Analiza kategorije u Category Managementu - "kreme za njegu lica i tijela" u drogerijama.

Babić, Andrea

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:160274

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
EKONOMSKI FAKULTET U OSIJEKU
DIPLOMSKI STUDIJ, SMJER MARKETING

Andrea Babić

Analiza kategorije u Category Managementu - „Kreme za njegu lica i tijela" u drogerijama

Diplomski rad

Osijek, 2019.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij, smjer Marketing

Andrea Babić

Analiza kategorije u Category Managementu - „Kreme za njegu lica i tijela“ u drogerijama

Diplomski rad

Diplomski rad iz predmeta
UPRAVLJANJE KATEGORIJAMA PROIZVODA
ocijenjen ocjenom zadovoljan (5)
Osijek, 10.9. 20 19.
Potpis nastavnika:
II RAZINA OBRAZOVANJA

Osijek, 2019.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij, smjer Marketing

Andrea Babić

Analiza kategorije u Category Managementu - „Kreme za njegu lica i tijela“ u drogerijama

Diplomski rad

Kolegij: Upravljanje kategorijama proizvoda

JMBAG: 0010211586

e-mail: andbabic@efos.hr

Mentor: izv.prof.dr.sc. Davor Dujak

Osijek, 2019.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Marketing

Andrea Babić

Category Analysis in Category Management - "Face and Body Care Creams" in Drugstores

Graduate paper

Osijek, 2019.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.

2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.*

3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).

4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Andrea Babić
JMBAG: 0010211586
OIB: 46647510746
e-mail za kontakt: andrea.djk@gmail.com
Naziv studija: Diplomski studij, smjer Marketing
Naslov rada: Analiza kategorije u Category Managementu - „Kreme za njegu lica i tijela“ u drogerijama
Mentor/mentorica rada: izv.prof.dr.sc. Davor Dujak

U Osijeku, 2019.godine

Potpis Andrea Babić

Analiza kategorije u *Category Managementu* - „Kreme za njegu lica i tijela“ u drogerijama

SAŽETAK

Upravljanje kategorijama proizvoda jedan je od najvažnijih procesa u maloprodaji koji izravno utječe na izbor proizvoda koji će biti sastavni dio određene kategorije proizvoda odnosno izbor asortimana, koji proizvodi će se nalaziti na policama, cijenu proizvoda te promocijske aktivnosti određene kategorije. Cilj upravljanja kategorijama proizvoda prvenstveno jest poboljšati poslovni rezultat, povećati prodaju proizvoda te unaprijediti suradnju s dobavljačima i kupcima, povoljno utjecati na ugled određene kategorije, prodavaonice i cijele tvrtke. Karakteristično za maloprodajno tržište jest velika dinamičnost i povećanje potreba i želja kupaca. Upravo su zbog toga neophodne promjene i prilagođavanje tržištu pomoću varijabli maloprodajnog miksa, odnosno pokretača kategorije, koje su sljedeće: asortiman, prostor, cijena te promocijske aktivnosti. Proces upravljanja kategorijama proizvoda koji se u praksi najčešće koristi razvila je američka tvrtka *The Partnering Group* (TPG), a proces se sastoji od osam faza.

U fokusu ovog diplomskog rada je analiza kategorije kreme za njegu lica i tijela u drogerijama koje posluju na hrvatskom tržištu. U teorijskom dijelu rada navedeni su i pojašnjeni osnovni pojmovi upravljanja kategorijama proizvoda, pojava i razvoj te proces upravljanja kategorijama proizvoda. Zatim je objašnjeno tržište krema za njegu lica i tijela i struktura tržišta. Također, provedeno je istraživanje u svrhu analiziranja i vrednovanja kategorije kreme za njegu lica i tijela u maloprodajnom poslovanju drogerija.

Ključne riječi: upravljanje kategorijama proizvoda, proces, analiza, tržište

The Category Analysis in the Category Management – "Face and Body Creams" in Drugstores

SUMMARY

The product category management is one of the most important processes in retail as it directly affects the choice of which products are going to be an inclusive part of a certain products category, that is to say the choice of the assortment, which products are going to be displayed on the shelves, the price of the products, and the promotional activities of a certain category. Primarily, the goal of the product category management is to improve the business result, to increase the sales of a product and to strengthen the collaboration with the suppliers and the customers, and to positively impact the reputation of the certain category, the store, and the entire company. Great dynamics and the increase of the customers' needs and wants are characteristic of the retail market. Because of that, the changes and the adjustments to the market using the variables of the retail mix, or the category trigger, are inevitable. Those category triggers are the assortment, the space, the price, and the promotional activities. What is practically the most commonly used process of the product category management consists of eight phases and has been developed by an American company "The Partnering Group" (TGP).

The focus of the thesis is the analysis of the "face and body creams" category in the drugstores which operate on the Croatian market. The theoretical section lists and discusses the basic terms related to the product category management, the appearance and development, and the process of the product category management. Then, the market for the face and body creams and the structure of the market are explained. As well as that, a research was conducted in order to analyze and evaluate the "face and body creams" category in the drugstore retail business.

Keywords: product category management, process, analysis, market

SADRŽAJ:

1. UVOD 1
2. METODOLOGIJA RADA 2
2.1. Predmet istraživanja 2
2.2. Hipoteze istraživanja 2
2.3. Metode istraživanja 3
2.4. Izvori podataka 4
3. POJAVA, RAZVOJ I PROCES UPRAVLJANJA KATEGORIJAMA PROIZVODA 5
3.1. Pojava i razvoj upravljanja kategorijama proizvoda 6
3.2. Proces upravljanja kategorijama proizvoda 7
3.3. Varijable maloprodajnog miksa 13
3.3.1. Upravljanje asortimanom 14
3.3.2. Upravljanje prostorom 17
3.3.3. Upravljanje cijenom 21
3.3.4. Promocijske aktivnosti 22
4. TRŽIŠTE KREMA ZA NJEGU LICA I TIJELA U REPUBLICI HRVATSKOJ 24
5. ANALIZA KATEGORIJE „KREME ZA LICE I TIJELO“ U DROGERIJAMA BIPA, DM-DROGERIE MARKT I MÜLLER 30
5.1. Analiza kategorije „Kreme za lice i tijelo“ u Bipa drogeriji 30
5.1.1. Opće karakteristike o Bipa drogeriji 30
5.1.2. Analiza kategorije „Kreme za njegu lica i tijela“ u Bipa drogeriji 32
5.2. Analiza kategorije „Kreme za lice i tijelo“ u dm-drogerie markt drogeriji 38
5.2.1. Opće karakteristike o dm-drogerie markt drogeriji 38
5.2.2. Analiza kategorije „Kreme za njegu lica i tijela“ u dm-drogerie markt drogeriji 39
5.3. Analiza kategorije „Kreme za lice i tijelo“ u Müller drogeriji 46
5.3.1. Opće karakteristike o Müller drogeriji 46
5.3.2. Analiza kategorije „Kreme za njegu lica i tijela“ u Müller drogeriji 47
6. RASPRAVA 54
7. ZAKLJUČAK 58
LITERATURA 59
POPIS SLIKA 61
POPIS TABLICA 62
POPIS GRAFIKONA 63

1. UVOD

Upravljanje kategorijama proizvoda jedan je od najznačajnijih procesa u maloprodaji, najčešće se sastoji od osam ključnih faza u kojima top menadžment te menadžer kategorije zajedno sa svojim zaposlenicima donosi ključne odluke vezane uz izbor asortimana, cijenu, prostor, *layout* prodavaonice, promocijske aktivnosti i sl. Upravljanje kategorijama proizvoda ima izravni utjecaj na ponašanje potrošača, na njihove želje i potrebe, na način kvalitetnijeg i pouzdanijeg odgovora na njihove potrebe, na nove potrebe te promjenu već stvorenih potreba.

U teorijskom djelu diplomskog rada definirani su osnovni pojmovi upravljanja kategorijama proizvoda te opisani pojava i razvoj *Category Management*-a, nešto detaljnije razrađen je proces upravljanja kategorijama proizvoda i svih osam faza u kojima se provodi. Također, navedene i opisane su varijable maloprodajnog miksa. Prva varijabla jest upravljanje asortimanom, to se odnosi prvenstveno na prostor na polici i izbor proizvoda i broj lica koji će se nalaziti na polici, slijedi upravljanjem prostorom koje može biti na razini cijele prodavaonice i na razini određene kategorije. Treća varijabla jest upravljanje cijenom odnosno određivanje strategija cijena koja će se koristiti zadnja varijabla jesu promocijske aktivnosti.

Zatim slijedi dio u kojem je provedeno istraživanje kategorije kreme za njegu lica i tijela u Bipa, dm-drogerie markt te Müller drogerijama koje su prisutne na hrvatskom tržištu. U promatranim kategorijama elementi koji su se analizirali su: uloga kategorije, analiza police prema *brand*-ovima i prema pakiranju na kojoj se nalazi promatrana kategorija, strategija cijena, promocijske aktivnosti, razinu nedostatne robe na promatranim policama, dodatno izlaganje kategorije ili proizvoda zajedno te pakiranja spremno za maloprodaju. Nakon pojedinačne analize drogerija, promatrane drogerije i elementi međusobno su uspoređeni.

2. METODOLOGIJA RADA

U ovom poglavlju ukratko će biti predstavljen predmet i ciljevi istraživanja, postavljene hipoteze istraživanja, koje će se u daljnjem radu prihvatiti ili odbaciti, zatim će se upoznati s korištenim metodama istraživanja, te pregled izvora korištenih podataka.

2.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja diplomskog rada „Analiza kategorije u *Category Managementu*-Kreme za njegu lica i tijela u drogerijama" odnosi se na analizu kategorije kreme za njegu lica i tijela u tri drogerije koje posluju na području Republike Hrvatske, točnije na području grada Osijeka. Navedene drogerije su Bipa, dm – drogerie markt te Müller drogerije.

Cilj istraživanja jest istražiti hrvatsko tržište krema za lice i tijelo, kako izgleda struktura promatrane kategorije, točnije koji su sve proizvodi sastavni dio navedene kategorije i koji su *brand*-ovi najzastupljeniji na policama u drogerijama zatim tko su kupci u drogeriji i koliko često kupuju u promatranim drogerijama, koliko iznosi prosječna košarica te u kojoj drogeriji i zbog koji razloga najčešće kupuju. Sljedeći elementi promatrani su za svaku drogeriju, a to su: uloga kategorije u drogeriji, pozicija kategorije unutar *layout*-a prodavaonice, analiza police prema *brand*-ovima te prema pakiranju, strategija cijena koju je drogerija izabrala za promatranu kategoriju, prisutnost promocijskih aktivnosti te da li je uočena razina nedostatne robe na polici, promoviranje proizvoda ili kategorije zajedno te pakiranje spremno za maloprodaju.

2.2. Hipoteze istraživanja

Hipoteze istraživanja neizostavna su sastavnica diplomskog rada te će se usmjeriti na predmet istraživanja te na područje promatranja ovog diplomskog rada. U ovom diplomskom radu predstaviti će se tri hipoteze istraživanja, a to su:

H1: Kategoriji kreme za njegu lica i tijela u svim trima promatranim drogerijama dodijeljena je destinacijska uloga.

