

DIFERENCIJACIJA USLUGA IZNAJMLJIVANJA VOZILA NA HRVATSKOM TRŽIŠTU

DIFFERENTIATION OF CAR RENTAL SERVICES IN THE CROATIAN MARKET

UDK 629.345(497.5)
Prethodno priopćenje
Preliminary communication

Karolina Karlo Marijanović, prof. univ. spec. oec.

Direktor
„MODEST MM“
Kraljevićeva 8b, 10000 Zagreb, HRVATSKA
Tel.: ++385 1 230 0679
E-mail: karolina.karlo@gmail.com

Ključne riječi:

strategija diferencijacije, marketing usluga, uslužni sektor, zadovoljstvo korisnika

Keywords:

differentiation strategy, services marketing, service sector, user satisfaction

SAŽETAK

Na tržištu se danas mnoga uslužna poduzeća usredotočuju na strategiju diferencijacije usluga. Ona koja među njima uspiju isporučiti vrhunsku uslugu pobjednici su u tržišnoj utakmici te služe kao primjer koliko je rastući uslužni sektor promijenio sve oblike modernog poslovanja. U prvom dijelu rada analizirano je hrvatsko tržište usluga iznajmljivanja vozila. Prikazani su podaci o strukturi i značajkama toga specifičnog tržišta te ključne karakteristike poduzeća koja posluju u ovoj djelatnosti. U drugom dijelu govori se o trima Porterovim generičkim strategijama te posebice o strategiji diferencijacije. Analiziraju se mogućnosti strategije diferencijacije koje su primjerene i primjenjive za usluge iznajmljivanja vozila. Kako je na tržištu osim recesije sveprisutna i hi-

ABSTRACT

A number of service companies focus on service differentiation nowadays. The companies that manage to deliver superior service are winners and may serve as an example of how the growth of services has changed business. The first part of the paper presents an analysis of the Croatian car rental services market. The theoretical part of the paper provides an insight into the characteristics of services in general, followed by an overview of the characteristics and features of the companies operating in the local market. The second part of the paper deals with the work of Porter and his three generic strategies, and with his differentiation strategy in particular. Subsequently, all possibilities of differentiation strategies that are appropriate

perkonkurencija, bez kontinuirane diferencijacije svih elemenata usluge i strategije njezina pružanja, profitabilno poslovanje teško je ostvarivo. Navode se i opisuju razlike u načinu primjene strategije diferencijacije između međunarodnih i domaćih poduzeća. U trećem dijelu opisano je istraživanje čija je svrha bila provjeriti hipotezu po kojoj kontinuiranim diferenciranjem svih elemenata marketinškog miksa usluge srednja i mala poduzeća mogu konkurirati velikim međunarodnim poduzećima. Provedeno je istraživanje među korisnicima usluga iznajmljivanja vozila i temeljem dobivenih rezultata hipoteza je prihvaćena. Ohrabruje činjenica da unatoč recesiji većina ispitanika smatra da je opstanak srednjih i malih poduzeća koja kontinuirano diferenciraju vlastito poslovanje neupitan.

to the car rental services are analyzed. Beside global recession, the Croatian market is currently also struggling with huge competition and companies cannot generate profit without continuous differentiation of all elements of service. In the third chapter the following hypothesis is set: By a continuous differentiation of all elements of the services marketing mix small businesses can compete with large international companies. Acceptance or rejection of the hypothesis is shown by the research conducted among users of the specific service. Its results fully confirm the set hypothesis. The fact that, despite global recession, the majority of respondents believes the survival of small- and medium-sized companies which continuously differentiate their business activities to be unquestionable is indeed encouraging.

1. UVOD

Proučavanje uslužnog sektora relativno je novijega datuma. Naime, do kraja 19. stoljeća smatralo se da usluge ne stvaraju dodanu vrijednost za korisnika¹ pa im se i nije pridavao veći značaj. Već od početka 20. stoljeća raste važnost usluga u gospodarstvima razvijenih zapadnih zemalja. Preobrazbu iz industrijskih gospodarstava u uslužna, zemlje poput SAD-a, Velike Britanije, Francuske, Italije i druge započinju nakon završetka Drugog svjetskog rata. Tada dolazi do povećanja potreba za brojnim i raznovrsnim uslugama i kod poslovnih subjekata i kod krajnjih korisnika. Na tržištu krajnje potrošnje produljenje životnog vijeka, porast standarda te, općenito, globalizacija, samo su neki od generatora promjena uslijed kojih je došlo do velike ekspanzije potražnje za uslugama. U posljednjih nekoliko desetljeća mnoge zemlje doživjele su dramatično povećanje važnosti usluga za nacionalna gospodarstva. U vodećim europskim zemljama, SAD-u i Japanu, više ljudi sudjeluje u pružanju usluga nego u svim ostalim gospodarskim sektorima zajedno. Na javni i privatni uslužni sektor u tim zemljama otpada i do 75% godišnjeg bruto domaćeg proizvoda.²

Specifična uslužna djelatnost iznajmljivanja vozila u Republici Hrvatskoj s teorijske strane kompletno je marginalizirana. Gotovo je nemoguće pronaći relevantan tekst ili članak o spomenutoj temi. Paradoks je tim veći što se Hrvatska trudi međunarodno pozicionirati kao izrazito turistička zemlja, a usluge iznajmljivanja vozila neminovno su sastavni dio turističke ponude. Međutim, praksa je bitno drugačija. Tržište je prezasičeno brojnim konkurentima te se vodi nemilosrdna utakmica između nekoliko desetaka međunarodnih i dvjestotinjak domaćih poduzeća koja pružaju usluge iznajmljivanja vozila. Velika međunarodna poduzeća prisutna su na hrvatskom tržištu s izgrađenim imidžom i dugogodišnjom reputacijom te značajnim financijskim sredstvima. U takvim uvjetima poslovanja srednja i mala poduzeća svoju ponudu moraju diferencirati u svakom pojedinom elementu usluge kako bi ojačala svoj položaj u odnosu na neusporedivo jaču konkurenciju. Za njih je iznimno važno središte interesa usmjeriti s osnovne usluge (iznajmljivanje prijevoznog sredstva) na dodatne usluge koje će zadovoljiti, pa i nadmašiti potrebe i očekivanja krajnjih korisnika.

U radu se temeljem analize dostupnih sekundarnih, prije svega inozemnih izvora, prikazuju struktura i značajke tržišta usluga iznajmljivanja vozila u Republici Hrvatskoj te ključne karakteristike tržišnih takmaca. Nadalje, prezentiraju se oblici strategije diferencijacije primjereni za usluge iznajmljivanja vozila. Naglašavaju se bitne razlike u načinu kako strategiju diferencijacije provode velika, međunarodna poduzeća od srednjih i malih iznajmljivača. Kako bi se potkrijepila teorijska razmatranja, prezentiraju se rezultati provedenog primarnog istraživanja među korisnicima usluga iznajmljivanja vozila na hrvatskom tržištu.

2. TRŽIŠTE USLUGA IZNAJMLJIVANJA VOZILA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Tržišta na kojima se nudi i pruža usluga iznajmljivanja vozila imaju nekoliko zajedničkih karakteristika bez obzira na zemljopisni položaj. Ona su po samoj svojoj prirodi usko povezana s veličinom i rastom zračnog prometa te s turističkim kretanjima općenito. Bitno je istaknuti da potražnja za ovom specifičnom uslugom uvelike ovisi i o ekonomskom standardu korisnika. Što je zemlja razvijenija, to će i tržište za iznajmljivanje vozila biti dinamičnije. Nekoliko trendova na svjetskoj razini utjecalo je i na razvoj tržišta za iznajmljivanje vozila. Primjerice, deregulacija u zračnom prometu i pad cijena u zračnom prijevozu putnika utjecali su na povećani promet u zračnim lukama gdje je smješten velik broj poslovnica ponuđača usluga iznajmljivanja vozila. Isto je tako velik broj zračnih prijevoznika sklopio neki oblik poslovne suradnje s pojedinim poduzećima koja pružaju usluge iznajmljivanja vozila, pa se u sklopu cijena karata za prijevoz zrakoplovom nude veliki popusti za najam vozila baš toga ponuđača. U turističkom gospodarstvu pojavili su se veliki, globalni akteri (engl. *global players*), tj. hotelski lanci, turoperatori, pa i poduzeća za iznajmljivanje vozila, koji svi djeluju na međunarodnom tržištu i diktiraju njegovo funkcioniranje.³ Zbog takvog okrupnjavanja na svim tržištima usluga iznajmljivanja vozila dolazi do sužavanja mogućnosti uspješnog opstanka i djelovanja za manje poslovne subjekte.

