

**MARKETING IN HEALTH SERVICES IN KOSOVO****Nadire Loku**

Faculty of Management, European College of Kosovo – Prishtinë, Republic of Kosovo

**Abstract:** The aim of this research is to investigate how the University Clinical Center of Kosovo markets its products and services in Kosovo, its country of origin. For this purpose, factors such as adaptation/standardisation, trust and network connected with culture, are used to find out, how they influence the heterogeneity and intangibility of services.

In this report, efforts of one hospital to utilize market share estimates as market planning parameters for their emergency room services are detailed to demonstrate (1) the difficulties and shortcomings associated with the use of their traditionally used method, (2) the value of a transition probability matrix defined empirical terms to help simulate future market positions against the private health sector which is the main competitive, and (3) how the perspective afforded by the marketing concept can revitalize an organization such as UCCK and help it to focus on its primary target – the patient.

The marketing in health institutions is focused on the patient satisfaction, research of their needs, and promotion of the best way for living, frequent checks. The main carriers of the promotion and health strategy marketing are the primary health centers as clinics, pharmacies, health centers etc.

Marketing in the healthcare arena has grown primarily because of three factors: changing healthcare policy, changing consumer expectations, and changing attitudes regarding the stigma of marketing by the healthcare profession. Accompanying these changes was the evolution of journals that focused on healthcare marketing. This case describes the history of academic and professional publications as they pertain to healthcare marketing and illustrates how the study of healthcare marketing evolved.

Kosovo's poor health and medical facilities lead many local residents to seek health-care services in neighboring countries, even for routine check-ups. The growing demand for quality health care and the lack of government resources to meet these needs create opportunities for private companies to provide a variety of health-related services, including basic and specialized treatments, hospitals, clinics, emergency medical treatment facilities, and high-quality medicines and pharmaceutical products. Although Kosovo's public health facilities are available to all Kosovo citizens.

The level of primary, secondary and tertiary health services should increase with a greater budgetary support, increasing the quality of overall management (marketing management) and by depoliticizing the public health sector as well as by finding the way for decentralizing the financing of the health system.

**Abstrakti:** Qëllimi i këtij punimi shkencor është të investigojmë qasjen se si Qendra Klinike Universitare e Kosovës plasojnë produktet dhe shërbimet në Kosovë, në vendin e saj të origjinës. Për këtë arsye, faktorë si adaptimi/standardizimi, besimi dhe raporti i ndërlidhur me kulturën, përdoren për zgjidhjen e problemeve, të se si ndikojnë në heterogjenitetin dhe paprekshmërinë e shërbimeve.

Në këtë raport, angazhimet e një spitali për të shfrytëzuar vlerësimet e pjesëve të tregut si parametrat e planifikimit të tregut për shërbimet e dhomave të emergjente të spitalit janë detajisht të demonstruar (1) vështirësitë dhe të metat që ndërlidhen me përdorimin e metodave tradicionale të spitalit, (2) vlera e matricës së probabilitetit tranzitiv që definohet në terme empirike për të ndihmuar dhe stimuluar në të ardhmen pozicionimin në treg në avantazh kundrejt sektorit të shëndetësisë private e cila është mjaftë konkurrense, (3) se si perspektiva e ofruar nga koncepti i marketingut, mundet të revitalizojë sistemin e QKUK dhe tëndihmojë atë të fokusohet në targetin primar – pacientin.

Marketingu në institucionet shëndetësore është fokusuar në kënaqjen e pacientit, hulumtimin të nevojave të tij, dhe promovimin në mënyrë optimale për jetesë më të mirë, kontrollin më të shpeshtë.

Marketingu në fushën e shëndetësisë ka pasur një rritje primare për arsye të disa faktorëve: ndryshimin e politikave shëndetësore, ndryshimin e pritjeve të konsumatorit, dhe ndryshimin e qëndrimeve në lidhje me stigmën e marketingut nga profesionalistat e fushës së shëndetësisë. Shkak i këtyre ndryshimeve ka qenë evolucioni i revistave që janë fokusuar në marketingun shëndetësor. Kjo çështje përshkruan historinë akademike dhe profesionale të publikimeve siç kanë të bëjnë marketingun shëndetësor dhe ta ilustrojnë se si studimet e marketingut shëndetësor kanë evoluuar.