Destinacijska uloga kategoriji dodijeljena je ukoliko je određena kategorija od iznimne važnosti u prodavaonici te kada je asortiman kategorije širok, kada je cijena za kupca prihvatljiva, a usluga i opremljenost prodavaonice na visokoj razini. Zbog destinacijskih kategorija kupci dolaze u određenu prodavaonicu jer pronalaze proizvode koji će zadovoljiti

njihove želje i potrebe. Stoga promatrane drogerije ukoliko želje imati najbolji tržišni udio u kategoriji kreme za njegu lica i tijela dodjeljuju joj destinacijsku ulogu.

H2: *Brand* Nivea ima najveći tržišni udio u kategoriji kreme za njegu lica i tijela na policama promatranih drogerija.

Brand Nivea na hrvatskom tržištu prisutan je više od 100 godina, sukladno tome nije iznenađujuće kako je Nivea prepoznatljiva u svakom kućanstvu, posebice kultna Nivea plava krema. Nivea predstavlja simbol kvalitetne preparativne kozmetike, stoga ne čudi kako je *brand* s najvećim tržišnim udjelom na policama drogerija u kategoriji kreme za njegu lica i tijela.

H3: „*High-low*" cjenovna strategija najčešći je izbor strategije cijena za kategoriju kreme za njegu lica i tijela u drogerijama na hrvatskom tržištu.

Cijena proizvoda jedna je od najvažnijih razloga za kojeg se kupci odlučuju prilikom kupnje proizvoda u kategoriji kreme za njegu lica i tijela u drogerijama stoga je izbor strategije cijene vrlo bitna stavka koju treba postaviti. Za „*high-low*" strategiju specifična je veća početna cijena određenog proizvoda te kasnije snižavanje cijene proizvoda uz dodatno oglašavanje što maloprodavačima ide u koristi budući da ova strategija dovodi do povećanja profita te stvaranju osjećaja uzbuđenja kod kupaca.

H4: Promocijske aktivnosti u velikoj mjeri provode se u svim promatranim drogerijama.

U današnjem maloprodajnom poslovanju veliki značaj imaju promocijske aktivnosti, na taj način kupci se dodatno i jednostavnije informiraju i podsjete najviše o ponudi proizvoda te o akcijskim cijenama. Promocijske aktivnosti važne su kako bi se kupac upoznao s određenim proizvodom, kako bi se povećala prodaja, diferenciralo od konkurencije te kako bi se stvarali lojalni kupci.

2.3. Metode istraživanja

Za izradu ovog diplomskog rada korištene su razne metode kao što su induktivna metoda i deduktivna metoda. Induktivnom se metodom iz pojedinačnih činjenica dolazi do općeg sažetka, koji je predstavljen u zaključku ovog rada. Deduktivnom se metodom iz općih činjenica dolazi do pojedinačnog zaključka. Metodom kompilacije prikupljeni su potrebni podatci iz raznih izvora te kompilirani da čine jedinstvenu, kompletnu cjelinu. Metoda terenskog istraživanja, za koju je karakteristično vlastito zapažanje i promatranje te vođenje

bilješki korištena je prilikom posjeta navedenim drogerijama u nekoliko navrata kako bi se prikupili što relevantniji podaci koji će koristiti u svrhu istraživanja.

2.4. Izvori podataka

U ovom diplomskom radu *Analiza kategorije u Category Managementu - „Kreme za njegu lica i tijela" u drogerijama* izvori podataka koji se koriste su primarnog i sekundarnog podrijetla. Za razradu teme u teorijskom dijelu korištena su podaci sekundarnog podrijetla, odnosno stručna literatura iz područja Category Managment-a, ponajviše literatura prof. dc. sc. Zdenka Segetlije i izv. prof. dr.sc Davora Dujaka, nastavni materijali s kolegija *Upravljanje kategorijama proizvoda*, te strana literatura. Od internetskih izvora najčešće je korištena internetska stranica jatrgovac.com. Za pisanje praktičnog dijela rada korišteni su podaci primarnog podrijetla, odnosno podaci koje je autor samostalno prikupio metodom prikupljanja na terenu.

3. POJAVA, RAZVOJ I PROCES UPRAVLJANJA KATEGORIJAMA PROIZVODA

Upravljanje kategorijama proizvoda (engl. *Category Management*) jedan je od najvažnijih procesa u maloprodaji. Upravljanje kategorijama proizvoda izravno utječe na izbor proizvoda koji će činiti određenu kategoriju proizvoda, izbor proizvoda koji će se nalaziti na policama određenih maloprodajnih lanaca. Također, utječe na potrebe potrošača, u smjeru boljeg odgovora na potrebe potrošača, na stvaranje novih potreba potrošača te na promjene postojećih potreba potrošača.

„*Category Management* je proces kojim maloprodaja i dobavljači upravljaju kategorijama proizvoda kao strateškim poslovnim jedinicama, kojim se postižu bolji poslovni rezultati usmjeravanjem na pružanje bolje vrijednosti potrošaču." (Segetlija, Dujak, 2013:14)[1]

Kao rezultat brojnih teorijskim i praktičnim istraživanjima koja su se odvila u proteklih 15-ak godina te svojim opsegom upravljanje kategorijama proizvodima ima status znanstvene discipline. Upravljanje kategorijama proizvoda može se također definirati kao filozofija, proces i organizacijski koncept.

„Cilj *Category Management*-a su bolji poslovni rezultati, prvenstveno financijski, temeljem optimizacije asortimana i troškova, ali i uspješnije suradnje s dobavljačima i odnosa s kupcima. Kao i kod svih marketinških koncepcija, cijeli je proces okrenut prema kupcu što znači da ga određuju i pokreću potrebe kupaca." (Segetlija, Dujak, 2013:14)

Međusobna suradnja proizvođača i maloprodavača usmjerava se prema potrošačima, njihovim željama, navikama i potrebama. Stoga, može se zaključiti kako je kupac odnosno potrošač u središtu cijelog procesa, ali kako se i proces završavam s kupcem u središtu.

„Najveća promjena upravljanju kategorijama tijekom godina bila je fokusiranost na kupca. Do kraja 1990-ih, proizvođači su davali maloprodavačima podatke koji su bili više orijentirani na kupce" (AC Nielsen, Karolefski, Heller, 2016:18)

---

[1] Segetlija, Z. Dujak, D. (2013). *Upravljanje kategorijama proizvoda*, str. 70 prema Muller, J., Singh, J. (2006.) *Category management – Efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji,* str. 191

„Glavni zadaci *Category Management*-a su:

- Optimiziranje asortimana
- Optimiziranje polica
- Planiranje i kontrola akcijskih prodaja
- Izravna rentabilnost proizvoda
- Analiza potrošačke košare“ (Segetlija, 2009.)

„Maloprodajno tržište karakterizira visok stupanj dinamike, a promjene ponašanja i potreba kupaca dovele su do povećanja broja artikala i prodajnih formata. Žele li trgovci u navedenim situacijama ispuniti svoje strateške ciljeve, potrebna im je učinkovita provedba strategije za odabrane kategorije proizvoda tj. skupine artikala i korištenje odgovarajućih taktika, kao što su pozicioniranje kategorije, oblikovanje asortimana i cijena promocija, dodatan prostor na policama te dodatna izlaganja.“ (Pirc, Maroša, 2011. JaTrgovac)

Menadžer kategorije mora biti izvrsno upoznat sa svojim potrošačima, njihovim navikama, željama te potrebama, poslovnim okruženjem, ali i konkurencijom na tržištu. Neke od osobina koje treba posjedovati menadžer kategorije su inovativnost, kreativnost, informiranost te komunikativnost, također menadžer kategorije mora biti dovoljno educiran kako bi uspješno izvršavao svoje zadatke i ciljeve.

3.1. Pojava i razvoj upravljanja kategorijama proizvoda

Prva pojava Category Management-a javila se sredinom 80-tih i početkom 90-tih godina 20. stoljeća u Sjedinjenim Američkim Državama uslijed pojave nove konkurencije koja je imala znatno niže cijene u odnosu na dotadašnje prodavaonice, stoga su se prodavaonice, najvećim dijelom su to bili supermarketi, susreli s uvođenjem niskih stopa marži kako bi mogli nastaviti konkurirati na tržištu.

„Nova konkurencija bili su drugi oblici prodavaonica unutar velikih trgovinskih centara, prije svega diskonteri i „ubojice u kategoriji“ (engl. *category killers*). „Ubojice u kategoriji“ su ponudom i cijenama bili toliko dominanti u svojoj kategoriji da su se mnogi ostali maloprodavači morali povući (ili pak izbaciti tu kategoriju iz svog asortimana), jer im se nisu mogli suprotstaviti.“ (Segetlija, Dujak, 2013:5)

„Upravljanje kategorijama proizvoda kao proces započeo je omogućavajući maloprodavačima upravljanje kategorijama proizvoda kao pojedinačnim poslovnim jedinicama. Originalna verzija imala je osam koraka, počevši od definicije kategorije i završavajući s analizom. Usputno je plan kategorije stvoren i implementiran." (AC Nielsen, Karolefski, Heller, 2006:11)

Kao posljedica pojave i djelovanje nove brzorastuće konkurencija koja je poznata kao „ubojice u kategoriji " javila se znanstvena disciplina upravljanje kategorijama proizvoda. Maloprodavači su se prvi puta susreli s novim problemima, te su morali osmisliti način kako zadržati postojeće kupce, ali i privući nove kupce u svoje prodavaonice, to su postigli uvođenjem *Category Management*-a u svoje poslovanje na način boljeg upravljanja prostorom cijele prodavaonice i pojedinačnih polica, povećanjem broja proizvoda, prilagođavanjem cijena te promocijskim aktivnostima.

„Kako bi ipak uspješno odgovorio tržišnim izazovima i ispunio ciljeve tvrtke, menadžer kategorije osniva tim ljudi koji mu pomaže – tim kategorije. Na taj način okružuje se ljudima po svom izboru (zato što je konačna odgovornost njegova) koji uže pokrivaju područja odnosa s kupcima, logistike, nabave, financija, promocije, izlaganja proizvoda, informatičkih tehnologija, istraživanja tržišta i sl." (Segetlija, Dujak, 2013:26).

Kako bi osnovan tim uspješno funkcionirao, međusobno, ali i s drugim članovima opskrbnog lanca i ostalim odjelima unutar tvrtke potrebna je stalna komunikacija, sinergija tima te međusobna suradnja, ali ne samo unutar tima i s odjelima unutar tvrtke već i s ostalim članovima opskrbnog lanca tvrtke kako bi se ispunili postavljeni zadaci i ciljevi, ali i precizno postavili novi ciljevi te donijele ispravne poslovne odluke.

3.2. Proces upravljanja kategorijama proizvoda

Proces upravljanja kategorijama proizvoda neizostavni je dio uspješnog maloprodajnog poslovanja. Na tržištu danas postoji nekoliko različitih procesa, ali najčešće korišteni i najpoznatiji proces upravljanja kategorijama proizvoda kreirala je tvrtka The Partnering Group (TPG).