Danas su poduzeća koja pružaju usluge iznajmljivanja vozila prisutna u cijelom svijetu. No, s obzirom na veću prisutnost ove uslužne djelatnosti u razvijenijim tržišnim gospodarstvima, najveća je koncentracija poslovnih subjekata na europskom, azijskom te na tržištu SAD-a. Na tržištu Republike Hrvatske djeluje nekolicina velikih, međunarodnih poduzeća, te više od 200 srednjih i malih, domaćih poduzeća za iznajmljivanje vozila. Vodeća međunarodna poduzeća, kao što su Budget, Hertz, Avis i National, prisutna su na hrvatskom tržištu još iz vremena bivše države i posluju putem franšiza, a takav način poslovanja njihova je uobičajena praksa za jugoistočnu Europu.⁴ Najveća poduzeća posjeduju

od 400-500 vozila i posluju u prosjeku na petnaestak lokacija, od kojih se većina nalazi u zračnim lukama. Veći domaći operatori posjeduju od 50 do 150 vozila i prisutni su u svim većim gradovima. Konačno, postoji više od 150 malih poduzeća sa svega nekoliko desetaka vozila. U pravilu oni imaju više lokalno nego nacionalno značenje i nisu prisutni u zračnim lukama. Tablica 1 prikazuje podatke o broju poduzeća za iznajmljivanje vozila, veličini njihova voznog parka te vrijednostima ostvarenih transakcija u razdoblju od 2003. do 2008. godine. Sljedeća, tablica 2, donosi pregled ostvarenih tržišnih udjela poduzeća za iznajmljivanje vozila za petogodišnje (2001.-2005.) razdoblje.

Tablica 1: Značajke hrvatskog tržišta za iznajmljivanje vozila, 2003. - 2008.

	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.
Broj vozila (u '000)	3,0	3,3	3,6	3,8	4,0	4,0
Broj poduzeća	180	183	189	192	197	197
Transakcije u mil. EUR	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,32

Izvor: Službene stranice baze podataka Euromonitor, www.euromonitor.com, (25.09.2009.)

Tablica 2: Tržišni udjeli poduzeća za iznajmljivanje vozila u Republici Hrvatskoj, 2001. - 2005.

	% udjela po poduzeću				
	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.
Generalturist d.o.o.	-	-	19,7	18,3	18,1
Anterra d.o.o. (Hertz Rent-a-Car)	12,6	13,3	14,4	15,6	15
Dignitas d.o.o. (National Rent-a-Car)	15,2	14,1	13,5	12,7	12,1
Avis Rent-a-Car d.o.o.	9,2	9,7	10,5	11,0	11,4
Sub Rosa d.o.o. (Dollar Thrifty)	6,1	6,4	6,9	7,5	8
Europcar Eurorent d.o.o.	4,5	5,0	5,5	5,3	5,6
ITR Rent-a-Car d.o.o.	3,3	3,7	3,2	3,8	4,0
Dicar d.d. (Budget Rent-a-Car)	20,1	20,4	-	-	-
Ostali	29,0	27,4	26,3	25,8	24,4
Ukupno	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Izvor: Službene stranice baze podataka Euromonitor, www.euromonitor.com, (25.09.2009.)

Najam vozila za poslovne potrebe prevladava od 2000. godine i u prosjeku iznosi 60% ukupnog najma.⁵ Unatoč porastu inozemnih i domaćih poslovnih putovanja, cijene najma vozila u promatranom razdoblju od 2000. do 2005. godine neprestano su padale zbog veoma

jake konkurencije. Prosječna vrijednost transakcije u sedam vodećih poduzeća, koja posjeduju tri četvrtine tržišta, u 2005. godini bila je od 1.100,00 kn do 1.200,00 kn za 3 do 4 dana najma.⁶ Što se tiče veličine voznog parka, vodeća poduzeća u prosjeku tijekom ljetnih mje-

seci imaju od 400 do 500 vozila; ta brojka po završetku sezone u prosjeku ne prelazi 150. Više od 600 vozila u svojem voznom parku u razdoblju najveće potražnje ima jedino poduzeće Budget.⁷ Velika domaća poduzeća posjeduju od 100 do 150 vozila, a najviše je srednjih i malih poduzeća čiji broj vozila je zaista teško utvrditi. Naime, s obzirom da nema velikih ulaznih prepreka za otvaranje poduzeća za pružanje usluga iznajmljivanja vozila te da nije zakonom propisan minimalan broj vozila koje poduzeće mora posjedovati, čest je slučaj poslovanja sa svega 4 do 5 vozila. Prosječna duljina najma u promatranom razdoblju iznosila je 3,3 dana; najmovi za poslovne potrebe traju i do tjedan dana, ali iznajmljivanje vozila u privatne svrhe najčešće se realizira u jednom danu.⁸ Vikend najmovi također su popularni te korisnici često vozilo unajme i treći dan s obzirom da tako najčešće mogu ostvariti veće popuste. Privatni najmovi duži od tri dana povećavaju se tijekom ljetnih mjeseci. Iako mnogi turisti dolaze vlastitim vozilima, velik broj njih odlučuje se iznajmiti vozilo za kraće lokalne izlete. Porast aktivnog turizma u novije vrijeme također pogoduje potražnji za uslugama iznajmljivanja vozila. Određeno smanjenje najmova za slobodno vrijeme tijekom cijele godine prikriveno je velikim porastom tijekom sezone. U razdoblju slabe potražnje (tijekom zimskih mjeseci) poduzeća uvelike ovise o domaćem stanovništvu. Tada prevladavaju najmovi tzv. zamjenskih vozila, tj. korisnici unajmljuju vozila kada su njihova vlastita izvan upotrebe zbog kvarova ili prometnih nesreća. Tablica 3 prikazuje prosječno trajanje najma vozila za poslovne ili privatne potrebe za 2007. i 2008. godinu.

Tablica 3: Prosječno trajanje najma vozila prema svrsi najma za 2007. i 2008.

	Prosječni najam u danima	
	2007.	2008.
Poslovni najam	3.0	4.0
Zamjenska vozila	3.0	3.0
Slobodno vrijeme	4.0	3.0

Izvor: Službene stranice baze podataka Euromonitor, www.euromonitor.com, (25.09.2009.)

U tablici 4 prikazan je udio prosječnog trajanja najma vozila izražen u postotcima za isto razdoblje 2007. i 2008. godine.

Tablica 4: Prosječno trajanje najma vozila u %, 2007. i 2008.

	% transakcije	
	2007.	2008.
0 - 3 dana	72.0	67.0
4 - 7 dana	24.0	29.0
Više od 7 dana	4.0	4.0
Ukupno	100.0	100.0

Izvor: Službene stranice baze podataka Euromonitor, www.euromonitor.com, (25.09.2009.)