Menaxhimi i dobët i sistemit shëndetësor të Kosovës ka rezultuar që shumë rezidentë lokal t'iu drejtohen për shërbime mjekësore shteteve të huaja, edhe për shërbimet më rutinore. Rritja e kërkesës për cilësi në kujdesin

shëndetësor dhe pamjaftueshmëria e resurseve të qeverisë për ti takuar këto nevoja krijojnë mundësinë për kompanitë private që të sigurojnë llojllojshmëri të shërbimeve shëndetësore, ku përfshihen tretmanet bazike dhe të specializuara, spitalet, klinikat, dhe pajisjet medicinale për tretmanem dhe dhe kualiteti i lartë i produkteve medicinale dhe farmaceutike. Niveli i shërbimeve primare, sekondare dhe terciare, duhet të rritet me një mbështetje më të madhe buxhetore, për të rritur cilësinë e përgjithshme të menaxhmentit dhe për të depolitizuar sektorin publik shëndetësor në mënyrë që të gjindet rruga për deventralizimin e financave për sistemin shëndetësor.

### 1. METODOLOGJIA E HULUMTIMIT

Konceptimi i hulumtimit prek dimensione dhe qasje të ndryshme metodologjike të cilat si tërësi i shërbejnë qëllimeve të këtij studimi. Duke iu referuar kompleksitetit të procesit të tranzicionit por edhe të rastit të Kosovës ky hulumtim do të ketë më tërsinë e saj bazë empirike e cila do të përcjelljet me qasje historike, analitike, kualitative, kritike dhe krahasuese. Qasja historiko - analitike do të gjej aplikim në aspekt të arritjes dhe paraqitjes së njohurive të përgjithshme që kanë të bëjnë me strukturën dhe proceset e tranzicionit e sidomos në rastin e Kosovë për sa i përket aspektit legal. Qasja kualitative gjen aplikim për sa i përket ekspertizës e sidomos në raport me nivelin menaxherial të institucioneve publike, e që presupozon konceptimin e një pyetësori. Qasja kritike dhe krahasuese do të shërbejnë për sa i përket dy drejtimeve. Drejtimi i parë ka të bëjë me krahasimin ndërmejt aspektit teorik dhe pragmatik të procesit të tranzicionit në një institucion gjersa drejtimi i dytë ka të bëjë me krahasimin e institucioneve ndërmjet vete në mënyrë që në bazë të indikatorëve të caktuar të provohet nëse tranzicioni dhe proceset e tij kanë ndikuar në masë të njëjtë në të dyja institucionet në implementimin e ndryshimeve.

### 2. QËLLIMI I PUNIMIT

Prezantimi dhe shqyrtimi i koncepteve kyçe të marketingut në shërbimet mjekësore në përgjithësi e më vështirë të veçantë në dy dimensionet më të rëndësishme:

- Zhvillimi i turizmit shendetesore, dhe
- Sjelljet e klientëve në raport me shërbimet mjekësore.

Viteve të fundit në Kosovë jemi dëshmitarë të ndryshimeve dhe reformave të mëdha edhe në lëminë e organizimit dhe zhvillimit të shëndetësisë si sektor tejet i rëndësishëm dhe i ndijshëm për komunitetin

Ndryshimet janë evidente sidomos në lëminë e krijimit dhe ofrimit të shërbimeve mjekësore

Reformat e deritanishme të bazuara në strategjinë e organizimit dhe zhvillimit të shëndetësisë në Kosovë, kanë sjellë dhe pritet të sjellin risi si për buxhetin komunal, për mjekun, personelin shëndetësor e po ashtu edhe për shfrytëzuesit e shërbimeve mjekësore (pacientët)...