TPG proces sastoji se od navedenih osam faza ili koraka:

1. "Definicija kategorije
2. Uloga kategorije

3. Procjena kategorije

4. Izrada kartona usklađenih ciljeva kategorije

5. Strategije kategorije

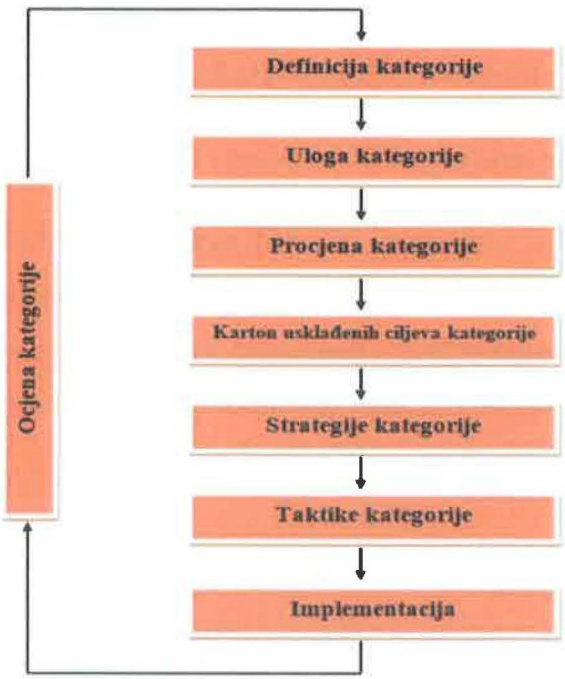
6. Taktike kategorije

7. Implementacija

8. Ocjena kategorije." (Segetlija, Dujak, 2013:35)

Menadžer kategorije proizvoda imaju najveću ovlast, ali i odgovornost tijekom svih osam faza procesa upravljanja kategorijama proizvoda. U fazama *Definicija kategorije* i *Uloga kategorije* važnu ulogu ima i top menadžment, zato što se u tim fazama procesa određuje smjer u kojem će tvrtka ići. U sljedeće četiri faze *Strategije kategorije*, *Taktike kategorije*, *Implementacija* te *Ocjena kategorije* najvažniju ulogu ima tim kategorije koje je izabrao menadžer kategorije. Svaka tvrtka sama odabire faze koje će ona implementirati u svom procesu, te ih prilagođavati svojim potrebama i potrebama svojih kupaca, ali ipak većina tvrtka se pridržava svih osam faza.

Slika 1. Proces upravljanja kategorijama proizvoda kroz osam faza



Izvor: Prilagodba autora prema Segetlija Z., Dujak. D., *Upravljanje kategorijama proizvoda.* Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2013. str. 36

Prethodna *Slika 1. Proces upravljanja kategorijama proizvoda kroz osam faza* prikazuje svih osam koraka procesa Upravlja kategorijama proizvoda kronološkim redom, koji se odvijaju tijekom poslovanja, također vidljivo je iz slike kako su sve faze međusobno povezane.

Prva faza procesa Upravljanja kategorijama procesa jest *Definiranje kategorije*, u ovoj fazi top menadžeri i menadžer kategorije odabiru skupinu proizvoda koja će biti sastavni dio određene kategorije te kakva će biti struktura kategorije. Rezultat ove faze jest broj proizvoda pojedinačnih artikala (engl. *Stock Keeping Unit*) koji će činiti određenu kategoriju. *Stock Keeping Unit* (SKU) predstavlja najmanju jedinicu određenog proizvoda koja je dostupna kako bi se pratile zalihe u prodavaonici.

Definiranje kategorije određuje se na dugoročni vremenski period, uglavnom od pet godina, ukoliko na tržištu dođe do drastičnih promjena, u tom slučaju ponovno se izabiru proizvodi koji će činiti određenu kategoriju.

„Određivanje strukture kategorije može se odvijati na temelju:

- hijerarhijskih struktura odlučivanja – stablo odlučivanja
- kognitivnih (spoznajnih) struktura u kojima dolazi do izražaja shvaćena sličnost pojedinih artikala – postupci asocijacija. (Dujak D., 2018)

Druga faza procesa Upravljanja kategorijama procesa jest *Uloga kategorije.*

„Određivanjem uloge koju će kategorija „igrati" u portfelju kategorija, top menadžment određuje koliko će se resursa pridati određenoj kategoriji i kako očekuje da će ona pridonijeti ostvarenju ciljeva u poslovanju maloprodajne kompanije. Iza svake odluke stoji ozbiljna analiza u kojoj se prvenstveno treba dati odgovore na sljedeća četiri ključna pitanja

1. Koliko je kategorija važna za kupca?
2. Koliko je kategorija važna za maloprodavača?
3. Koliko je kategorija važna za maloprodavačevu konkurenciju?
4. Kakva je perspektiva kategorije na tržištu? (Segetlija, Dujak, 2013:48)

Temeljna zadaća uloge kategorije jest odrediti koju ulogu kategorija ima u cjelokupnom asortimanu maloprodavača odnosno pozicioniranje same kategorije u asortimanu maloprodavača te odrediti što kategorija predstavlja za kupca, kako ju kupac prihvaća, samostalno i usporedno s drugim kategorijama koje se nalaze u asortimanu.

„Najčešće se maloprodavači odlučuju za drugu klasifikaciju na četiri vrste uloga kategorije koje dobro pokrivaju sve moguće opcije za kategorije:

- Destinacijske
- Preferirane ili rutinske
- Povremene ili sezonske
- Usputne ili prigodne." (Segetlija, Dujak, 2013:50)

Uloga kategorije također određuje koliko će resursa pripadati određenoj kategoriji te koliko će kategorija pridonijeti ostvarenju zadanih ciljeva. Resursi s kojima maloprodavač raspolaže temeljem uloge kategorije su: prodajni prostor kategorije, prodavači, zalihe s kojima kategorija raspolaže te promocijske aktivnosti vezane uz kategoriju.

Sljedeća faza procesa Upravljanja kategorijama procesa jest *Procjena kategorije*.

„Procjena se kategorije može napraviti temeljem analize relevantnih čimbenika koji utječu na kategoriju proizvoda. Dok se u prethodnoj fazi morala izvršiti usporedna analiza svih kategorija kako bi se svakoj odredila odgovarajuća uloga, u fazi procjene, vrši se analiza unutar svake pojedine kategorije. Analizi je potrebno prići s četiri motrišta

- S motrišta kupaca
- S motrišta tržišta
- S motrišta maloprodavača
- S motrišta dobavljača." (Segetlija, Dujak, 2013:54)

Procjena kategorije najčešće se radi na razini cjelokupne kategorije, ali i na robnim skupinama (podkategorijama), podskupinama (podpodkategorijama), segmentima i podsegmentima (mikrosegmentima i SKU-ima) kako bi se dobila sveukupna slika unutar promatrane kategorije. Za vrednovanje rezultata unutar kategorije najčešće se koriste

pokazatelji poput pokazatelja prodaje, pokazatelja prometa (promet, razlika u cijeni), pokazatelja rentabilnost (neto rentabilnost, bruto rentabilnost), doprinosa pokrića, pokazatelja koji se odnose na maloprodajnu potražnju (dio ponovljene kupnje, udio stalnih kupaca, domet kupaca jedne kategorije itd.) te procjena dobavljača.

Iduća faza procesa Upravljanja kategorijama procesa jest *Izrada kartona usklađenih ciljeva kategorije.*

„Karton usklađenih ciljeva (*balanced scorecard*) kategorije predstavlja parametre (ili pokazatelje) kako bi se kategorija odvela na željeno mjesto (što je ustanovljeno u drugoj fazi – uloga kategorije) od mjesta gdje je sada (što je ustanovljeno u trećoj fazi – procjena kategorije). Rezultati za pojedine pokazatelje unose se u karton redovito i prema periodici koja je unaprijed utvrđena od strane category-tima.(Segetlija, Dujak, 2013:68)

Kategorije u *balances scorecard*-u razlikuju se od maloprodavača do maloprodavača, važna je međusobna suradnja između maloprodavača i dobavljača kako bi izabrali najvažnije pokazatelje koji će im pokazati uvid u pojedine karakteristike određene kategorije. Važno je ciljeve u *balanced scorecard*-u redovito pregledavati te ukoliko je potrebno izmijeniti ako je tržište kategorije dinamično te sukladno tome prilagoditi nove ciljeve.

Peta faza procesa Upravljanja kategorijama procesa jest *Strategije kategorije.* U ovoj fazi procesa određuje se kako će tvrtka ispuniti ulogu te ostvariti unaprijed zadane ciljeve, određuje se strategije za svaku kategoriju iz ukupne strategije maloprodavača. Strategije se mogu određivati na nekoliko načina ovisno o tome što se želi obuhvatiti, najčešće je to ovisi o ulozi kategorije, sezonalnosti kategorije ili o razinama unutar kategorije. Kako bi se jednostavnije i efikasnije određivale strategije za određene kategorije sastavljaju se tablice u kojima se skupinama proizvoda unutar jedne kategorije dodjeljuju marketinške strategije, a ta tablica naziva se Stratogram.

„Kao najčešća strategija kojima se služe maloprodavači, kako bi ostvarili svoje marketinške i prodajne ciljeve, može se navesti sljedećih sedam strategija:

1. Povećanje prometa – strategija koja privlači potrošače, u prodavaonicu, u prolaz između polica, u kategoriju, i time povećava broj kupnji u kategoriji;

2. Povećanje transakcija - strategija koja povećava bruto maržu za kategoriju;

3. Generiranje profita – strategija koja povećava bruto maržu za kategoriju;

4. Generiranje gotovog novca – strategija koja povećava novčani tok za kategoriju;
5. Zaštita terena – strategija kojom se pokušava oteti tržišni udio od konkurencije maloprodajnih lanaca ili zadržati vlastiti tržišni udio;
6. Stvaranje uzbuđenja – strategija koja potrošačima komunicira smisao hitnosti ili prilika da potrošači povećaju neplanirane ili impulzivne kupnje, odnosno koja stvara interes i entuzijazam među potrošačima;
7. Poboljšanje imidža – strategija koja učvršćuje poželjni imidž za maloprodajni lanac i izgrađuje odanost kategoriji." (Segetlija, Dujak, 2013:70)

Sljedeća faza procesa Upravljanja kategorijama procesa jest *Taktike kategorije*. U ovoj fazi donosi se mnoštvo odluka o aktivnostima pomoću kojih se provode strategije koje su postavljene u prethodnoj fazi *Category Magamenta* procesa. Sve aktivnosti koje se provode nazivaju se Taktike kategorije. Taktike koje su provode najčešće su sastavni dio marketinškog miksa.

„Taktike kategorije provode se na četiri ili pet polja. Prema jednim su autorima četiri glavna polja, odnosno četiri skupine taktika za kategoriju:

- Asortiman.
- Cijena.
- Promocija.
- Prezentacija police. (Segetlija, Dujak, 2013:73)

Iduća faza procesa Upravljanja kategorijama procesa jest *Implementacija*. U ovoj fazi provode se odluke koje su postavili menadžeri kategorije sa svojim timom u prijašnjim fazama *Category Management* procesa. Provođenje odluka događa se u prodavaonici, pa samim time u fazi Implementacije najveći dio posla obavljaju zaposlenici koji su zaposleni u prodavaonici.