3. STRATEGIJA DIFERENCIJACIJE KAO IZVOR KONKURENTSKE PREDNOSTI USLUŽNOG PODUZEĆA

U tržišnom poslovanju i konkurentskom natjecanju u proteklih nekoliko desetljeća došlo je do velikih promjena. Globalizacija, ubrzan razvitak tehnologije i turbulentno okružje utječu na neprestane promjene tržišnih prilika u kojima poduzeća posluju. Današnji potrošač posjeduje ogroman broj informacija o svemu što se nudi na tržištu i traži izuzetnu kvalitetu proizvoda i usluga koje kupuje i koristi. Zbog sveprisutne konkurencije taj isti potrošač ima veliku moć i širok asortiman potencijalnih izbora. Mali je broj brzo rastućih tržišta jer ih brojni konkurenti degeneriraju u zrela tržišta gdje je prisutan velik broj sudionika koji se intenzivno bore za prednost, a najčešće ta borba dovodi do cjenovne konkurencije ili gubitka za sve aktere.⁹ Porter¹⁰ je još 80-ih godina prošlog stoljeća identificirao tri osnovne (generičke) strategije: diferencijaciju, strategiju troškovne prednosti i strategiju fokusiranja. Generičke strategije podrazumijevaju kombinaciju i sinkronizaciju svih aktivnosti u ukupnom lancu vrijednosti poduzeća kako bi se ostvarila konkurentna prednost. Istovremeno, veliki broj teoretičara predlaže inoviranje konkurentskih strategija, ali u funkciji realizacije strategije kvalitete, brzine pozicioniranja i dugoročnog zadovoljstva potrošača i korisnika.¹¹ Kategorije koje su ranije bile integrirane u poslovanje

poduzeća u današnjim uvjetima dovoljno su važne da bi se oko njih radile cijele strategije usmjerene na isti cilj - održavanje konkurentne prednosti. Za razliku od industrijskih poduzeća koja su zbog svojih resursa, asortimana i procesa manje prilagodljiva promjenjivoj okolini, te samim time svoju strategiju ponajviše grade na niskim troškovima, uslužna se poduzeća sve više okreću strategiji diferencijacije.¹² Ona je usmjerena na kreiranje specifične ponude usluga te troškove stavlja u drugi plan. Korisnici usluga moraju biti svjesni jedinstvenosti i dodane vrijednosti koju poduzeća kreiraju za njih primjenjujući modele diferencijacije, a sve kako bi se povećala njihova preferencija i lojalnost te samim time smanjila osjetljivost na cjenovne razlike u outputima konkurenata. Bitno je naglasiti da se strategija diferencijacije zasniva na percepciji korisnika, a ne na stvarnoj razlici među konkurentima. Stoga je strateški važno da poduzeće razumije želje i potrebe svojih korisnika kako bi oblikovanom i pruženom dodanom vrijednošću lakše i djelotvornije udovoljili njihovim željama i potrebama. Ona diferencijacija koja ne koristi krajnjem korisniku usluge ne vodi konkurentskoj prednosti poduzeća.

3.1. Moguće strategije diferencijacije usluga

Uspješna strategija diferencijacije mora se zasnivati na koordiniranoj akciji svih dijelova i poslovnih aktivnosti poduzeća, ona izrasta iz njegovog cjelokupnog lanca vrijednosti. Ponuda nekog poduzeća može se diferencirati opipljivim i neopipljivim elementima.¹³ U uslužnim poduzećima ne postoji opipljiva dimenzija usluge, ali postoje opipljiva obilježja uključenih materijalnih proizvoda kojima se usluga stvara i/ili pruža te obilježja zaposlenika i okruženja u kojem se usluga pruža, odnosno koristi, pa ih je moguće diferencirati. Isto tako, uslužno poduzeće svoju ponudu može diferencirati kvalitetom i karakteristikama same usluge, imidža, reputacije (s obzirom da se korisnici vrlo često oslanjaju na ugled pružatelja usluge), asortimana, poznatosti naziva marke, promocijskih aktivnosti koje ističu diferencijacijsku prednost i preferencije korisnika te lokacijskom prednošću u nekoj industriji.¹⁴

Porter¹⁵ je predložio „lanac vrijednosti“ kao put za identifikaciju potencijalnih izvora povećanja vrijednosti i diferenciranja. On sadrži devet aktivnosti od kojih je pet primarnih, a četiri sekundarne. Primarne aktivnosti kojima se uslužne djelatnosti mogu diferencirati jesu: unutarnja logistika (pravovremena nabava potrebnih kapitalno intenzivnih proizvoda i ostalih sredstava te materijala nužnih za pružanje, tj. proizvodnju usluge dobar je temelj za krajnji dojam diferencirane usluge), proces pružanja usluge (omogućava pružanje kvalitetne i odgovorne usluge), vanjska logistika (brzo i točno pružanje usluge sa što manje pogrešaka danas je itekako značajno), marketinške aktivnosti (kvalitetna promocija, uslužno i profesionalno osoblje, personalizirana usluga, iznimno dobri odnosi s posrednicima i dobavljačima), ostala stručna pomoć korisnicima (eventualno kreditiranje korisnika) te poslije prodajne usluge.¹⁶ Sekundarne aktivnosti uključuju infrastrukturne aktivnosti, upravljanje zaposlenicima te istraživanje i razvoj.¹⁷ Sigurno je da svako uslužno poduzeće temelje za diferencijaciju može pronaći u vlastitom lancu vrijednosti, ali i u lancima vrijednosti svojih dobavljača, distributera i/ili posrednika (ako priroda usluge omogućava njihovo angažiranje) te korisnika.

Aaker¹⁸ smatra da je uspješna strategija diferencijacije samo ona koju konkurenti teško preslikavaju. Poduzeća temelje za diferencijaciju mogu naći usredotočavanjem na kupca ili korisnika, na kvalitetu usluge ili proizvoda, na jedinstveni distribucijski sustav ili na stvaranje snažne marke. Ako se uslužno poduzeće, između ostalog, usmjeri na isporuku vrhunske usluge, to će značiti veću vrijednost za korisnika u usporedbi s cjenovno sličnim uslugama konkurenata. Jednostavno rečeno, usluga će biti bolja. Temelj je za provedbu takve strategije program razvijen u Japanu, poznat pod nazivom *Total Quality Management Program*,¹⁹ koji je integriran u organizaciju u cjelini imajući neprekidno korisnika u središtu zanimanja te otkrivajući načine udovoljavanja njegovim potrebama i željama. Aaker također govori o diferencijaciji uslužnih poduzeća pomoću opipljivih i neopipljivih elemenata. Opipljivi elementi svakako su oprema, komunikacijski materijali, interijer prostora te sami zaposlenici. Neopipljivi elementi sadržani su u imidžu organizacije, sposobnosti pružanja obećane usluge na vrijeme, želji da se pomogne korisnicima,

veštinama i kompetencijama zaposlenika te suosjećanju i individualiziranoj pozornosti posvećenoj svakom korisniku posebice. Razne studije pokazale su da diferenciranje kvalitetom proizvoda ili usluge u prosjeku dovodi do bržeg povrata ulaganja te većeg tržišnog udjela.²⁰

3.2. Oblici strategije diferencijacije primjereni za usluge iznajmljivanja vozila

S obzirom na relativno male mogućnosti cjenovne razlikovnosti usluga, poduzeća koja pružaju usluge iznajmljivanja vozila svoje napore usmjeravaju na pokušaj diferenciranja ponude od konkurentske da bi ostvarili prepoznatljivost i jedinstvenost kod svojih korisnika. Kako industrija za iznajmljivanje vozila ima nestabilnu strukturu sa stalnom prijetnjom ulaska novih konkurenata te samim time i relativno slab položaj prema korisnicima, teško je da će itko od tržišnih natjecatelja ostvarivati nadprosječne profite.²¹ Ključ uspješne diferencijacije jest u prepoznavanju značenja postignute diferencijacije, ali isključivo sa stajališta korisnika, a ne same organizacije. Bitno je postaviti i odgovoriti na pitanja poput toga kako diferencijacija utječe na korisnikovo iskustvo s uslugom te jesmo li postigli smanjenje korisnikovih troškova, dodali vrijednost usluzi i povećali zadovoljstvo korisnika uslugom. Drugi način uspješnog diferenciranja moguće je postići istraživanjem tržišta radi sustavnog praćenja i razumijevanja korisnika, ili testiranja pretpostavki koje poduzeće ima. Uloga istraživanja tržišta je, između ostalog, potvrditi da će dodana vrijednost usluge opravdati premijsku cijenu. Najuspješnije strategije uključuju cijelu organizaciju: njezinu strukturu, sustave, zaposlenike i kulturu.²² Osnovne aktivnosti kojima se poduzeće koje pruža usluge iznajmljivanja vozila može diferencirati jesu unutarnja logistika te sve marketinške aktivnosti.