Në vazhdueshmëri të transformimeve prezent është dukuria e privatizimit të hovshëm të shërbimit mjekësor duke u themeluar subjekte afariste mjekësore (ambulanca, ordianca, poliklinika, klinika, qendrat rehabilituese).

Parashikimi se në fund të transformimeve vijuese do të mbeten eventualisht disa klinika apo spitale shtetërore kurse çdo gjë tjetër do të transformohet në rrjetin e krijimit dhe ofrimit të shërbimeve mjekësore përmes praktikës private mjekësore.

Në vazhdueshmëri të transformimeve prezent është dukuria e privatizimit të hovshëm të shërbimit mjekësor duke u themeluar subjekte afariste mjekësore (ambulanca, ordianca, poliklinika, klinika, qendrat rehabilituese);

Parashikimi se në fund të transformimeve vijuese do të mbeten eventualisht disa klinika apo spitale shtetërore kurse çdo gjë tjetër do të transformohet në rrjetin e krijimit dhe ofrimit të shërbimeve mjekësore përmes praktikës private mjekësore.

Si të orientohet ndërmarrja mjekësore në rrethinën faktike e cila shumë herë është turbulente, sfiduese dhe pa favore për një afarizëm të kënaqshëm dhe të suksesëshëm?

### 3. KONTRIBUTI SHKENCOR-PRAKTIK

Duke qenë që tranzicioni në Kosovë është ballafaquar me probleme të mëdha hulumtimi i proceseve nëpër të cilat kanë kaluar këta dy sektorë mjaftë të ndieshëm si rast studimor brenda këtij hulumtimi do të jetë i rëndësishëm në njërën anë për tu njohur me gjendjen reale të bazuar në hulumtim empirik e në anën tjetër mund të ofrojë njohuri specifike të orientuara drejtë zgjidhjeve gjegjësisht drejtë gjetjes së modaliteteve përmes të cilave do të mund të përafrohet përshpejtimi i periudhës tranzicionale. Ky studim do të precizojë indikatorët të cilët kanë ndikuar në kualitetin e tranzicionit ekonomik të këtyre ndërmarrjeve. Mbi një platformë të tillë studimore mund të sintetizohen njohuri që mund të shërbejnë në njërën anë në përafrimin e fundit të tranzicionit e në anën tjetër mund të shërbej si model për vendet që mund të hyjnë në këto procese.

Prezantimin e koncepteve kyçe të marketingut të shërbimeve mjekësore e kuptoj si përpjekje për të dhënë një kontribut fillestar dhe modest në këtë lëmi jo mjaft të hulumtuar në Kosovë. Shpresoj në nxitjen dhe sfidimin e interesentëve që të përkushtohen dukshëm më shumë në avansimin dhe kultivimin e marketingut të shërbimeve mjekësore, për të qenë të hapur, stabil dhe konkurrent ndaj sfidave që aktualisht e përshkrijnë tregun e shërbimeve shëndetësore.

Nga fakti se shumica e personelit mjekësor nuk e njohin në nivel të kënaqshëm problematikën e marketingut të shërbimeve shëndetësore, shpresoj se ky punim do t'u ofrojë kontribut modest për njohje të thjeshtë por të qartë me konceptet themelore, dijeninë dhe shkathhtësitë e udhëheqjes dhe organizimit të marketingut në shëndetësi.

Duke shpresuar se punimi është me vlerë dhe dobishmëri modeste, janë të mirëpritura të gjitha vërejtjet dhe sygjerimet që do t'a begatojnë përmbajtjen dhe vlerën e tij.

Vlerësimet për menaxhimin në institucionet publike është një çështje e cila shtron nevojën për çasje shumë serioze. Për këto janë bërë më shumë hulumtime dhe studime, shumica e tyre janë përqëndruar në vlerësimet e menaxhmentit por edhe në shkaqet që kan shtyer nevojën për ndryshime, por pak vëmendje u kushtohet burimeve të cilët ndikojnë në ndryshimet.