„Dok se u prvih šest faza *Category Management* procesa sudjelovali, osim menadžera kategorije i njegovog ima još i ljudi iz top-menadžmenta (relativno mali broj ljudi koje je bilo lako uskladiti i voditi), u implementaciji se najveći dio posla prebacuje na osoblje prodavaonice koje čine voditelji pojedinih poslovnica-prodavaonica, prodavači, pomoćno

osoblje u prodavaonici i zaposlenici dobavljača ili različitih tržišnih pomagača koji se brinu o izlaganju proizvoda na polici ili o promotivnim aktivnostima u prodavaonici." (Segetlija, Dujak, 2013:74)

Budući da se u fazi *Implementacije* povećava broj ljudi koji je zadužen za obavljanje zadataka i ciljeva veća je vjerojatnost da će se dogoditi neka pogreška, stoga bi menadžer kategorije trebao svojim zaposlenicima što detaljnije i slikovitije objasniti aktivnosti za koje su oni zaduženi. Najčešće greške koje se mogu dogoditi u fazi Implementacije su: nejasan planogram zaposlenicima, nedostupnost potrebnog inventara, greške koje se javljaju zbog needuciranosti zaposlenika, nemogućnost kontroliranja vanjskih suradnika.

Osma i završna faza procesa Upravljanja kategorijama procesa jest *Ocjena kategorije*. U ovoj fazi se analizira i kontrolira rezultat određene kategorije u usporedbi s početnim i zadanim ciljevima, te ukoliko je potrebno i ispravljanje pogreške koje su vidljive.

„Provjera se kategorije može odvijati u ovih pet ključnih područja:

- *Balanced scorecard* – trenutni status u odnosu na interne financijske ciljeve
- Tržište – sve promjene na tržištu koje bi mogle utjecati na plan
- Status plana implementacije (što je do sada napravljeno) i identificiranje slabih točaka u izvršavanju plana i njihovog uzroka
- Sažetak aktivnosti – lista svih aktivnosti (taktika) unutar kategorije
- Implikacije – koji su idući koraci, preporuke za promjene i razmišljanje o budućim mogućnostima za kategoriju." (Segetlija, Dujak, 2013:75)

3.3. Varijable maloprodajnog miksa

Najvažnije varijable maloprodajnog miksa uz čiju pomoć menadžeri kategorija u maloprodaji ostvaruju zadane rezultate i ciljeve su:

- Asortiman
- Prostor
- Cijena te
- Promocija.

Navedene varijable nazivaju je još i *pokretači kategorije*, jer je pomoću aktivnosti unutar ovih varijabli zaista moguće pokrenuti određenu kategoriju proizvoda, odnosno povećati prodaju te kategorije, utjecati na mišljenje i stav kupca prema kategoriji, smanjiti utjecaj sezonalnosti određenih proizvoda u kategoriji ili cijele kategorije, utjecati na ugled kategorije, prodavaonice ili određene tvrtke.

3.3.1. Upravljanje asortimanom

Kada je riječ o upravljanju asortimana u kontekstu upravljanja kategorijama proizvoda podrazumijeva se upravljanje prostorom na polici. Odnosno koliko je proizvoda izloženo, na koji način, koliko mjesta jedan proizvod zauzima na polici, koliki broj lica se nalazi na polici, širina, dužina i dubina police.

„Asortiman je određeni izbor artikala u okviru neke vrste robe ili linije proizvoda (asortiman robe) ili stručno sređen sastav robe različitih vrsta koje dolaze u poslovnu jedinicu ili kojima se mogu zadovoljiti određene potrebe potrošača." (Segetlija, Dujak, 2013:79)

Razlog zašto se asortimanu i rasporedu proizvoda na polici posvećuje posebna pažnja je veliki utjecaj na kupca, odnosno odluka kupca da kupi određeni proizvod. Temeljna pitanje na koje asortiman daje odgovor jest koliko proizvoda čini određenu kategoriju, odnosno koja je širina proizvoda, koliko lica će činiti kategoriju, koliko lica će biti jednog proizvoda, koliko mjesta zauzima kategorija u ukupnom *layout*-u prodavaonice i sl. Asortiman je glavna konkurentska prednost maloprodavača u odnosu na druge konkurente, te se pomoću njega može diferencirati od konkurencije, ispuniti želje i potrebe kupaca te steći kupčevu predanost. Sukladno tome, izgled i izbor asortimana kreiraju sami kupci, odnosno njihove želje i potrebe, za razliku od prošlosti kada su maloprodavači izabirali proizvode koje će činiti asortiman određene kategorije.

„Da bi došlo do optimalnog asortimana, pri postupku planiranja asortimana potrebno je uzimati u obzir sljedeće čimbenike:

- Strategiju maloprodavača
- GMROI robnog miksa
- Fizičke odlike prodavaonice
- Komplementarne proizvode/usluge." (Segetlija, Dujak, 2013:79)

Strategija koju odabire maloprodavač određuje broj SKU-a u određenoj kategoriji te samim time izgrađuje svoj imidž koji će stvoriti kod svojih kupaca. Sljedeći čimbenik koji je bitan u određivanju optimalnog asortimana jest GMROI (Gross Margin Return on Investment). GMROI predstavlja jedan od najvažnijih alata za upravljanje zalihama. Ovaj alat zadužen je za što veću dostupnost proizvoda uz istodobnu što manju razinu zaliha kako bi prihod bio veći uz minimalne troškove. GMROI robnog miksa uspostavlja ravnotežu između povećanja prodaje na jednoj strani te smanjena učestalosti obrtaja zaliha s druge strane. Fizičke odlike prodavaonice mogu biti ograničavajuće za maloprodavača te je potrebno znanje i iskustvo kako odrediti najbolju kombinaciju koja će činiti asortiman. Zbog ograničavajućeg prostora često je slučaj da će određeni proizvoditi biti izloženi putem kataloga ili na internetu. Kako bi asortiman imao kompletnu ponudu koja zanima kupca koriste se komplementarni proizvodi i usluge.

„Analitički proces za određivanje asortimana, odnosno optimalne ponude u kategoriji, dala je i američka konzultantska tvrtka *Category Management Inc.*, odnosno njezin potpredsjednik *Jerry Singh*. Ovaj proces svrstava sve analize u četiri osnovne skupine/faze:

1. Analiza udjela („pokrivenost potreba“)
2. Potvrda ukidanja
3. Potvrda dodavanja
4. Sumiranje asortimana.“ (Segetlija, Dujak, 2013:81)

Analizom udjela procjenjuje se struktura asortimana po kategorijama, ali i nižim razinama ako je potrebno. Naziva se još i analiza pokrivenosti potreba te se definira kao postotak tržišne potražnje s kojom maloprodavač želi postići određeni asortiman kategorije. Primjerice ako se želi postići pokrivenost potreba određene kategorije primjerice 70%, potrebno se znati koliko artikala treba obuhvaćati određena podkategorija, segment, podsegment ili mikrosegment, kako bi se njihovom prodajom ostvarila željena pokrivenost potreba.

„U prvoj fazi analize vrši se tri analize „pokrivenosti potrebe“ kategorije kako bi se došlo do tzv. točke odbacivanja. To su:

- Fragmentacija podkategorije
- Konkurentska pokrivenost potreba

- Doprinos prodaji i profitu.

Nakon toga se određuje točka odbacivanja." (Segetlija, Dujak, 2013:82)

Analizom fragmentacije podkategorije izvještava se količina proizvoda koja je potrebna da bi se njihovom prodajom ostvarila pokrivenost potreba. Fragmentiranost je veća što je više proizvoda potrebno. Analiza konkurentske pokrivenosti potreba uspoređuje se pokrivenost potreba određene kategorije kod konkurencije s pokrivenosti potreba iste kategorije kod maloprodavača. Kako bi se postigla konkurentska prednost potrebno je u kategorijama kojima je dodijeljena destinacijska uloga ostvariti veću pokrivenost potreba od konkurencije, dok je kod kategorija kojima je dodijeljena preferirana uloga važno ostvariti sličnu ili jednaku pokrivenost potreba kao kod konkurencije. Analiza doprinosa prodaje i profita ukazuje na rezultat odluke o promjeni pokrivenosti potreba određene kategorije.

"

$$\text{IDP za podkategoriju} = \frac{UP\ u\ prodaji\ kategorije}{UBP\ podkategorije\ u\ ukupnom\ broju\ proizvoda\ u\ kategoriji} x100$$

$$\text{IDPR za podkategoriju} = \frac{UP\ u\ profitu\ kategorije}{UBP\ podkategorije\ u\ UBP\ u\ kategoriji} x100$$

Gdje je:

IDP= indeks doprinosa prodaji

IDPR= indeks doprinosa profita

UP= udjel podkategorije (u %)

UBP= udjel broja proizvoda

Indeks doprinosa od 100 predstavlja podkategoriju koja ima prosječnu prodaju, odnosno prosječan profit u kategoriji. Svaki indeksni bod predstavlja jedan postotak razlike prodaje ili profita u odnosu na prosječnu razinu prodaje ili profita unutar kategorije (npr. indeks doprinosa prodaje podkategorije „X"od 112 znači da podkategorija „X" ima doprinos prodaje za 12% veći od prosječne prodaje u kategoriji, dok indeks doprinosa profita podkategorije „Y" od 96 znači kako podkategorija „Y" ima za 4% manji profit od prosječnog profita u kategoriji)." (Segetlija, Dujak, 2013:83)

Po završetku prve faze neophodno je odrediti točku odbacivanja i proizvode u podkategoriji koji se nalaze ispod određene točke odbacivanja. Proizvodi koji se nalaze ispod točke odbacivanja navode se izvještaju o odbacivanju koji se kreira na osnovu dobivenih podataka o prodaji na ukupnom tržištu koji najčešće kreira agencije za istraživanje tržišta. Svi proizvodi koji se nalaze na tržištu u određenoj podkategoriji pozicioniraju se prema postotku prodaje te se tako određuju proizvodi s najvećim postotkom prodaje, ako i oni sa najmanjim postotkom prodaje. Točka odbacivanja postavlja se na određenoj granici pokrivenosti potreba. Proizvod se odbacuje ukoliko je njegov kumulativni udio manji od određene granice koja je postavljena prema visini prodaje. Proizvod se zadržava u asortimanu ukoliko je njegov kumulativni udio jednak ili veći od postavljene granice.

Analize prije završnog koraka koje se još trebaju izvršiti za cjelokupni pregled jesu SWOT analiza, BCG matrica te McKinsey matrica. Sažetak asortimana završni je korak analize za dodjelu sredstava kategoriji i proizvoda koji će činiti određenu kategoriju. Najčešće je u obliku tablice te sadrži sve analizirane informacije poput pokrivenost potreba prije i poslije kontrole asortimana, broj dodanih i ukinutih proizvoda te ukupni broj proizvoda.