Kako usluga iznajmljivanja vozila ne bi bila moguća bez postojanja kapitalno intenzivnog proizvoda (vozila), iznimno je važno kakva se vozila iznajmljuju korisnicima. Ona su opipljivi dio neopipljive usluge te

moraju biti nova, sigurna i pouzdana te, svrsishodno, bogato opremljena. Ni jedan marketinški napor neće biti dovoljan da poduzeće zadrži korisnika koji je imao problema s neispravnim vozilom za vrijeme trajanja najma. Posjedovanje isključivo vrhunskih vozila preduvjet je za izvrsno pružanje usluge te predstavlja vrlo vrijedan izvor diferencijacije koji može opravdati premijsku cijenu usluge, a koja je neizbježna zbog visokih cijena nabave takvih vozila. Današnji korisnik vrlo je zahtjevan, točno zna što hoće, nerijetko bira model, pa čak i jačinu motora vozila. Visoka opremljenost dodatnom opremom kao što su, primjerice, putno računalo ili MP3 CD *player* prije desetak godina bila je element diferencijacije, a danas je to gotovo očekivana dodatna usluga. Tako su poduzeća primorana tražiti nove načine diferencijacije uvrštavanjem u svoju ponudu sve luksuznijih modela vozila. Kada se radi o uslužnim djelatnostima, značajan broj autora smatra da je potrebno povećati broj elemenata marketinškog miksa, i to uključujući ljude (zaposlenike i korisnike), fizičko okruženje i procese pružanja usluge (dodatna 3P), a ovi elementi marketinškog miksa neće u potpunosti odgovarati svim situacijama i industrijama.²³ Iako ova tri elementa neki autori navode kao zasebne elemente marketinškog miksa, kad se radi o konkretnoj usluzi iznajmljivanja vozila, primjerenije je prikloniti se mišljenju da su 3P zapravo sastavni dio isporuke usluge kao proizvoda.²⁴ Pod elementom usluge treba se zapravo promatrati više vezanih usluga koje se obično nadovezuju jedna na drugu. Osim osnovne usluge koja se sama po sebi podrazumijeva (iznajmljivanje vozila), pružatelj usluga korisnicima treba pružiti puno više. To „više“ zapravo je dodatna usluga. Neki je autori zovu periferna²⁵ ili sekundarna,²⁶ a poduzeća za iznajmljivanje vozila njome se najlakše diferenciraju od konkurenata. Osnovna usluga ili iznajmljivanje vozila ne razlikuje međusobno konkurente i korisnici se samo zbog nje teško odlučuju za jedno poduzeće. Ono što će povećati vrijednost takvoj usluzi sve su one dodatne karakteristike koje se mogu ponuditi da bi olakšale period najma vozila. Poduzeća u tu svrhu razvijaju posebne sustave rezervacije vozila, nude navigacijske sustave i opremu, dodatne dječje sjedalice, prijenosne DVD uređaje, krovne nosače i dr. Ova razina usluge odnosi se na dodatne elemente u ponudi koje mnogi korisnici ne očekuju pa samim time može predstavljati dobru osnovu za izazivanje pozitivnih reakcija. Dodatna će ponuda dakako ovisiti o veličini

i raspoloživosti resursa poduzeća. Kvaliteta usluge povećava se činjenicom da je korisnik dobio više od očekivanoga. Nekad promatrana samo na operativnoj razini poduzeća, kao osnova za diferencijaciju i strateški cilj poduzeća, zadnjih nekoliko desetljeća poprima sve veći značaj.²⁷ Poduzeća za iznajmljivanje vozila koja posluju na izrazito natjecateljskom tržištu moraju dobro poznavati svoj dio korisnika te im ponuditi kvalitetnu uslugu koja će zadovoljiti i nadmašiti njihova očekivanja. Ako je kvaliteta usluge stalno na visokoj razini, to je put za diferencijaciju od konkurencije, a poduzeće se u svijesti korisnika pozicionira kao pouzdan i siguran pružatelj usluga. Korisnici su tada zadovoljni i (p)ostaju lojalni poduzeću.

Zaposlenici, fizičko okruženje i procesi tri su varijable izraženih komunikacijskih vrijednosti kojima se poduzeća za iznajmljivanje vozila mogu diferencirati od konkurenata i direktno utjecati na korisnikovu odluku o korištenju usluge kao i na njegovu razinu zadovoljstva doživljenim te na eventualno ponovno korištenje usluge istog poduzeća. Sama situacija unajmljivanja vozila prilično je kompleksna za korisnika pa mu je prijeko potrebno pružiti relevantne informacije o eventualnim problemima na koje tijekom najma može naići te kako ih je moguće riješiti (automobilske nesreće, pozivanje policije, popunjavanje formulara, moguće krađe vozila, kvarovi i dr.). Taj posao može obaviti samo obrazovan, profesionalan i ljubazan zaposlenik. Prvi dojam s kojim se korisnik susreće presudan je za krajnji ishod same usluge i njezine percepcije od strane korisnika. Korisnik mora biti u središtu cijelog uslužnog procesa, i to prije korištenja same usluge, za vrijeme te nakon njenog završetka.²⁸

Loše osmišljen proces pružanja usluge može pokvariti svaki napor zaposlenika. Kada se radi o usluzi iznajmljivanja vozila, najveći problemi koje dobrom organizacijom treba riješiti jesu neuravnoteženost ponude i potražnje (primjerice, u Hrvatskoj je potražnja i do 70% veća tijekom ljetnih mjeseci) te konfliktne situacije. Da bi riješili probleme prevelike potražnje u vršnim razdobljima, poduzeća moraju imati vrlo učinkovit sustav rezervacija. Zbog toga često dolazi i do određenog stupnja suradnje između nekoliko *rent-a-car* poduzeća. Za razliku od procesa pružanja usluge i u odnosu na zaposlenike i korisnike, fizičko okruženje,

predstavlja dimenziju koju je moguće držati pod kontrolom.²⁹ Elementima fizičkog okruženja poduzeće djelomično može kompenzirati neopipljivost same usluge, ali i pokazati korisnicima kakvu razinu kvalitete usluge mogu očekivati. Osobe koje unajmljuju vozila određeno vrijeme provode u poslovnica poduzeća, stoga uređenje interijera, izgled i uniformiranost zaposlenika te ostali popratni sadržaji, kao što su razne brošure, cjenici ili formulari, direktno utječu na njihove percepcije i na odluke o korištenju te eventualnom ponovnom korištenju usluge. Poduzeća koja imaju korisnika u središtu interesa potruditi će se da svojim modernim i tehnički opremljenim poslovnica i drugim popratnim sadržajima unaprijed pokažu kakvim vozilima za najam raspoložu te kakvu razinu usluge poduzeće nudi.

3.2.1. Diferencijacija usluga primjerena međunarodnim poduzećima za iznajmljivanje vozila

Sva međunarodna poduzeća koja pružaju usluge iznajmljivanja vozila na teritoriju Republike Hrvatske posluju isključivo putem franšiza. Gronoos³⁰ prepoznaje pet načina na koji uslužna poduzeća ulaze na strana tržišta: direktan izvoz usluga, udruživanje više poduzeća u sustave izvoza, direktan ulaz, indirektan ulaz te napredna tehnologija. Jedan od najčešćih načina upravo je indirektan ulazak na tržište sklapanjem ugovora o franšizi. Takav način širenja poslovanja pogodan je za one usluge koje mogu biti standardizirane, kao što je i usluga iznajmljivanja vozila. Međunarodna poduzeća za usluge iznajmljivanja vozila ustupaju temeljem ugovora prava pružanja usluga na hrvatskom tržištu lokalnim poduzećima, te su na taj način znatno smanjila rizike poslovanja na za njih nepoznatom tržištu. Ona na hrvatskom tržištu strategiju diferencijacije temelje prije svega na veličini, snazi i raznolikosti svojih resursa te na izgrađenom imidžu i reputaciji. Ciljno tržište takvih poduzeća te profili njihovih korisnika uvelike će utjecati na odabir načina na koji će ona ponudu diferencirati od konkurencije. Prva ciljna skupina međunarodnih poduzeća za iznajmljivanje vozila u Republici Hrvatskoj organizacijski su (ili poslovni) korisnici. Njihov broj znat-

