednički pozitivno i značajno utječu na uspješnost usluge koju organizacija pruža<sup>31</sup> i na njezinu cjelokupnu percepciju od strane (potencijalnih) korisnika. Štoviše, može se reći da elementi marketinškog miksa usluge imaju pozitivan i značajan učinak na odabir određene usluge na tržištu ponuđenih usluga od strane korisnika<sup>32</sup>, kao i na lojalnost korisnika.<sup>33</sup> Također, razina razvijenosti i primjene elemenata marketinškog miksa usluge utječe na percepciju kvalitete usluge u cjelini i zadovoljstva korisnika pruženom uslugom, a što je sadržano u tzv. *zlatnom pravilu usluge*.<sup>34</sup> Prema tome, zadovoljan korisnik je onaj kojem su percepcije o ostvarenoj usluzi jednake ili veće od prvotnih očekivanja o usluzi; dok s druge strane, nezadovoljan korisnik je onaj kojem su percepcije o ostvarenoj usluzi manje od prvotnih očekivanja.<sup>35</sup> Organizacijama treba biti u interesu imati zadovoljnog korisnika, jer zadovoljan korisnik prenosi pozitivna iskustva s uslugom drugim (potencijalnim) korisnicima te postaje lojalan usluzi i organizaciji koja je pruža.<sup>36</sup> Može se čak reći da organizacija pružanjem usluga treba dostići razinu gdje je korisnik više nego zadovoljan, odnosno oduševljen pruženom uslugom. Organizacija koja nastoji imati oduševljenog korisnika, odnosi se prema korisniku kao prema kralju te je spremna oblikovati i primijeniti marketinški miks koji će odgovoriti zahtjevima, potrebama i željama korisnika.<sup>37</sup> Konačno, zadovoljstvo korisnika može snažno utjecati na prodaju i profitabilnost organizacije<sup>38</sup>, a što posljedično znači (dugoročan) opstanak i razvoj organizacije na tržištu.

---

<sup>30</sup> Gilmore, A. (2003.), *Services, Marketing and Management*, London: SAGE, str. 11.

<sup>31</sup> Ekawati, N. W. i Yasa, N. N. K. (2018.), Service Marketing Mix Strategy and Service Loyalty towards Hotel's Success, *Global Business & Finance Review*, 23(1), 63-74., str 72.

<sup>32</sup> Iskandar, A. S., Ilham, B. R., Ilham, D. i Rahmat, R. (2021.), The role of service marketing mix on the decision to choose a school: an empirical study on elementary schools, *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 7(3), 469-476., str 475.

<sup>33</sup> Othman, B. A., Harun, A., Rashid, W. N., Nazeer, S., Kassim, A. W. M. i Kadhim, K. G. (2019.), The influences of service marketing mix on customer loyalty towards Umrah travel agents: Evidence from Malaysia, *Management Science Letters*, 9(6), 865-876., str. 873.

<sup>34</sup> Ozretić Došen, Đ. (2004.), op. cit., str. 460.

<sup>35</sup> Ozretić Došen, Đ. (2004.), op. cit., str. 460.

<sup>36</sup> Ozretić Došen, Đ. (2004.), op. cit., str. 464.

<sup>37</sup> Singh, M. (2012.), op. cit., str. 43.

<sup>38</sup> Islam, M., Yang, Y., Hu, Y. i Hsu, C. (2013.), Marketing mix, service quality and loyalty – in perspective of customer-centric view of balanced scorecard approach, *Accounting, Accountability & Performance*, 18(1), 1-17., str. 2.

#### **4. ZAKLJUČAK**

Upravljanje marketingom može se promatrati kao skup aktivnosti kojima organizacije nastoje djelovati na tržištu, a s ciljem privlačenja i zadržavanja kupaca/potrošača/korisnika. Zbog specifičnih obilježja i prirode usluga (neopipljivost, nedjeljivost, neusklađivost, heterogenost i odsutnost vlasništva) te jedinstvenosti usluga koje pružaju, uslužne organizacije suočavaju se s velikim izazovom u odabiru i implementaciji adekvatnih marketinških aktivnosti usmjerenih (potencijalnim) korisnicima. Pri tome, organizacijama je na raspolaganju niz aktivnosti vezanih uz elemente marketinškog miksa usluge (proizvod – usluga, cijena, distribucija, promocija, proces, ljudi i fizički dokaz (fizičko okruženje)), a koji oblikuju uslugu kao cjelinu. Dakle, može se reći da je područje upravljanja marketingom usluga vrlo potentno za dodatna istraživanja i znanstvena proučavanja, ali i vrlo zahtjevno za uslužne organizacije koje su u svome poslovanju primorane uložiti dodatne resurse u istraživanje (ciljnog) tržišta i pronalazak mogućnosti (dodatnog) razvoja kvalitetnih usluga, a sve kako bi uspjele pravovremeno i primjereno odgovoriti na zahtjeve, potrebe i želje (potencijalnih) korisnika. Pri stvaranju vrijednosti za korisnike, organizacije svakako trebaju imati u vidu svoju (financijsku) sposobnost i dugoročnost, odnosno održivost vlastitog poslovanja, a što ne bi smjelo ni u kojem trenutku biti ozbiljnije ugroženo.