3.3.2. Upravljanje prostorom

Druga po redu varijabla maloprodajnog miksa jest upravljanje prostorom. Budući da je prostor vrlo ograničavajući i da ga nije moguće u kratkom roku izmijeniti od iznimne je važnosti pravilno upravljati prostorom i policama koje se nalaze unutar njega. Prodajni prostor i ono što se nalazi unutar njega jest prvo što kupac primijeti i zbog čega se vraća u prodavaonicu, stoga može se reći kako je prostor i asortiman ključna stavka koja predstavlja određenu prodavaonicu i maloprodavača pred kupcima.

Ako maloprodavač odluči uvesti novi artikl, odnosno proširiti određenu kategoriju, podkategoriju ili segment, odmah se smanjuje neka druga kategorija, podkategorija ili segment. O veličini i izgledu prostora ovisi koji će se asortiman nalaziti u prodavaonici, pa možemo zaključiti kako su asortiman i prostor međusobno ovisni. Maloprodavač određuje svoj asortiman prema obliku prodavaonice i policama koje se nalaze u prodavaonici, stoga treba izabrati koliko će prostora dodijeliti određenom artiklu na polici. U prodavaonici se donose dva tipa odluka u vezi s upravljanjem prostorom, a to jesu odluka o koliko će se prostora dodijeliti određenom odjelu, kategoriji i polici na razini cijele prodavaonice te odluka koliko će se prostora dodijeliti svakom određenom artiklu (SKU) na polici.

Upravljanje prostorom razlikuje se na dva načina, a to su:

- Upravljanje prostorom na razini prodavaonice
- Upravljanje prostorom na razini kategorije.

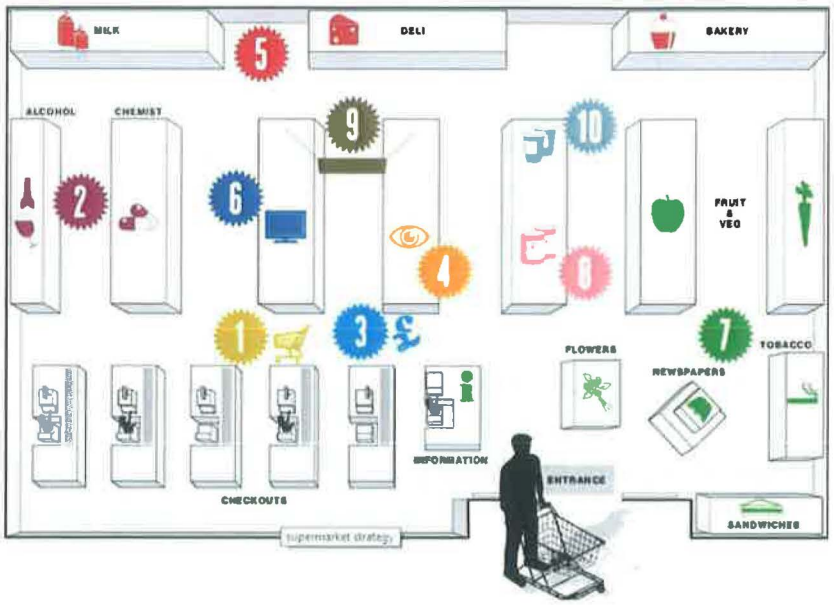
Kada je riječ o upravljanju prostorom na razini prodavaonice riječ o uređenju i kreiranju izgleda prodavaonice i odrediti koliko će prostora na polici dobiti određena kategorija. Rezultat ove dvije aktivnosti jest *la*yout prodavaonice,

Trgovački subjekti mogu kombinirati nekoliko vrsta *layout*-a, ovisno o njihovim potrebama, odnosno o asortimanu određene prodavaonice. Planiranje izgleda prodavaonice utječe na kretanje kupaca po posebnim šablonama koje nastoje da kupac uoči i posjeti dijelove ili cijelu prodavaonicu. Tim načinom postiže se željena prodaja, maksimalna produktivnost te se postiže impulzivna kupnja kod kupaca. *Layout* prodavaonice u konačnici treba niti prilagođen kupcu, kako bi se kupac osjećao ugodno, kako artikli bili privlačni kupcima te da *layout* prodavaonice kupcima bude razumljiv kako bi ga na najlakši način usvojili.

„Vrste layouta:

- Rešetkasti
- Cirkulacijski (kružni, cirkulacijski s kralježnicom)
- *Layout* u jednom smjeru (*one way layout*)
- *Layout* slobodnog toka
- Zakrivljeni ili *layout* s petljom
- Kombinirani." (Dujak D. 2018)

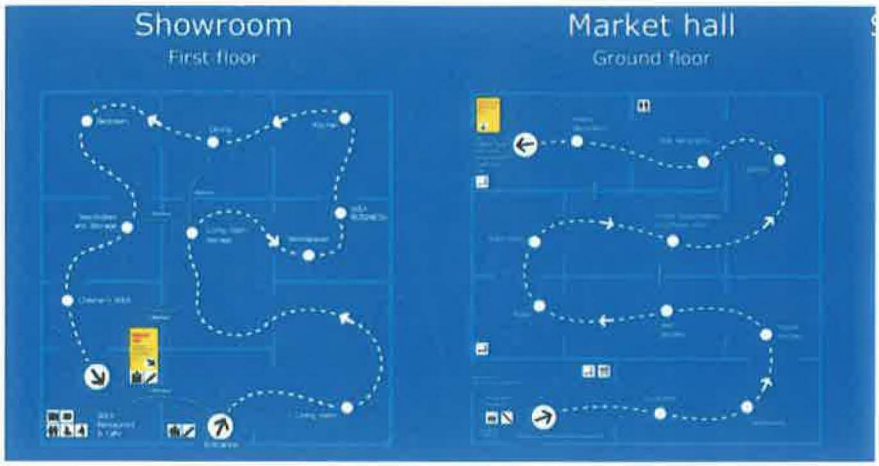
Slika 2. Rešetkasti *layout* karakterističan za supermarkete



Izvor: https://thefunambulist.net/architectural-projects/weaponized-architecture-architecture-for-profits-optimization-the-supermarkets-layout [pristupljeno 10.07.2019.]

Rešetkasti *layout* prodavaonice karakterističan je za supermarkete koje nude uglavnom prehrambene proizvode, kao što je moguće vidjeti na Slici 2. *Rešetkasti layout karakterističan za supermarkete*. Prednosti koje ostvaruje rešetkasti *layout* jesu niski troškovi, artikli su lako dostupni kupcu, prodavaonica je jednostavna za čišćenje i održavanje, kupci su upoznati s izgledom prodavaonice i lako i brzo se snalaze, omogućen je velik nadzor prodavaonice, dok su nedostatci sljedeći: izgled prodavaonice nije zanimljiv, teško je postići kreativnost, kretanje kupca je ograničeno.

Slika 3. *Layout* IKEA prodavonice



Izvor: https://m.ikea.com/au/en/stores/springvale/storemap/ [pristupljeno 10.07. 2019.]

IKEA je jedan od prvih trgovačkih lanaca koja je uvela *layout* u jednom smjeru (*one way layout*). Kroz prodavaonicu postavljeni su pregradni zidovi te su proizvodi izloženi kao u stvarnom okruženju, tim načinom uređenja kreiran je jednosmjerni pravac kretanja kupca kroz prodavaonicu, kao što je prikazano na Slici 3. *Layout IKEA prodavaonice* isprekidanim strelicama. Na ovaj način IKEA osigurava da će kupac razgledati cijelu prodavaonicu i vidjeti većinu artikala koji se nalaze u ponudi, ali i one dijelove koje nije prvobitno planirao.

Kada je riječ o upravljanju prostorom na razini kategorije riječ je o odlukama koje se donose kako bi se pravedno dodijelio prostora za svaki pojedini artikl na polici.

Pri dodjeli prostora najvažniji čimbenik je proizvodnost prostora. Određenoj kategoriji ili artiklu (SKU) pridaje se onoliko prostora na polici koliko je ostvarena prodaja u toj prodavaonici, temeljem toga određuje se gdje će se artikl pozicionirati na polici. Također, mjere koje su značajno važno za dodjeljivanje prostora jest prodaja po jedinici površine i prodaja po jedinici dužine te bruto marža po jedinici dužine/površine i profit po jedinici dužine/površine. Sljedeći čimbenik koji je važan za dodjeljivanje prostora je obrtaj zaliha. Kategoriji ili artiklu koji ima veći obrtaj zaliha u odnosu na druge kategorije ili artikle treba osigurati veći prostor u prodavaonici ili polici. Ono što je još važno pri dodjeli prostora kategoriji ili artiklu jest utjecaj te kategorije ili artikla na prodaju ostalih kategorija ili artikala u prodavaonici. Neki artikli iako ne ostvaruju značajnu prodaju i profit privlače kupce u prodavaonicu i kupnju drugih proizvoda, te ih je zbog toga važno zadržati u prodavaonici. Kada se dodjeljuje prostor određenoj kategoriji ili artiklu potrebno je imati u vidu ograničenja poput veličine same prodavaonice, odnosno fizička ograničenja, i ograničenja prodajnih stalaka.

Programski softveri inovativno su rješenje za brzo i učinkovito određivanje i dodjeljivanje prostora za svaki pojedini artikl u kategoriji. Programski softveri danas primjenjuju naprednu tehnologiju kako bi došli do optimalnog rješenja za dodjelu prostora koristeći bazu podataka iz POS uređaja, koji se koriste u prodavaonici, podaci maloprodavača, ali i podaci vanjskih suradnika, najčešće agencija za istraživanje tržišta. Rezultat programskih softvera i analiza koje provode naziva se planogram.

„Planogram je dijagram koji prikazuje kako i gdje bi određeni SKU-i trebali biti smješteni n maloprodavačevim policama ili displejima,kako bi povećali kupovinu kupaca. Planogrami imaju dvostruku ulogu u CM-u. Osnovna svrha planograma je u olakšanju slaganja proizvoda na police prema zamislima menadžera kategorije i njegova tima. Koristi se planogram u

obliku slikovnoga prikaza police s rasporedom i brojem proizvoda koji se trebali složiti na njoj." (Segetlija, Dujak, 2013:95)

Slika 4. Klasičan dvodimenzionalni planogram

Izvor: https://validoo.se/en/tjanst/validoo-planogram/ [pristupljeno 10.07.2019.]

Tijekom izrade planograma, važno je voditi računa o pozicioniranju proizvoda. Pozicioniranje proizvoda može se okarakterizirati kao sastavni dio upravljanja prostorom, preciznije rečeno pozicioniranje proizvoda jest upravljanje prostorom na određenoj polici.

Proizvodi se mogu grupirati vertikalno i horizontalno, najčešće je ipak riječ o vertikalnoj prezentaciji proizvoda, gdje se jedna grupa proizvoda slaže na više razine te tako čini vertikalnu razinu. Horizontala prezentacija proizvoda koristi se u nešto rjeđe, i to kada je riječ o maloj grupi proizvoda ili kada nema dovoljno prostora za određeni proizvod. Kada se proizvodi slažu jedan pored drugoga, odnosno kada se proizvod nalazi u više lica riječ je o *horizontalmulti facing*.