no je manji od individualnih korisnika, ali procjenjuje se da je vrijednost transakcija na poslovnom tržištu i do 50% veća od onih na tržištu osobne potrošnje.³¹ Organizacijski korisnici najčešće unajmljuju vozila radi ponude i pružanja daljnjih usluga ili prijevoza vlastitih proizvoda kao što, primjerice, turističke agencije unajmljuju putničke kombije ili razna prijevozna poduzeća koja imaju potrebu za teretnim vozilima. Drugi veoma čest slučaj jest onaj u kojem poduzeća sklapaju ugovore o dugoročnim najmovima vozila za potrebe svojih zaposlenika. Najčešće se takvi ugovori sklapaju za veći broj vozila i veoma su profitabilni za iznajmljivače vozila.³² Međunarodna poduzeća za iznajmljivanje vozila u velikoj su prednosti kod dobivanja ovakvih poslova s obzirom na globalni ugled te na veličinu kapaciteta. Lokacija njihovih poslovnica, koje se u najvećem broju nalaze u zračnim lukama, sugerira kao sljedeće ciljne skupine individualni korisnike koji unajmljuju vozila u poslovne ili u turističke svrhe. Velika većina tih korisnika rezervira uslugu korištenja vozila unaprijed u svojoj zemlji ili u paketu sa zrakoplovnim kartama. Globalna poznatost, imidž te mogućnost ulaska u razne partnerske odnose sa zračnim prijevoznicima i turističkim agencijama snažni su elementi diferencijacije međunarodnih poduzeća i razlozi zbog kojih se, primjerice, većina korisnika u zračnim lukama odlučuje koristiti baš njihove usluge.

3.2.2. Diferencijacija usluga u srednjim i malim poduzećima za iznajmljivanje vozila

Srednja i mala poduzeća koja pružaju usluge iznajmljivanja vozila i koja uspješno posluju na hrvatskom tržištu svjesna su koristi koje donosi neprestana prilagodba promjenjivom i zahtjevnom tržištu. U kontekstu uslužnih djelatnosti zbog neposrednog kontakta korisnika s pružateljem usluge tržišna orijentacija sve je značajnija. Rezultat takvog poslovanja svakako je razvijen CRM (eng. *customer relationship marketing*), moć zadržavanja korisnika, njihovo zadovoljstvo, lojalnost i doživotna vrijednost (eng. *lifetime value*).³³ Uspješna srednja i mala poduzeća prepoznala su važnost svakog korisnika te nužnost kreiranja ponude prilagođavajući je svakom korisniku posebno i rješavajući eventualne

probleme na licu mjesta. Svoju konkurentsku prednost grade na prisnim odnosima sa svojim korisnicima, poslovnu politiku kreiraju "u hodu" ne bojeći se promjena, te provode izravni i jedan na jedan (eng. *one-to-one*) marketing kakav se danas primjenjuje na najvećem broju razvijenih tržišta. Posvećenost svakom korisniku ne čudi ako se uzmu u obzir samo neki poznati podaci. Naime, šesterostruko je skuplje privući novog kupca ili korisnika nego prodati proizvod ili uslugu već postojećem; nezadovoljan korisnik o svom nezadovoljstvu izvijestit će 8 do 10 poznanika; povećavajući godišnje zadržavanje korisnika za 5%, poduzeća mogu povećati svoje profite do 85%; te konačno 80% profita poduzeća donosi 20% kupaca ili korisnika.³⁴ Za razliku od međunarodnih poduzeća, koja značajna sredstava ulažu u promociju, najpouzdanija promocija na koju se oslanjaju srednja i mala poduzeća jest njihov cjelokupan proces pružanja usluge, koji za posljedicu ima stvaranje lojalnih korisnika koji prenoseći svoja pozitivna iskustva doprinose dolasku novih.

Posljednjih desetak godina samo na području Zagrebačke županije ugasilo se tridesetak srednjih ili malih poduzeća za iznajmljivanje vozila.³⁵ Nedovoljno poznavanje želja i potreba vlastitog tržišta, nemogućnost diferencijacije usluga, te nesustavno praćenje konkurentskog poslovanja samo su neki od razloga porazne statistike koja prati ovu uslužnu djelatnost na hrvatskom tržištu. Lokalnim poduzećima iznimno je teško u konkurenciji s renomiranim svjetskim markama privući korisnike te zatim i opravdati iskazano povjerenje. Jedino ona poduzeća koja neprestano rade na unapređenju integralne kvalitete usluge mogu konkurirati daleko većoj količini resursa te svjetskoj reputaciji međunarodnih poduzeća koja pružaju usluge iznajmljivanja vozila. Isto tako, kvalitetnom ponudom vozila te neprestanim obogaćivanjem ponude, a posebice održavanjem prisnih i prijateljskih odnosa sa svojim korisnicima, uspješno izbjegavaju cjenovni rat koji neprestano nameću mnoga poduzeća. Berry,³⁶ jedan od vodećih svjetskih stručnjaka iz područja marketinga usluga, naglašavajući neophodnost primjene *relationship* marketinga u gotovo svim poduzećima, izjavio je: "Uslužna poduzeća ne mogu djelovati dugoročno bez izgrađenog odnosa povjerenja sa svojim klijentima."

4. ISTRAŽIVANJE PERCEPCIJA KORISNIKA O POSTOJEĆIM USLUGAMA TE O MOGUĆNOSTIMA NJIHOVE DALJNJE DIFERENCIJACIJE

Ispitivanjem korisnika usluga iznajmljivanja vozila nastojalo se doznati koliko često unajmljuju vozila i kojim povodom, koje su im komponente usluge najvažnije, a koje smatraju manje bitnima, te koje bi promjene u obogaćivanju ponude usluga za njih imale najveći značaj. Jedan od ciljeva istraživanja također je bilo identificiranje mogućih izvora konkurentske prednosti, zasnovane na spoznajama onih ispitanika koji su česti i/ili lojalni korisnici usluge. Od ispitanika su prikupljeni podaci anketiranjem, a kako bi se provjerila istinitost hipoteze:

H1: Kontinuiranim diferenciranjem svih elemenata marketinškog miksa usluge srednja i mala poduzeća mogu konkurirati velikim međunarodnim poduzećima.

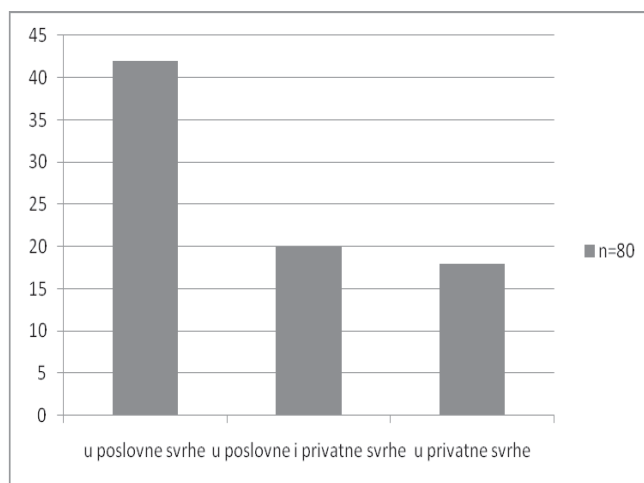
Korišten je namjerni, prigodni uzorak korisnika usluga. Korisnici su upoznati s temom istraživanja i njenom problematikom te je procijenjeno da će moći bez većih problema odgovoriti na uglavnom strukturirana i precizna pitanja u upitniku. Morao se uložiti dodatni napor, s obzirom da se pokušala izbjeći pogreška odabira u uzorak isključivo onih korisnika koji su dugogodišnji i česti korisnici usluga poduzeća u okviru kojega se provodilo istraživanje, a zbog eventualnih pristranih i subjektivnih odgovora. Stoga su iz baze odabrani i korisnici koji su samo jednom koristili uslugu najma vozila u poduzeću, jer se nepostojanjem emotivne povezanosti s pružateljem usluga povećava razina objektivnog prosuđivanja korisnika. Dodatni je napor uloženi u ostvarivanje proporcionalne zastupljenosti ovisno o statusu korisnika - jesu li unajmili vozilo samo jedan put ili su stalni korisnici. Veličina i struktura uzorka odabrana je i proporcionalno brojčanom omjeru privatnih i organizacijskih (poslovnih) korisnika poduzeća koje je