## LITERATURA

1. American Marketing Association (2017.), *Definitions of Marketing*, dostupno na <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (1. 7. 2023.)
2. Anić, V. (2004.), *Veliki rječnik hrvatskoga jezika*, Zagreb: Novi Liber
3. Državni zavod za statistiku (2023.), *Uslužne djelatnosti u travnju 2023.*, dostupno na <https://podaci.dzs.hr/2023/hr/58649> (7. 7. 2023.)
4. Ekawati, N. W. i Yasa, N. N. K. (2018.), Service Marketing Mix Strategy and Service Loyalty towards Hotel's Success, *Global Business & Finance Review*, 23(1), 63-74.
5. Gilmore, A. (2003.), *Services, Marketing and Management*, London: SAGE
6. Goi, C. L. (2009.), A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?, *International Journal of Marketing Studies*, 1(1), 2-15.
7. Grönroos, C. (2008.), Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates?, *European Business Review*, 20(4), 298-314.
8. Grönroos, C. (2015.), *Service management and marketing: managing the service profit logic*, 4. izd., Chichester: John Wiley & Sons
9. Iskandar, A. S., Ilham, B. R., Ilham, D. i Rahmat, R. (2021.), The role of service marketing mix on the decision to choose a school: an empirical study on elementary schools, *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 7(3), 469-476.
10. Islam, M., Yang, Y., Hu, Y. i Hsu, C. (2013.), Marketing mix, service quality and loyalty – in perspective of customer-centric view of balanced scorecard approach, *Accounting, Accountability & Performance*, 18(1), 1-17.
11. Kotler, P. i Armstrong, G. (2012.), *Principles of Marketing*, 14. izd., Boston: Pearson
12. Kotler, P. i Armstrong, G. (2018.), *Principles of Marketing*, 17. izd., Harlow: Pearson
13. Kotler, P. i Keller, K. L. (2008.), *Upravljanje marketingom*, 12. izd., Zagreb: Mate
14. Kotler, P. i Keller, K. L. (2016.), *Marketing Management*, 15. izd., Harlow: Pearson
15. Kotler, P., Wong, V., Saunders J. i Armstrong, G. (2005.), *Principles of Marketing*, 4. izd., Harlow: Pearson
16. Mahajan, P. i Golahit, S. (2017.), Incorporating 11 P's of Service Marketing Mix and its Impact on the Development of Technical Education, *Journal of Entrepreneurship Education*, 20(2), 1-16.
17. Othman, B. A., Harun, A., Rashid, W. N., Nazeer, S., Kassim, A. W. M. i Kadhim, K. G. (2019.), The influences of service marketing mix on customer loyalty towards Umrah travel agents: Evidence from Malaysia, *Management Science Letters*, 9(6), 865-876.
18. Ozretić Došen, Đ. (2004.), Marketing usluga, u: Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (ur.), *Marketing* (str. 441-465.), Zagreb: Adverta
19. Rathod, M. K. (2016.), A Study on Extended Marketing Mix, *Advances in Economics and Business Management*, 3(2), 205-212.
20. Singh, M. (2012.), Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage, *IOSR Journal of Business and Management*, 3(6), 40-45.
21. Wallezky, L. (2014.), Service oriented marketing mix and its usage, *Proceedings of 7th International Conference of Education, Research and Innovation* (3855-3864.), Seville
22. Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. i Gremler, D. D. (2012.), *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 2. izd., London: McGraw Hill
23. Wirtz, J. i Lovelock, C. (2018.), *Essentials of Services Marketing*, 3. izd., Harlow: Pearson

## THE IMPORTANCE OF SERVICES MARKETING MANAGEMENT IN MODERN ORGANIZATIONS

### ABSTRACT

In the modern world organizations join great importance to marketing and both research and implementation of adequate activities in the framework of marketing management. It is especially evident in the field of service marketing and service organizations, specifically in striving service organizations to transform and shape intangible into relatively tangible content for customers and clients. Due to the specific characteristics of services, organizations try to manage with a series of activities in creating and shaping the service marketing mix (7 P) which consists of the following elements: (1) product – service, (2) price, (3) place, (4) promotion, (5) process, (6) people, and (7) physical evidence. The service marketing mix is inherent to a specific organization, supports its efforts to build and improve a specific service, and enables it to reach the target market and create a recognizable image. Having in mind the abovementioned, the main goal of this paper is to point out the importance of managing service marketing activities and to identify the main features of the marketing mix for service organizations. Quality selection and implementation of adequate marketing activities provides service organizations the opportunity to create and maintain a competitive advantage on the service market.

**Keywords:** *marketing management, specificities of services, service marketing, marketing mix, service organizations*