Nga hulumtimi që ne kemi bërë del që një kontribut të rëndësishëm në këtë qështje ka edhe vlerësimi për angazhimit dhe mbështetjen nga ana e Menaxhmentit, efektet e këtyre fenomeneve dhe dhënia e rekomandimeve dhe strategji ve që menaxherët në institucionet publike mund t'i përdorin për të siguruar vazhdimësinë e punës në organizatat e tyre / institucionet, të cilat nga ana tjetër, mundësojnë kompetencë organizative. Në Kosovë gjithashtu paraqiten probleme të madhë për institucionet publike dhe faktor shtesë që e rëndojnë situatën financiare. Ata shpiejnë në probleme të reja sidomos duke pasur parasysh se institucionet publike në Kosovë ende nuk kanë zhvilluar mekanizma adekuat për t'u marrë me këto fenomene.

Prandaj, ky studim shqyrton vlerësimin për menaxhimin në raport me Marketingun e shërbimeve Shëndetësore në Kosovë në institucione si dhe ndikimi i tyre në fenomenet që ndikojnë në efektet e tyre në shëndetësi.

Konceptimi i këtij studimi është refleksion i një pune të konsiderueshme kërkimore dhe ka për synim paraqitjen e specifikave të cilat i kanë influencuar mundësitë dhe sfidat e institucioneve publike gjatë procesit të tranzicionit duke u fokusuar para se gjithave tek një paraqitje diferencuese. Tranzicioni në Kosovë është tematik e cila për shkak të proceseve të cilat edhe në këtë moment vazhdojnë nuk e ka humbur aktualitetin e saj, kështu që edhe përkundër disa publikimeve dhe trajtimeve segmentale të saj ky studim do të paraqes plotësim teorik dhe praktik të të dhënave e sidomos për sa i përket çështjes së Marketingut të shërbimeve Shëndetësore në Kosovë.

#### 4. TREGU I SHËRBIMEVE TURISTIKE PËR QËLLIME MJEKËSORE

Kuptimi burimor: tregu nënkupton vendin ku blerësit dhe shitësit takohen me qëllim të shkëmbimit të shërbimeve turistike, mjekësore, rehabilituese etj.

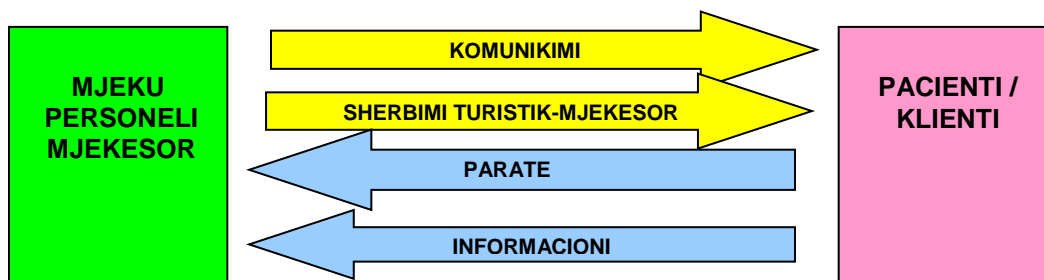
Kuptimi ekonomik: tregu ka të bëjë me bashkësinë e shitësve dhe të blerësve që kanë nevojë, aftësi blerëse, gatishmëri dhe autorizim për të shkëmbyer një shërbim të caktuar mjekësor.

Kuptimi marketing: qendrat rehabilituese dhe ato mjekësore dërgojnë shërbime mjekësore dhe komunikimin për tregun i cili dërgon paranë dhe informacionet.