za istraživanje ustupilo svoju bazu korisnika; analizirani su podaci, dobivena je brojka od oko 1000 privatnih te upola manje organizacijskih (poslovnih) korisnika te je u uzorak uključeno dva puta više privatnih od poslovnih korisnika. Anketni je upitnik prethodno testiran i otklonjene su uočene nejasnoće i dvojbe. Sadržavao je 21 pitanje od kojih je samo jedno bilo otvoreno, tj. nestrukturirano, dok su ostala bila strukturirana pitanja s višestrukim izborom odgovora. U nekim pitanjima od ispitanika se tražilo da odaberu samo jedan od ponuđenih odgovora, a druga su nudila mogućnost zaokruživanja više njih. Upitnici su odaslani poštom, faksom ili e-poštom. Ispitanicima je nekoliko dana ranije telefonski ili elektroničkom poštom najavljeno slanje upitnika, objasnio se cilj istraživanja i zajamčila anonimnost. Dodatnu motivaciju za ispunjavanje ankete pokušalo se ostvariti odobravajući 15% popusta na korištenje usluge sljedećeg najma vozila.

4.1. Rezultati istraživanja i rasprava

Anketni je upitnik odasan na adrese i brojeve ukupno 264 korisnika usluga (krajnja i poslovna). Od dobivenog ispunjenog 91 upitnika, 11 je bilo netočno ispunjeno, tako da ih je u obradu uključeno 80 ispravno popunjenih. S obzirom na veliki problem koji predstavlja upravo slab odaziv i nemotiviranost osoba za sudjelovanje u ovakvim istraživanjima, povrat ispunjenih upitnika u konkretnom istraživanju od 34,4%, odnosno 30,30%, zadovoljavajući je.

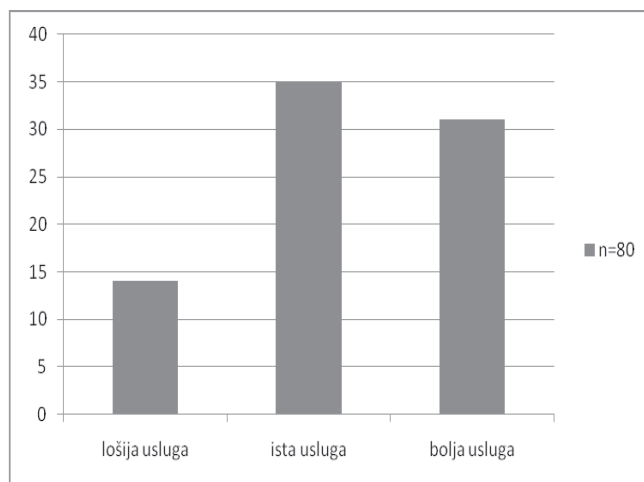
Unatoč namjeri da se ispita dvostruko veći broj krajnjih korisnika usluge, odgovori na prvo pitanje u kojem korisnici definiraju svoj status otkrivaju da su poslovni korisnici pokazali puno veću volju za sudjelovanjem u istraživanju. Broj korisnika koji unajmljuju vozila isključivo u poslovne svrhe iznosi 42 ili 52,5%, zatim njih 20 ili 25% unajmljuju vozila i poslovno i privatno, a tek 18 ispitanika ili 22,5% koristi uslugu iznajmljivanja vozila isključivo u privatno svrhe. Navedeni podaci prikazani su na slici 1.

Slika 1: Najam vozila za različite namjene

Izvor: istraživanje autorice

Kako bi se ustanovilo jesu li korisnici svjesni razlika u pružanju usluga između konkurentskih poduzeća, bilo je prijeko potrebno saznati unajmljuju li vozila samo u jednom ili u više poduzeća, te kakva je veličina tih konkurentskih poduzeća (mala i srednja ili pak velika). Odgovori su pokazali da je 28 (35%) ispitanika u prošlosti koristilo usluge većeg broja poduzeća različite veličine, 18 ih (22,5%) koristi i danas, dok 34 (42,5%) ispitanika koristi isključivo usluge jednog, malog poduzeća.

Na pitanje kakvu uslugu pružaju mala i srednja poduzeća u odnosu na ona velika, 14 (17,5%) ispitanika smatra da je ta usluga lošija, 35 (43,75%) smatra da nema razlika, dok ih 31 (38,75%) tu uslugu doživljava kao bolju (slika 2).

Slika 2: Percepcija usluga malih i srednjih poduzeća u odnosu na velika

Izvor: istraživanje autorice

Četrnaest ispitanika koji su odgovorili da uslugu malih i srednjih poduzeća smatraju lošijom bilo je zamoljeno da izaberu između pet ponuđenih konkretnih odgovora o segmentu usluge koju smatraju lošijom ili da ponude neki svoj odgovor. Iako su ispitanici mogli zaokružiti više odgovora, većina se odlučila za samo jedan (prosječno 1,1). Ni jedan ispitanik nije se odlučio za više cijene najma, neprilagodljivo radno vrijeme ili loše oglašavanje usluga. Šest odgovora odnosilo se na posjedovanje lošijih vozila, osam primjedbi upućeno je za nestručno i neljubazno osoblje, dok su dva ispitanika navela vlastite kritike na račun čistoće i urednosti vozila koje su unajmljivali u malim i srednjim poduzećima.

Oni ispitanici (njih 31 ili 38,75%) koji smatraju da je usluga malih i srednjih poduzeća bolja, na pitanje u čemu je konkretno bolja ponudili su u prosjeku 1,3 odgovora. Od 42 ukupno prikupljena odgovora (od pet ponuđenih opcija te mogućnosti dopisivanja vlastitog razloga) njih 10 odnosi se na tvrdnju da takva poduzeća imaju

niže cijene najma vozila, 12 upućuje na ljubaznije zaposlenike te isto toliko na individualni pristup korisniku. Osam odgovora odnosi se na zadovoljstvo ponudom širokog asortimana dodatnih usluga, dok se nitko od ispitanika nije odlučio za pogodnost koja se odnosi na fleksibilnost i duljinu radnog vremena.

Kako bi se saznalo koji su razlozi izbora konkretnog poduzeća - pružatelja usluge, bilo je ponuđeno pet odgovora te mogućnost da korisnici koji među njima nisu pronašli vlastiti, navedu svoj razlog. Korisnici su bili zamoljeni da zaokruže samo jedan odgovor koji smatraju najvažnijim razlogom poslovanja s poduzećem. Najveći broj ispitanika, čak 34 ili 42,5%, kao osnovni motiv navode ljubazno i susretljivo osoblje, 26 ili 32,5% ispitanika navode povoljne cijene najma, za njih 18 ili 22,5% taj razlog su nova vozila. Samo za 2 (2,5%) ispitanika od presudne je važnosti poslovnica u centru grada. Ni jedan ispitanik nije kao temeljni razlog naveo povoljne uvjete plaćanja, a nije naveden ni neki drugi mogući razlog.