3.3.3. Upravljanje cijenom

Sljedeća po redu varijabla maloprodajnog miksa jest upravljanje cijenom za svaki pojedini artikl odnosno određivanje cijene artikla. Važno je pravilno odrediti cijenu za pojedini proizvod budući da cijena ima veliki utjecaj na kupnju proizvoda. Potrebno je odrediti cijenu proizvoda koja nije preniska, jer možemo proizvod podcijeniti niskom cijenom, kupci će potencijalno imati niska očekivanja od samog proizvoda, ali cijenu ne treba odrediti niti previsoku jer proizvod može biti kupcima nedostižan u odnosu na konkurenciju.

„Većina autora iz područja maloprodaje navodi dvije osnovne strategije za određivanje cijena:

1. Strategija visoko-niskih cijena (engl. *high-low*)
2. Strategija svakodnevno niske cijene (engl. *every-day-low-price - EDLP*)." (Segetlija, Dujak, 2013:106)

Specifično za strategija visoko-niskih cijena je često sniženje početne cijene proizvoda što je često popraćeno uz oglašavanje. Strategija visoko-niskih cijena karakteristična je za supermarkete i diskontne prodavaonice dok se u početku vezala samo za maloprodavače odjevnih predmeta, koji koriste sezonska rasprodaje, kasnije je tek usvojena i kod maloprodavača široke potrošnje. Prednosti ove strategije jesu povećanje profita, stvaranje uzbuđenja kod kupnje određenih proizvoda niske cijene te prodaja proizvoda koji se prodaju dugi vremenski period.

Dok je karakteristično za strategiju svakodnevno niske cijene da je cijena proizvoda ista na duže vremensko razdoblje, cijena proizvoda nalazi se između regularne cijene proizvoda koji nisu na rasprodaji te niske cijene proizvoda. Strategija svakodnevno niske cijene ne znači da se proizvodi neće nalaziti na rasprodaji, ali se to događa rjeđe nego kod strategija visoko-niskih cijena. Prednosti ove strategije jesu privlačenje kupaca koji kupuje proizvode po niskoj cijeni, smanjuje operativne troškove i troškove oglašavanja, smanjuje se *Out Of Stock* (OOS) situacija te se unaprjeđuje upravljanje zalihama.

Moguća je i kombinacija navedene dvije strategija, koja se danas sve češće koristi, a naziva se hibridna strategija. Ova strategija koristi najbolje karakteristike strategije visoko-niskih cijena te strategija svakodnevno niske cijene.

3.3.4. Promocijske aktivnosti

Zadnja od četiri varijable maloprodajnog miksa je promocija, odnosno promocijske aktivnosti koje se odvijaju unutar i izvan prodavaonice. Promocijske aktivnosti koje se odvijaju unutar prodavaonici jesu oglašavanje u prodavaonici i unapređenje prodaje, dok su promocijske aktivnosti koje se odvijaju izvan prodavaonice osobna prodaja, odnosi s javnošću, direktni marketing (pošta, e-mail, telefon) te internet marketing.

Oglašavanje prema objektu može biti oglašavanje proizvoda i institucijsko oglašavanje, također razlikujemo i oglašavanje prema mjestu oglašavanja, a to je oglašavanje u prodavaonici, oglašavanje izvan prodavaonice te oglašavanje na internetu. Za oglašavanje u

prodavaonici najčešći alat je POS (*Point of Sale*), u što se ubrajaju natpisi, posteri, stalci, stoperi te sekundarni *display*-i i dodatne palete, te oglašavanje putem televizije i radija unutar prodavaonice, dijeljenje uzoraka proizvoda te ukoliko je moguće demonstracija proizvoda. Dok je za oglašavanje izvan prodavaonice karakteristično oglašavanje putem kataloga, letaka, kupona, oglasa u novinama, reklamni spotovi na televiziju, radiju, internetu i na društvenim mrežama te promocijske aktivnosti koje potiču publicitet.

„Menadžeri kategorija vode promociju putem odluka koje se mogu iskazati sa sedam motrišta

1. Oblik promocije – oglasi, kuponi, *display*-i, demonstracije proizvoda, uzorci, sniženja cijena i sl.,
2. Proizvod – koji artikli (SKU-ovi) će biti promovirani,
3. Frekvencija – koliko često će se promovirati,
4. Trajanje – dužina promocije,
5. Izbor trenutka – kada započeti s promocijom,
6. Lokacija – gdje se promocija pojavljuje,
7. Promoviranje više proizvoda ili kategorija zajedno (u paketu) (engl. *crossmerchandising*)." (Segetlija, Dujak, 2013:109)

Crossmerchandising predstavlja dodatno izlaganje dva ili više proizvoda iz različitih kategorija koji se međusobno nadopunjuju. Proizvodi se dodatno izlažu kako bi se kupci u većoj mjeri zainteresirali za određene proizvode, kako bi se ostvario dodatan profit i povećala prodaja te kako bi se poboljšalo i unaprijedilo kupčevo iskustvo kupnje. Često je riječ o impulzivnoj kupnji proizvoda, odnosno o kupnji proizvoda koji nisu unaprijed planirani.

4. TRŽIŠTE KREMA ZA NJEGU LICA I TIJELA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Struktura kategorije „Kreme za njegu lica i tijela" sastoji se od proizvoda koji su namijenjeni njezi i čišćenju lica i njezi tijela. Proizvodi koji se ubrajaju u njegu i čišćenje lica jesu kreme za lice, serumi za lice, ampule za lice, njegujuća ulja za lice, mlijeka i losioni za čišćenje lica, gelovi za čišćenje lica, pjene za čišćenje lica, tonici, micelarne vode, obojene kreme (najčešće su to BB i CC kreme), pilinzi i maske za lice, sredstva za odstranjivanje šminke, vlažne maramice namijenjene uklanjanu šminke i čišćenju lica. Proizvodi koji se ubrajaju u njegu tijela jesu univerzalne kreme za tijelo, mlijeka za tijelo, losioni za tijelo i njegujuća ulja za tijelo, pilinzi za tijelo te kreme za ruke. Proizvodi koji se ne ubrajaju u ovu kategoriju jesu te proizvodi za njegu usana, proizvodi namijenjeni za njegu beba, anticelulitne kreme, sredstva za tuširanje (najčešće gelovi i pjene), proizvodi za depilaciju, sredstva za sunčanje te proizvodi za njegu stopala.

Primarna funkcija proizvoda za njegu tijela jest njega, hidratacija, zaštita te vlaženje kože tijela. Najčešće su u obliku losiona, mlijeka, krema, te gelova. Primarna funkcija proizvoda za njegu lica jest vanjska upotreba proizvoda na licu, vratu i dekolteu kako bi koža bila hidratizirana i zaštićena. Najčešće su u obliku, krema, gelova, seruma te ulja. Razlikujemo dnevne kreme, noćne kreme, kreme protiv znakova starenja, bogate kreme, kreme namijenjene problematičnoj koži i rješavaju točno određenih problema na koži poput akni, pigmentacijskih mrlja, crvenila i sl.

Brand-ovi koji su prisutni na policama promatranih drogerija su: Afrodita, Biobaza, Dove, Eveline, Garnier, Loreal, Mixa, Nivea, Olival, Ziaja te trgovačke robne marke (Balea/Today/CV, Aveo).

„Drogerije su nedvojbeni prvak u prodaji jer se kroz njih realizira okruglih 70% količinske prodaje kategorije krema za njegu lica i tijela. Ostatak udjela su među sobom podijelili: supermarketi (13%), hipermarketi (9%), velike trgovine mješovitom robom (4%), srednje trgovine mješovitom robom (3%) i male trgovine mješovitom robom (1%)." (Lovaković, 2015., JaTrgovac)

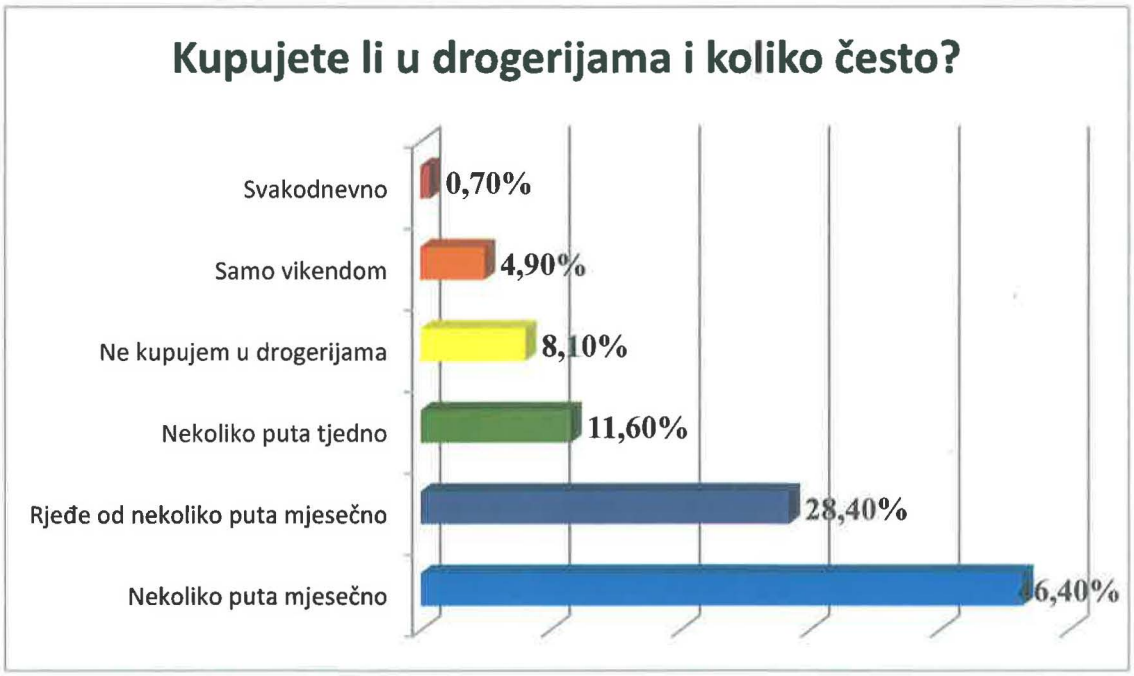
S obzirom na strukturu kategorije krema za njegu lica i tijela, podkategorija kreme za njegu tijela najprisutnija su mlijeka za njegu tijela s 41% količinske prodaje, zatim slijede losioni s

28% količinske prodaje te kreme s 12% udjela i 2% količinske prodaje zauzimaju gelovi i ulja za njegu tijela. Najutjecajnija tri *brand*-a ove podkategorije su Dove, Nivea te Ziaja i zauzimaju ukupno 35% količinske prodaje cijele podkategorije.

U podkategorije kreme za njegu lica najzastupljenije prema prodaji su kreme protiv bora sa udjelom od 46%, slijede kreme za hidrataciju s 35%. Manje udjele u prodaju ostvaruju kreme za problematičnu kožu s 12%, zatim za njegu kože s 9% te tonirane kreme s 6%. Najutjecajnija tri *brand*-a ove podkategorije su Garnier, L'oreal i Nivea te zauzimaju ukupno 44% prodaje cijele podkategorije.