Sistemi më i thjeshtë i marketingut i aplikueshëm në tregëtimin e shërbimeve turistike dhe atyre mjekësore mund të prezantohet si vijon:

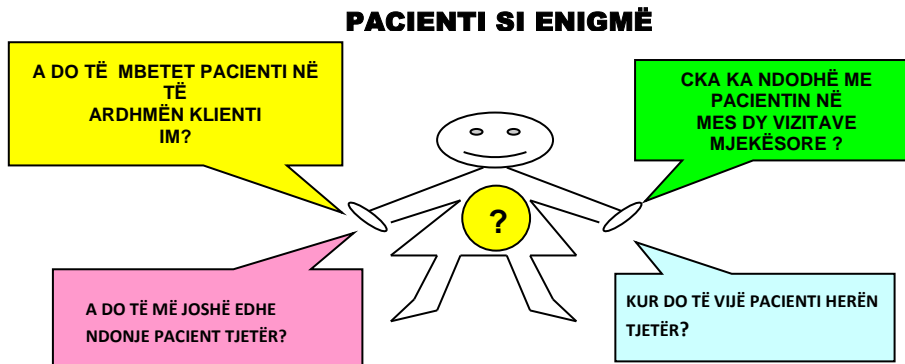
Sistemi më i thjeshtë i marketingut i aplikueshëm në tregëtimin e shërbimeve turistike per qellime mjekësore mund të prezantohet si vijon:

*Fig. 1. Tregu i shërbimeve turistike*



Ndërmarrja mjekësore mund t'i aplikojë kryesisht këto strategji të marketingut për zgjedhjen e tregut cak: Ndërmarrja mjekësore për të mbijetuar në konkurrencën gjithnjë më të fortë, për të qenë rentabile e mbi të gjitha për të realizuar përfitueshmëri i duhet të bëjë përpjekje kreative për identifikimin komplet të personalitetit të pacientit dhe sjelljeve të tija në tregun e shërbimeve mjekësore të cilat mundë të kombinohen edhe me shërbime turistike dhe rehabilituese. Vetëm nëse hulumtohen, identifikohen dhe njihen sjelljet e klientëve të shërbimeve mjekësore, atëherë pacienti nuk paraqet "enigmë" të pazgjdhëshme por shumë lehtë gjinden përgjigjet në pyetjet:

Fig.2. Pse duhet njohur sjelljen e klientëve të shërbimeve mjekësore?



## 5. ROLI I MARKETINGUT NË AVANCIMIN E SHËRBIMEVE SHËNDETËSORE

Në Kosovë, të gjithë jemi dëshmitarë se në vitet e fundit janë bërë ndryshime dhe reforma të mëdha edhe në lëminë e organizimit dhe zhvillimit të shëndetësisë si sektor tejet i rëndësishëm dhe i ndijshëm për komunitetin. Ndryshimet janë më të theksuara sidomos në lëminë e krijimit dhe ofrimit të shërbimeve shëndetësore.

Qëllimi i punimit është shqyrtimi dhe prezantimet kyçe që kanë të bëjnë me konceptet e marketingut në shërbimet mjekësore në përgjithësi e me vështrim të veçantë në dy dimensione të rëndësishme: tregu dhe sjelljet e klientëve.

Reformat e deritanishme bazuar në strategjinë e organizimit dhe zhvillimit të shëndetësisë në Kosovë kanë sjellë dhe pritjet që të sjellin risi si për buxhetin e bashkësisë, për mjekun, personelin shëndetësor e poashtu edhe për shfrytëzuesit e shërbimeve mjekësore (pacientët).

Brenda transformimeve në vazhdueshmëri, është prezente dukuria e privatizimit të hovshëm të shërbimit shëndetësor duke themeluar subjekte afariste mjekësore (ambulanca, ordianca, poliklinika etj.) për çka mund të pritjet edhe fundi i ndarjes të organizatave shëndetësore në sektor publik dhe privat. Nuk është larg parashikimit se në fund të transformimeve vijuese do të mbeten eventualisht disa klinika apo spitale shtetërore kurse çdo gjë tjetër do të transformohet në rrjetin e krijimit dhe ofrimit të shërbimeve shëndetësore përmes praktikës private mjekësore. Kjo do të thotë që shumica e punëtorëve shëndetësor do t'a kërkojnë ekzistencën e tyre duke ofruar profesionalizmin e vet në tregun e shërbimeve mjekësore çka nënkupton shtimin e konkurrencës në atë treg. Në këtë drejtim mund të themelohen një numër i madh i njësive afariste shëndetësore të ngjajshme, në lokacion të njejtë dhe me ofertë të ngjajshme të shërbimeve mjekësore.