Slika 3: Značaj konkretnih obilježja za doživljaj ukupne usluge



Izvor: istraživanje autorice

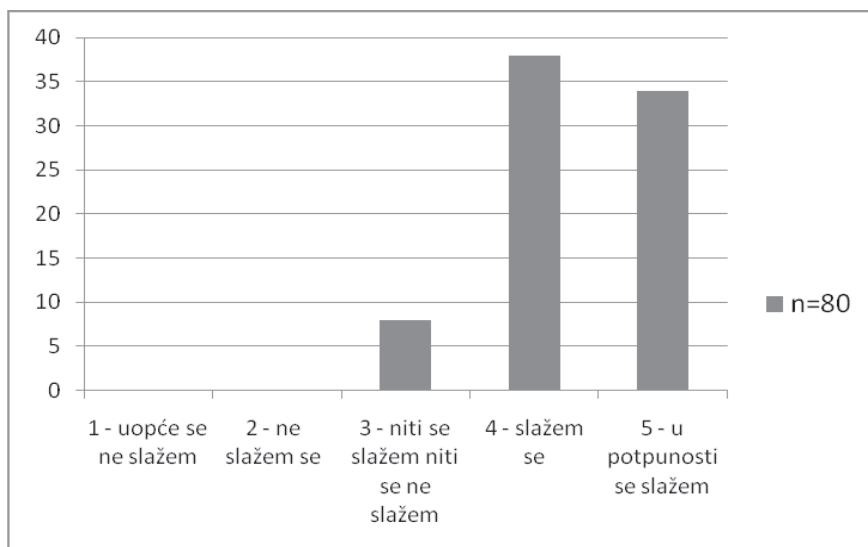
Zatim se pokušalo doznati koliko su konkretni čimbenici, njih 11, važni za percepciju primljene usluge. Ispitanici su zaokruživali pored svakog konkretnog čimbenika brojke od 1 do 5 koje su označavale intenzitet važnosti za percepciju cjelokupne usluge. Ako se tako važnost pokuša numerirati, pa se tvrdnji „uopće mi nije važno“ pridruži ocjena 1, „nije mi važno“ ocjena 2, „nije mi ni važno ni nevažno“ ocjena 3, „važno mi je“ ocjena 4 i „izuzetno mi je važno“ ocjena 5, dobivaju se sljedeće srednje ocjene za svaki čimbenik posebno, kako je prikazano na slici 3:

U nastavku je zatraženo mišljenje ispitanika o konkurentnosti i perspektivama malih i srednjih poduzeća koja pružaju usluge iznajmljivanja vozila. Tako je na pitanje u kojem bi pravcu takva poduzeća trebala u budućnosti uložiti veće napore ponuđeno pet odgovora uz mogućnost dopisivanja vlastitog, a koji je drugačiji od ponuđenih. Ispitanici su zamoljeni da izaberu samo jedan od ponuđenih ili navedu svoj vlastiti odgovor. Najveći broj ispitanika, njih 28 ili 35%, smatra da bi se dodatni naponi trebali ulagati u povećanje kvalitete i sigurnosti voznog parka, 22 ispitanika ili 27,5%, misli da treba osmišljavati dodatne pogodnosti za korisnike, 18

ispitanika ili njih 22,5% osnovne načine unapređenja poslovanja vidi u pojačanoj promociji usluga, 6 (7,5%) ispitanika smatra da bi se poboljšanja trebala uvesti u sigurniji i efikasniji sustav rezervacija vozila, 4 ispitanika (5%) uložili bi u dodatnu edukaciju osoblja, dok su samo 2 korisnika (2,5%) mišljenja da mala i srednja poduzeća moraju dodatno snižavati svoje cijene.

Slažu li se ispitanici s tvrdnjom da će i ubuduće mala i srednja poduzeća moći konkurirati velikima neprestano diferencirajući svoju uslugu, pokušalo se doznati na način da su ispitanici zamoljeni da zaokruže brojeve od 1 do 5 koji su odgovarali tvrdnjama od 1- uopće se ne slažem do 5 - u potpunosti se slažem. Od ukupnog broja, 38 ispitanika ili 47,5%, zaokružilo je broj 4 (slažem se), njih 34 ili 42,5% u potpunosti se slaže (broj 5), a samo 8 ispitanika ili njih 10% zaokružilo je broj 3 (niti se slažem niti ne slažem), kako je prikazano na slici 4. Nitko od ispitanika nije zaokružio da se ne slaže s tvrdnjom da će mala i srednja poduzeća biti u stanju konkurirati velikima. Odgovori na ova pitanja pokazali su da korisnici veliko povjerenje iskazuju malim i srednjim poduzećima te da veličinu poduzeća obvezno ne povezuju s kvalitetom usluge koju pružaju.

Slika 4: Slaganje s tvrdnjom "Mala i srednja poduzeća ubuduće će biti u stanju konkurirati velikima"



Izvor: istraživanje autorice

5. ZAKLJUČAK

Indikativno je da gotovo polovica ispitanika koji su sudjelovali u opisanom istraživanju smatra da je usluga malih i srednjih poduzeća koja pružaju usluge iznajmljivanja vozila istovjetna onoj koju pružaju velika poduzeća, dok ih znatan broj smatra čak i boljom. To su ohrabrujući podaci koji pokazuju da korisnici sve manje unaprijed etiketiraju velike, globalne marke kao uspješne samo na osnovi njihova imidža i/ili resursa. Korisnici su definirali tri elementa usluge za koje smatraju da su kvalitetniji upravo kod malih i srednjih poduzeća, a to su: ljubaznije osoblje, individualni pristup korisniku te niže cijene najma vozila. Međutim, kako bi se definirali pravci daljnje diferencijacije s obzirom na potrebe korisnika, zanimljivo je sagledati one elemente usluge malih i srednjih poduzeća koje korisnici smatraju lošijima od onih koje pružaju velika poduzeća, a upravo u cilju njihova unapređenja. Dva najvažnija elementa koje su ispitanici naglasili jesu nestručno osoblje i posjedovanje lošijih vozila. Čak 90% ispitanika slaže se s tvrdnjom da će mala i srednja poduzeća i u budućnosti moći konkurirati velikim poduzećima neprekidno diferencirajući vlastitu uslugu. Prema mišljenjima ispitanika, mala i srednja poduzeća trebaju povećati kvalitetu i sigurnost svojih vozila, osmišljavati nove, dodatne pogodnosti za korisnike te uložiti dodatne napore u promociju usluga. Manji dio ispitanika smatra da bi poduzeća trebala ulagati u sigurniji i brži sustav rezervacija vozila, u edukaciju zaposlenika, a tek na kraju u snižavanje cijena. Temeljem takvih rezultata, postavljena hipoteza je prihvaćena.

Pokazalo se da korisnici iznimno cijene trud zaposlenika i kvalitetu poslovanja u svakom njegovom segmentu te da će vrlo rado takvom poduzeću ostati lojalni, bez obzira kako to poduzeće bilo malo ili veliko resursima. Iznimno im je važan odnos zaposlenika te individualan i personaliziran pristup koje, po njihovu mišljenju, poduzeće mora njegovati. U velikom broju poduzeća smatra se da je smanjenjem cijena moguće osigurati lojalnost korisnika te se na taj način pokušava regulirati potražnja za uslugom. Ovo istraživanje pokazuje upravo suprotno. Korisnicima je primaran odnos zaposlenika, kvaliteta vozila, širok asortiman dodatnih usluga, a tek na kraju cijene. Nažalost, ljubaznost osoblja nije dovoljna. Često će se morati preispitivati odluke o asortimanu usluga,

novim tehnologijama te inovacijama i elemenata usluge i dijelova procesa njezina pružanja. Očito je da će poduzeća koja segmentiraju tržište te se usmjere prema svojim ciljanim korisnicima, s izvanrednim odnosom zaposlenika te zavidnom kvalitetom usluge i u budućnosti moći odolijevati moćnoj, međunarodnoj konkurenciji. Njihova snaga može biti upravo u njihovom lokalnom značenju, u njihovoj lokalnoj zajednici, tj. u tržišnoj niši koju uslužuju. Kako je među uslužnim djelatnostima, u odnosu na temeljne karakteristike usluge, moguće govoriti i o sličnostima, a ne samo o razlikama, spoznaje i konkretna saznanja iz ovog rada primjenjiva su u gotovo svakom poduzeću na otvorenom tržištu gdje se glavna poslovanja odvija na relaciji zaposlenik - korisnik. Od izuzetne je važnosti napomenuti da velik broj korisnika svjesno doprinosi prisnim odnosima sa zaposlenicima te da kao glavni razlog prelaska u konkurentska poduzeća navode upravo pogoršanje tih odnosa. U doba recesije i kada ekonomske prognoze za nadolazeće razdoblje nisu optimistične, ohrabruje činjenica da velika većina korisnika usluga koji su sudjelovali u istraživanju smatra da je opstanak srednjih i malih poduzeća pružaju diferenciranu uslugu iznajmljivanja vozila, neupitan.