„Najveći broj građana, gotovo jedna polovina (46,4%), u drogerijama kupuje nekoliko puta mjesečno, dok daljnjih 28,4% kupuje rjeđe od nekoliko puta mjesečno. Nekoliko puta tjedno kupnju u drogerijama obavlja 11,6% građana, a 4,9% kupuje samo vikendom. Ukupno 8,1% građana ističe da ne kupuju u drogerijama, a nasuprot tome, onih koji u ovim trgovinama kupuju svakodnevno, ima 0,7% u nacionalno reprezentativnom uzorku. " (Soršak Susović, 2018., JaTrgovac)

Grafikon 1. Prikaz koliko često kupci kupuju u drogerijama

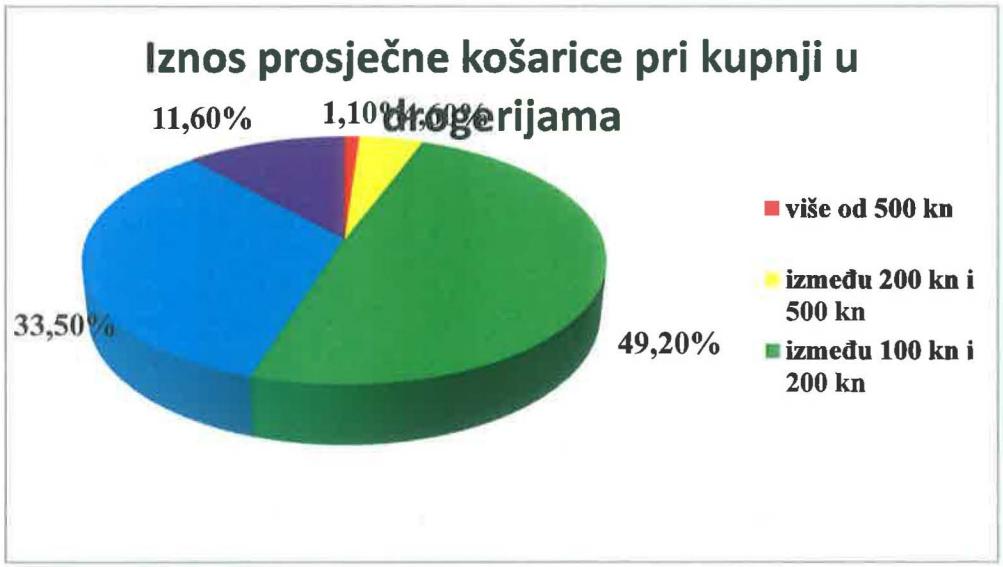


Izvor: Izrada autora prema podacima preuzetih s https://www.jatrgovac.com/2018/10/anketa-kosarica-najveceg-broja-kupaca-200-kn/ [pristupljeno 16. srpnja 2019.]

Iz Grafikona 1. *Prikaz koliko često kupci kupuju u drogerijama* može se zaključiti kako najveći broj kupaca kupuje nekoliko puta mjesečno u drogeriji, odmah iza toga slijede kupci koji kupuju rjeđe od nekoliko puta mjesečno. Sukladno tome, primjećuje se kako više od 70% kupaca kupuje jednom ili nekoliko puta na mjesečnoj bazi što ostavlja dovoljno prostora za privući potencijalne kupce mnogobrojnim marketinškim i promocijskih aktivnostima na češći posjet i kupnju u drogerijama. Zatim slijedi odgovor nekoliko puta tjedno što je odgovorilo 11,6% kupaca, dok mali broj kupaca je odgovorio samo vikendom i svakodnevno. 8,10% kupaca odgovorilo je kako ne kupuje u drogerijama, stoga je potrebno utvrditi zbog kojih razloga ne kupuju u drogerijama, i mogu li ispitanici koji su tako odgovorilo promijeniti svoje kupovne navike te postati kupci u drogerijama.

„Prosječna košarica pri kupnji u drogerijama za većinu kupaca (49,2%) iznosi između 100 i 200 kn, dok jedna trećina kupaca (33,5%) u prosjeku troši između 50 i 100 kn. Manje kupnje, s košaricom do 50 kn, obavlja 11,6% kupaca, a 4,6% kupaca u prosjeku troši između 200 i 500 kn. Vrlo mali broj kupaca, 1,1%, u drogerijama obavlja kupnje u iznosu većem od 500 kn.“ (Soršak Susović, 2018., JaTrgovac)

Grafikon 2. Prikaz iznosa prosječne košarice prilikom kupnje u drogerijama



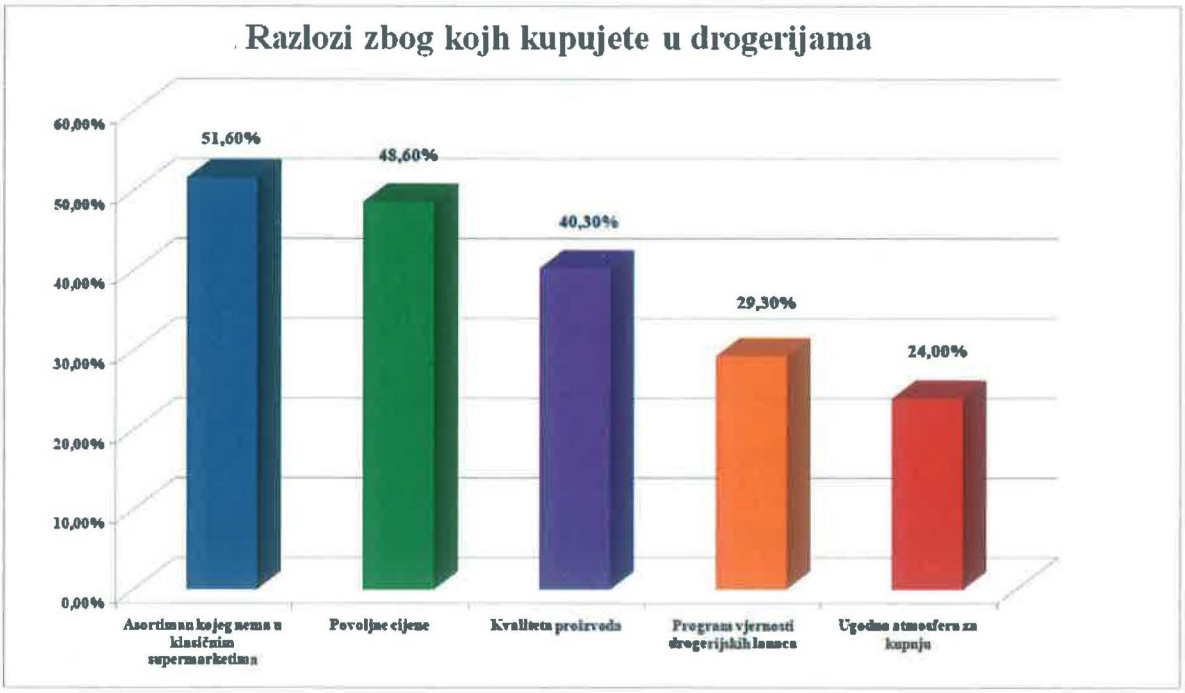
Izvor: Izrada autora prema podacima preuzetih s https://www.jatrgovac.com/2018/10/anketa-kosarica-najveceg-broja-kupaca-200-kn/ [pristupljeno 16. srpnja 2019.]

Iz Grafikona 2. *Prikaz iznosa prosječne košarice prilikom kupnje u drogerijama* uočljivo jest kako najveći postotak, čak 49,20% čini košarica između 100 kn i 200 kn, te 33,50% između

50 kn i 100 kn što nije neuobičajeno budući da su ispitanici na prethodno pitanje u najvećoj mjeri odgovorili kako drogerije posjećuju nekoliko puta mjesečno. Manji postotak ispitanika odgovorio je kako iznos njihove košarice prilikom posjete drogeriji iznosi manje od 50 kn, njih 11,60%, zatim između 200 kn i 500 kn njih 4,60%, te više od 500 kn odgovorilo je 1,10% ispitanika. Drogerije u ovom slučaju mogu privući potencijalne kupce na učestaliju kupnju, a samim time će se povećati iznos njihove košarice. Povećati promocijske aktivnosti koje će privući nove kupce, primjerice Bipa drogerija svakog vikenda ima popust od 30% na određene proizvode primjerice vikend akcija na proizvode za sunčanje, vikend akcija na parfeme itd.

„Najvažniji razlozi kupnje u drogerijama su asortiman kojega nema u klasičnim supermarketima (51,6%), povoljne cijene (48,6%) te percipirana kvaliteta proizvoda (40,3%). Manje značajni motivatori su programi vjernosti drogerijskih lanaca (29,3%) te ugodna atmosfera za kupnju (24,0%).“ (Soršak Susović, 2018., JaTrgovac)

Grafikon 3. Prikaz razloga kupnje u drogerijama



Izvor: Izrada autora prema podacima preuzetih s https://www.jatrgovac.com/2018/10/anketa-kosarica-najveceg-broja-kupaca-200-kn/ [pristupljeno 16. srpnja 2019.]

Uvidom u Grafikon 3. *Prikaz razloga kupnje u drogerijama* može se zaključiti kako su razlozi zbog kojih se odlučuju na kupnju u drogerijama mnogobrojni te je kupcima podjednako bitan

asortiman kojeg nema u klasičnim supermarketima i povoljne cijene. Također jedan od razloga za kojeg se odlučilo 40,30% kupaca jest kvaliteta proizvoda. U nešto manjoj mjeri kupci su se odlučili kao razloge program vjernosti drogerijskih lanaca te ugodna atmosfera za kupnju. Stoga drogerije i dalje trebaju održavati širok asortiman, ali i konstantno povećati i usavršavati svoju ponudu proizvoda kako bi kupci i dalje bili zadovoljni.

„Među drogerijskim lancima u Hrvatskoj najveći udio kupaca najčešće kupuje u dm-u (68,9%). Manji broj kupaca najčešće kupuje u Mülleru (22,4%) te Bipi (8,7%)." (Soršak Susović, 2018., JaTrgovac)

Grafikon 4. Prikaz drogerija po učestalosti kupnje

Izvor: Izrada autora prema podacima preuzetih s https://www.jatrgovac.com/2018/10/anketa-kosarica-najveceg-broja-kupaca-200-kn/ [pristupljeno 16. srpnja 2019.]

Uvidom u Grafikon 4. *Prikaz drogerija po učestalosti kupnje* može se uočiti kako je dm-drogerie markt drogerija najposjećenija drogerija kod kupaca, zatim slijedi Müller, dok je posljednja drogerija Bipa. Ovi podaci nisu neuobičajeni budući da dm-drogerie markt drogerija ima 160 poslovnica diljem Hrvatske, dok Bipa ima 109 poslovnica diljem Hrvatske, te Müller 84 prodavaonice u Hrvatskoj. Razlog tome može biti bolja rasprostranjenost poslovnica, širi asortiman i bolja ponuda, povoljnije cijene u odnosu na konkurenciju, ali i robne marke drogerija, kao što je primjerice Balea, koja je popularna kod kupaca, što je zasigurno jedan od razloga zašto kupci obavljaju svoju kupovinu u dm-drogerie markt drogeriji.