Njëkohësisht edhe klientela (pacientët) që përherë ka për brengosje kujdesin për sigurim të mirëqenies të vet sociale dhe shëndetësore fillon që të sjellet sipas ecurive të tregut dhe të ndjehet si blerës i vërtetë i shërbimeve shëndetësore.

Mjedisi në të cilin veprojnë ndërmarrjet në vazhdimësi ndryshon sepse çdo herë ndryshojnë forcat sociale, ekonomike, politike, teknologjike etj. Vetëm bizneset që i kuptojnë dhe i përshtaten mjedisit mund të mbijetojnë.

Si të orientohet ndërmarrësi në rrethinën faktike e cila shumë herë është turbulente, sfiduese dhe pa favore për një afarizëm të kënaqshëm dhe të suksesshëm? Rrugëdalje e vetme është: zbatimi pa dilema i konceptit të marketingut edhe në lëminë e shërbimeve mjekësore.

Udhëheqja dhe organizimi i marketingut në shëndetësi është investim mëse i nevojshëm për të siguruar një ardhmëri të sigurtë dhe prosperuese për ndërmarrjen shëndetësore.

Duke u bazuar në fokusin tone ndaj tranzicionit dhe proceseve të tij, interesi parësor i hulumtimit në pajtim me tematikën e parashtruar i shërben thellimit të njohurive specifike qoftë atyre horizontale të bazuara në teoritë dhe praktikën e përgjithshme që flasin për shëndetësinë, mundësitë dhe sfidat e tyre në tranzicion si dhe atyre vertikale që nënkupton arritjen e njohurive praktike siq do të demonstrohet përmes paraqitjes së argumenteve nga hulumtimet që

kemi bere në këta dy sektorë. Në themel të studimit vihen tri pyetje hulumtuese (1) Çka i karakterizon institucionet publike në Tranzicion ? (2) Cilat janë mundësitë e këtyre institucioneve brenda një procesi të tranzicionit? (3) Cilat janë sfidat e këtyre institucioneve gjatë procesit të tranzicionit? Në veçanti qëllimet e studimit janë (i) Analizimi i dimenzionit strukturor të këtyre institucioneve nga një koncept socialist në një koncept të një ekonomie të lirë. (ii) Analizimi i dimenzionit legal dhe politik si pasojë e tranzicionit.(iii) Analiza dhe krahasimi praktik i proceseve, mundësive dhe sfidave nëpër të cilat kanë kaluar dhe po kalon Shëndetësia në Kosovës. (iv) Analiza e kushteve të jashtme dhe të brendshme brenda së cilave operojnë ndërmarrjet publike në tranzicion dhe qasja krahasuese. (v) Rasti studimor kufizohet me Kosovën, përkatësisht me Institucionet Shëndetësore në Kosovë.