Ovo istraživanje nije reprezentativno, prije svega zbog korištenja prigodnog uzorka. Unatoč tom nedostatku, prezentirani rezultati pokazali su okvir problematike u uslužnoj djelatnosti iznajmljivanja vozila u Republici Hrvatskoj i mogu poslužiti kao dobro polazište nekim sljedećim istraživanjima. Buduća, opsežnija i detaljnija slična istraživanja prijeko su potrebna. Globalna hiperkonkurencija te borba za svakog korisnika upravo nameću potrebu istraživanja i praćenja tržišta kao najvažnije pristupe za sagledavanje cjelokupnog poslovnog okruženja: od konkurencije, korisnika, mogućnosti za inovacije općenito te potrebe za oblikovanjem i ponudom novih usluga.

Napomena:

Članak se temelji na specijalističkom poslijediplomskom radu "Diferencijacija usluga u sektoru iznajmljivanja vozila", koji je autorica izradila i usmeno obranila na Ekonomskom fakultetu - Zagreb, 2009. godine. Preuređeni i skraćeni tekst specijalističkog poslijediplomskog rada dopunjen je novim sekundarnim izvorima (činjenice u tablicama 1-4).

LITERATURA

1. ... „Travel and Tourism in Croatia“, izvješće Euromonitora, objavljeno 2006, preuzeto i korišteno uz dopuštenje s www.euromonitor.com
2. Aaker, D.A.: **Strategic Market Management**, John Wiley & Sons, Boston, MA, 1995.
3. Babić Hodović, V.: **Strategija i implementacija marketinga usluga**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2002.
4. Berry, L.L.: **Discovering the Soul of Service**, The Free Press, New York, NY, 1999.
5. Eglie, P., Langeard, E.: **Marketing usluga**, Vitagraf, Rijeka, 1999.
6. Gronroos, C.: Internationalization strategies for services, **Journal of Services Marketing**, Vol. 13, 1999, str. 290-297.
7. Hitrec, T.: Europski turizam na prijelazu tisućljeća tržišni izazovi i predvidiva kretanja, **Acta Turistica**, Vol. 1, 1999, str. 3-23.
8. Javalgi, R., Nance, J.J., Whipple, W.T., Ghosh, A.K., Young, R.: Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers, **Journal of Services Marketing**, Vol. 19, 2005, str. 212-221.
9. Kesić, T.: **Ponašanje potrošača**, Adeco d.o.o., Zagreb, 1999.
10. Kotler, P., Keller, K.L.: **Marketing Management**, Pearson Prentice Hall, Boston, MA, 2006.
11. Kyj, L.S.: Customer Service: Product Differentiation in International Markets, **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol. 24, 1994, str. 41-49.
12. Ozretić Došen, Đ.: **Osnove marketinga usluge**, Mikrorad, Zagreb, 2002.
13. Porter, M.E.: **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York, NY, 1985.
14. Porter, M.E.: **Competitive Strategy**, The Free Press, New York, NY, 1980.
15. Prajogo, D.I.: The relationship between competitive strategies and product quality, **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 107, 2007, str. 69-83.
16. Renko, N.: **Strategije marketinga**, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005.
17. Službene internetske stranice Hrvatske gospodarske komore, www.hgk.hr
18. Službene internetske stranice poduzeća „Modest MM“, www.rentacar-modest.hr
19. Srića, V.: Upravljanje uslugom, zadovoljstvom..., **Marketing u praksi**, 2001, str. 36-39.
20. Stern, S.: May the forces be with you and your plans for 2008, **Financial Times**, 2008, str. 14.
21. Tipurić, D., Galetić, L.: Diferencijacija kao izvor konkurentске prednosti hrvatskih poduzeća, **Ekonomski prehled**, Zagreb, Vol. 50, No. 7-8, 1999, str. 745-770.

Bilješke

- ¹ Ozretić Došen, Đ.: **Osnove marketinga usluga**, Mikrorad, Zagreb, 2002, str. 9.
- ² Preuzeto sa službenih internetskih stranica Hrvatske gospodarske komore, www.hgk.hr (15.01.2009.)
- ³ Hitrec, T.: Europski turizam na prijelazu tisućljeća, **Acta Turistica**, Vol. 11, No. 1, 1999, str. 11.
- ⁴ ...„Travel and Tourism in Croatia“, izvješće Euromonitora, www.euromonitor.com (25.09.2009.). Prema objavljenim podacima, turistička agencija Generalturist korisnik je franšize za Budget, National Car posluje putem

lokalnog poduzeća Dignitas a Hertz franšizu koristi poduzeće Anterra. Također, među većim međunarodnim poduzećima su Dollar and Thrifty koji posluje putem poduzeća Sub Rosa te Europcar franšizera Eurorenta. I najveća nacionalna poduzeća poslovno su vezana za turističke agencije, i to na primjer, ITR rent-a-car te Gulliver, koji je u vlasništvu dubrovačke putničke agencije Gulliver Travel.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

⁸ Ibid.

⁹ Babić Hodović, V.: **Strategija i implementacija marketinga usluga**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2002, str. 138-142.

¹⁰ Porter, M. (a): **Competitive Strategy**, The Free Press, New York, NY, 1980, str. 35.

¹¹ Babić Hodović, V.: op. cit., str. 156.

¹² Tipurić, D., Galetić, L.: Diferencijacija kao izvor konkurentske prednosti hrvatskih poduzeća, **Ekonomski pregled**, Vol. 50, No. 7-8, 1999, str. 760.

¹³ Porter, M. (b): **Competitive Advantage**, The Free Press, New York, NY, 1985, str. 119.

¹⁴ Bain, J.S.: **Industrial Organization**, John Wiley & Sons, New York, NY, 1968, str. 226. - izvorno preuzeto iz Renko, N.: **Strategije marketinga**, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005, str. 234.

¹⁵ Porter, M. (b): op. cit., str. 122.

¹⁶ Renko, N.: op. cit., str. 234.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Aaker, D.A.: **Strategic Market Management**, John Wiley & Sons, Boston, MA, 1995, str. 213.

¹⁹ Ibid., str. 200.

²⁰ Ibid., str. 213.

²¹ Stern, S.: May the forces be with you and your plans for 2008, **Financial Times**, 2008, str. 14.

²² Aaker, D.A.: op. cit., str. 199.

²³ Gronroos, C.: Internationalization strategies for services, **Journal of Services Marketing**, Vol. 13, 1999, str. 273.

²⁴ Kotler, P., Keller, K.L.: **Marketing Management**, Pearson Prentice Hall, Boston, MA, 2006, str. 582.

²⁵ Eiglier, P., Langeard, E.: **Marketing usluga**, Vitagraf d.o.o., Rijeka, 1999, str. 68.

²⁶ Babić Hodović, V.: op. cit., str. 228.

²⁷ Prajogo, D. I.: The relationship between competitive strategies and product quality, **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 107, 2007, str. 69-83.

²⁸ Kyj, L.S.: Customer Service: Product Differentiation in International Markets, **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol. 24, 1994, str. 41-49.

²⁹ Babić Hodović, V.: op. cit., str. 280.

³⁰ Gronroos, C.: op. cit., str. 290-297.

³¹ Kesić, T.: **Ponašanje potrošača**, Opinio d.o.o., Zagreb, 2006, str. 397.

³² Prema podacima koje je autorica rada prikupila samostalnim istraživanjem i praćenjem poslovne prakse usluga iznajmljivanja vozila u Republici Hrvatskoj.

³³ Javalgi, R., Nance, J.J., Whipple, W.T., Ghosh, A.K., Young, R.: Market orientation, strategic feexibility, and performance: implications for services providers, **Journal of Services Marketing**, Vol. 19, 2005, str. 212-221.

³⁴ Srića, V.: Upravljanje uslugom, zadovoljstvom... , **Marketing u praksi**, 2001, str. 36-39.

³⁵ Prema podacima koje je autorica rada prikupila samostalnim istraživanjem i praćenjem poslovne prakse usluga iznajmljivanja vozila u Republici Hrvatskoj.

³⁶ Berry, L.L.: **Discovering the Soul of Service**, The Free Press, New York, NY, 1999, str. 241.