## 6. AVANCIMI I SHËRBIMEVE SHËNDETËSORE PËRMES APLIKIMIT TË MARETINGUT

Marketingu në zhvillimin e shërbimeve shëndetësore është shumë i rëndësishëm, ai teshë është i tërë biznesi nga këndvështrimi i rezultatit përfundimtar, nga pikëpamja e klientëve/konsumatorve. Rëndësia e marketingut është më se e qartë sot pasi pa aplikim të tij është pothuaj i pamundur edhe funksionimi i sektorit shëndetësorë. Marketingu është aq prezentë në jetën tonë të përditshme saqë në masë të madhe ndikon në stilin tonë të jetesës duke transformuar vazhdimisht atë dhe shoqërinë në tërësi. Ndonëse ka tendencë t'i përshtatet ekonomisë dhe shoqërisë tone kosovare, marketingu në instancë të fundit ndryshon jetën tonë, sjelljet tona. Jo vetëm ndërmarrjet por edhe institucionet shëndetësore janë të lidhur me tregun, ndërsa këtë lidhje siguron marketingu. Marketingu është esencial për suksesin e ndërmarrjeve si dhe për ekonominë e vendit tone. Dhe në këtë kuptim ai siguron realizimin e qëllimeve madhore, gjegjësisht mbijetesën e ndërmarrjeve, rritjen dhe zhvillimin ekonomik të Kosovës. Marketingu mundëson që më mirë të identifikohen sjelljet e konsumatorëve, të hulumtohet tregu, të prezantohen idetë, të komunikohet me publikun etj. Varësisht nga mënyra e promovimit të produkteve dhe shërbimeve do të varët kërkesa e konsumatorëve për ato dhe rezultati i firmës. Institucionet e mëdha shëndetësore janë ato të cilat prijnë për sa i përket realizimit të planit buxhetor vjetor të marketingut.

**Tab.1 Realizimi i planit buxhetor per marketing:**

Sa keni arritur te realizoni planin tuaj buxhetore per marketingun?		Deri në 50%	Prej 50% deri në 80%	Plotësisht 100%	Ka deshtuar krejtësisht
Kategorizimi I institucioneve shendetesore	Klinikat e medha	0	4	10	0
		0.0%	28.6%	71.4%	0.0%
	Klinikat e mesme	9	6	11	1
		33.3%	22.2%	40.7%	3.7%
	Klinikat e vogla	34	40	11	0
		4.0%	47.1%	12.9%	0.0%
	Mikro klinikat	70	108	10	8
		35.7%	55.1%	5.1%	4.1%

**Kjo është e kuptueshme pasi që edhe nga pyetjet e tjera shihet qarte se Klinikat e mëdha kushtojne rendesi te madhe marketingut. Ne kete raste 71.4% e Klinikat e mëdha; 40.7% Klinikat e mesme kanë realizuar plotësisht planifikimin buxhetor. Ndersa sa ju perket klinikave të vogla dhe Mikro klinikave mund te themi se ato kan hasur ne problem serioze gjate realizimit te planit buxhetor vjetor per marketing.**

Fig 2. Përgjigjet për anketimet në QKUK

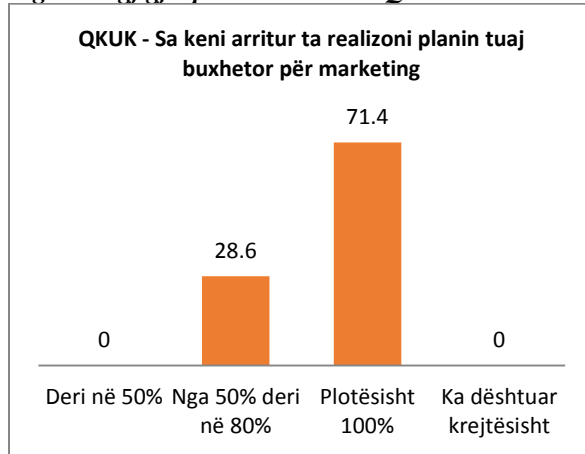
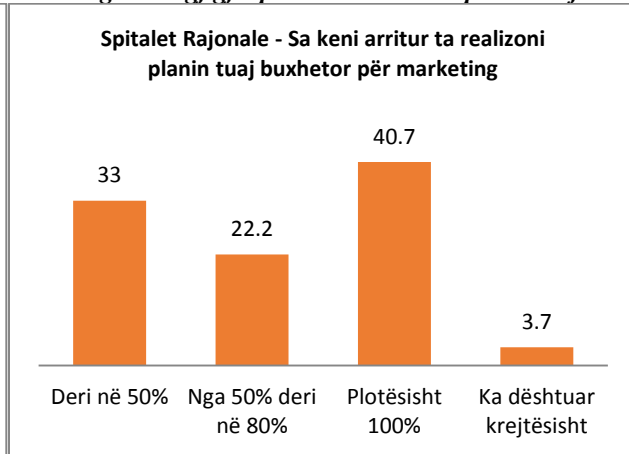


Fig.3. Përgjigjet për anketimet në Spitalet Rajonale



## 7. ANALIZA E TREGUT TË MARKETINGUT NË KOSOVË

Ne baze te nje analize që është bërë ne Kosove kemi ardhur ne perfundim se televizionet kombetare jan perzgjedhur nga 44% te ndermarrjeve te intervistuar si burime mediale me te preferuara per reklamim . Gazetat si forme e marketingut jan perzgjedhur nga 11% e ndermarrjeve. Televizionet locale rangohen si te tetat e medimeve me te preferuara per marketing me 10%. Radiot locale nga 9% e ndermarrjeve .

Radiot kombetare nga 8% e ndermarrjeve. Ndersa 18% e ndermarrjeve preferojn dhe ndajn buxhet per forma te tjera te marketingut, p.sh: ofruesit e shrbimeve kablore, web faqet e medimeve etj.

Megjithate, duke pasur parasysh se ky hulumtim ka përfshirë vetëm 360 kompani, mund të konkludohet se tregu i marketingut ne Republikën e Kosovës është shumëfish më i madh duke bërë që shteti jone të ketë një ekonomi më të zhvilluar. Si rezultat, 50% e ndermarrjeve të mëdha i preferojnë mediumet e cekura për shkak të audiencës me të gjere, dhe 20.8% për shkak se ato preferohen me shume nga konsumatorët e tyre. Ndermarrjet e mesme i kushtojn rendesi të madhe audiencës me të gjere, mirepo për to është me e rendesishme edhe qasja me e lehtë ne ato medium. Po ashtu 29.3% e ndermarrjeve të vogla dhe 30.8% e atyre mikro i kushtojn me se shumti rendesi audiencës me të gjere që piketojn mediumet e caktuara. Grafikonet ne vijim paraqesin arsyet e preferencave të caktuara nga ndermarrjet

## BIBLIOGRAFIA

- [1] American Marketing Association, Marketing News, March 1, 1985.
- [2] Kotler. Ph. Marketing Management, The Millenium Edition, Prentice Hall International, Inc, New Jercey, USA
- [3] Lišanin, M.T.: Bankarski marketing, Informator, Zagreb, 1997,
- [4] Drucker, P.: The Practice of Management, Harper & Row, New York, 1954, citat në faqën 37 të librit Evans, J.R. & Berman, B.: Marketing, New York, 1987,
- [5] Fullan, M. (1996). Managing Change. Soros Conference. Budapest: CEU.
- [6] Berkowitz, E.N., Kerin, R.A., Rudelius, W.; Marketing, Irwin, Homewood, 1989
- [7] Ministria e Shendetesise, 2005, Hapa në zbatimin e ndryshimeve në organizatë
- [8] Kotler. Ph. Marketing Management, The Millenium Edition, Prentice Hall International, Inc, New Jercey, USA
- [9] Milankovic B. Da ili ne upravljati marketingom medicinske usluge? Zagreb, 2002.
- [10] Reshidi, N. Bazat e marketingut, Prishinë, 2002.
- [11] Ramosaj, B. Management-Bazat e menaxhimit, botim i dytë, Prishtinë, 2000
- [12] Antonides, G. Van Raaij, F.W. Consumer Behaviour-A European Perspective, John Wiley et Sons, 1988,
- [13] Burime nga interneti:
- [14] <http://www.burime-njerezore.com>,
- [15] <http://www.amazon.com/Performance-Management-Appraisal-Systems-Response/>
- [16] [http://en.wikipedia.org/wiki/Human\\_resources](http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resources)
- [17] [http://en.wikipedia.org/wiki/Performance-related\\_pay](http://en.wikipedia.org/wiki/Performance-related_pay)