„Prema podacima GfK Panela kućanstava, milijun i 256 tisuća kućanstava u Hrvatskoj kupuje u drogerijama u prvih sedam mjeseci 2018. godine. Pritom je penetracija dm-a dvostruko veća u odnosu na Bipu i za trećinu veća u odnosu na Müller. Dm uspijeva konvertirati 87% kupaca drogerijskog kanala u kupce dm-a. Dm ostvaruje pet puta više košarica u odnosu na Bipu i gotovo dvostruko više u odnosu na Müller. No, dm nije vodeći kada je u pitanju vrijednost košarice. Najveća vrijednost košarice pripada Bipi, a ona je 2% veća u odnosu na dm, dok je čak 16% veća u odnosu na Müller.

Promatrajući kontekst CEE *retail* tržišta, Hrvatska ima najrazvijeniji drogerijski kanal koji drži čak 7% vrijednosti FMCG tržišta, čime je snaga drogerijskog kanala izjednačena s Austrijom. Slijede Poljska i Slovačka s 5% vrijednosnog udjela drogerija.“ (Kožić, 2018., JaTrgovac)

5. ANALIZA KATEGORIJE „KREME ZA LICE I TIJELO“ U DROGERIJAMA BIPA, DM-DROGERIE MARKT I MÜLLER

Kao što je riječ u naslovu ovoga poglavlja analizirati će se kategorija krema za njegu lica i tijelu u drogerijama koje su prisutne na hrvatskom tržištu, a to su Bipa, dm-drogerie markt te Müller drogerije. Početkom 2017. godine Kozmo drogerije prodane su Müller lancu drogerija, te od tada na tržištu djeluje navedene tri drogerije.

„Prvi spomen drogerije kod kupaca stvara mentalnu sliku mjesta gdje se osjećaju lijepo i ugodno, gdje dobivaju pažnju te su im dostupni visokokvalitetni proizvodi. Niske cijene nisu atribut koji će kupci u većoj mjeri povezivati s drogerijama. Ali, to je samo pokazatelj da kupci ne odlaze u drogerije (samo) radi niskih cijena, već sasvim drugačijih kvaliteta koje očekuju u odnosu na ostale trgovce robom široke potrošnje i upravo su to odlike zbog kojih se drogerije izdvajaju i diferenciraju u odnosu na hipermarkete, supermarkete ili diskontere.“ (Brkanić Kulenović, 2018., JaTrgovac)

Istraživanje u promatranim drogerijama provedeno je metodom terenskog istraživanja koje se sastojalo od posjeta svim trima drogerija nekoliko puta. Analiza promatrane kategorije kreme za njegu lica i tijela izvršena je pomoću sljedećih parametara: broj lica prema *brand*-u. broj lica prema veličini pakiranja (od 30 ml do 100 ml, od 100 ml do 200 ml te od 200 ml do 500 ml), korištenje *Retail Ready Packaging* (RRP), prisutnost *Out of Stock* (OOS), korištenje dodatnih *display*-a, koje je uloga i struktura kategorije, cjenovne strategije, prisutnost promotivnih aktivnosti, prisutnost *crossmerchadisng*-a. Nakon analize kategorije kreme za njegu lica i tijela u promatranim drogerijama prema navedenim parametrima usporediti će se i parametri sve tri drogerije međusobno.

5.1. Analiza kategorije „Kreme za lice i tijelo“ u Bipa drogeriji

5.1.1. Opće karakteristike o Bipa drogeriji

Prva Bipa prodavaonica u Hrvatskoj otvorena je u Vinkovcima 2007. godine, danas 12 godina poslije diljem Hrvatske otvoreno je 109 poslovnica u kojima radi više od 600 djelatnika. Bipa je članica Rewe grupe, koja broji oko 330 000 zaposlenih te čini jedno od najvećih maloprodajnih i turističkih kompanija u Europi. Bipa posluje u dvije zemlje, Austriji i Hrvatskoj, u Austriji dugi niz godina više 30 godina. Privatne marke koje Bipa nudi u svojim

drogerijama su: Look by Bipa, Clever, ZooRoyal, Tody, Babywell te BI Styled. Privatne marke u Bipa drogeriji čine približno 20% količinskog udjela u prodaji.

Slika 5. Logo Bipa drogerije

Izvor: bipa.hr [pristupljeno 01. kolovoza 2019.]

„Look by Bipa nudi pristupačni *make up accessories*.

Clever je visokokvalitetni *brand* proizvoda po najpovoljnijim cijenama. Obuhvaća proizvode za cijelu obitelj, uključujući i kućne ljubimce. Izaberi pametan omjer cijene i kvalitete, u čijem asortimanu se nalaze sredstva za pranje i čišćenje, hrana za kućne ljubimce, papirna konfekcija te proizvodi za osobnu higijenu.

ZooRoyal hrana za pse i mačke napravljena je po najvišim standardima kvalitete u suradnji s veterinarima. Marka nudi širok raspon kvalitetnih proizvoda po povoljnoj cijeni za vaše četveronožne prijatelje! ZooRoyal osigurava optimalnu prehranu za vašeg ljubimca, u njegov asortiman obuhvaća suhu hranu, raznovrsnu vlažnu hranu, ukusne zalogaje ili nagrade za kućnog ljubimca.

Today pruža cjelokupni koncept njege - od tijela, kose i lica do proizvoda za sunčanje, njegu muškarca, a uz to, u ponudi je i sveobuhvatni program za oralnu njegu.

U BABYWELL ponudi možeš pronaći veliki izbor dječje kozmetike, po pristupačnim cijenama.

BI Styled predstavlja čarape proizvedene od najmodernije *Lycro* tehnologije. Najlonke s pamučnim pojačanjem, umecima te zadebljanjem na prstima garantiraju duže trajanje. BI Styled čarape namijenjene su svim ženama - sastavljene su od mekih i svilenkastih materijala koji pristaju svakom tijelu.“ (www.bipa.hr)

„Bipa Hrvatska zabilježila je porast bruto prometa od 22,01 posto u odnosu na 2015. godinu te je ukupna prodaja narasla na gotovo 60 milijuna eura. Tako je Bipa Hrvatska ponovno nadmašila poslovne rezultate koji su već prethodne godine bili izvrsni. Od dolaska na hrvatsko tržište 2007. godine kompanija bilježi stalan rast s desetak novih prodavaonica i oko 50 novih radnih mjesta godišnje.

Bipa stvara dodanu vrijednost ne samo za svoje kupce, zaposlenike i dioničare, već i za hrvatsko gospodarstvo. "U 2016. godini Bipa je u razvoj poslovanja uložila četiri milijuna eura i namjera nam je uložiti još četiri milijuna eura tijekom ove godine. „ (2017., JaTrgovac)

5.1.2. Analiza kategorije „Kreme za njegu lica i tijela" u Bipa drogeriji

Prilikom posjeta Bipa drogeriji te analizi kategorije kreme za njegu lica i tijela može se primijetiti kako je prema podjeli TPG procesa dodijeli uloge određene kategorije promatranoj kategoriji dodijeljena rutinska uloga.

Polica na kojoj se nalaze proizvodi unutar kategoriji smještena na frekventnoj lokaciji u prodavaonici na samom ulazu u prodavaonicu te se nalazi u blizini proizvoda za kosu te dekorativne kozmetike i parfema.

Slika 6. Polica krema za njegu lica i tijela u Bipa drogeriji

Izvor: Autor

Asortiman promatrane kategorije u Bipa drogeriji je širok s obzirom na to kako sadrži ukupno 635 lica, od čega je 415 lica iz podkategorije kreme za njegu lica, dok je 220 lica iz

podkategorije kreme za njegu tijela. Najzastupljeniji *brand*-ovi koji nude svoje proizvode u navedenoj kategoriji unutar Bipa drogerije su: Nivea, Afrodita, Garnier te Loreal, a *brand*-ovi koji su prisutni samo u Bipa drogeriji su: Victora, Dirty Works, Blithe, Clean&Clear, Palmers itd. Ostali *brand*-ovi koji su navedeni u tablici nude svoje proizvode u kategoriji kreme za njegu lica i tijela, ali u nešto manjoj količini nego najzastupljeniji *brand*-ovi. Asortiman promatrane kategorije nalazi se na 2 police u 5 etaža te proizvodi slažu vertikalnim blokovima prema prisutnim *brand*-ovima. Budući da je riječ o kategoriji koja ima rutinsku ulogu u Bipa drogeriji, proizvodi privatne marke Today nisu zastupljeni kao proizvodi vodećih *brand*-ova na tržištu.

Tablica 1. Analiza kategorije kreme za njegu lica i tijela prema *brand*-ovima u Bipa drogeriji

	Ukupan broj lica	Ukupan broj lica u %	Kategorija njega lica	Kategorija njega lica u %	Kategorija njega tijela	Kategorija njega tijela u %
Afrodita	74	11,65	48	11,57	26	11,82
Dove	12	1,90	/	/	12	5,46
Eveline	35	5,51	16	3,86	19	8,64
Garnier	53	8,35	51	12,29	2	0,91
Loreal	54	8,50	54	13,01	/	/
Le Petit Marseillais	11	1,73	/	/	11	5,00
Melem	14	2,20	/	/	14	6,36
Mixa	32	5,04	27	6,51	5	2,27
Neutrogena	11	1,73	4	0,96	7	3,18
Neva1918	12	1,90	/	/	12	5,46
Nivea	141	22,20	102	24,58	39	17,73
Ostali brand-ovi	116	18,27	62	14,94	54	24,54
Privatna marka (Today)	47	7,40	38	9,15	9	4,09
Ziaja	23	3,62	13	3,13	10	4,54
Ukupno	635	100	415	100	220	100

Izvor: Izrada autora

Uvidom u tablicu 1. *Analiza kategorije kreme za njegu lica i tijela prema brand-ovima u Bipa drogeriji* može se zaključiti kako je u ukupnom asortimanu broj lica 635, od čega je 415 podkategorija kreme za njegu lica, a 220 podkategorija kreme za njegu lica. U ukupnom broju lica najzastupljeniji *brand* je Nivea s brojem lica 141 i postotkom od 22,20%, zatim slijedi Afrodita s 74 lica, što je u postotku 11,65%, *brand*-ovi Loreal i Garnier imaju gotovo isti broj lica, Loreal 65, a Garnier 64, u postotku iznose 8,50% te 8,35%. Privatna marka Bipa

drogerije ima 47 lica te postotak od 7,40%. U podkategoriji kreme za njegu lica situacija je jednaka ukupnom asortimanu stoga su najzastupljeniji *brand*-ovi Nivea, Loreal, Garnier te Afrodita s broj lica od 102, 54, 51 te 48 u postotku to iznosi 24,58%, 13,01%, 12,29% te 11,57%, izraženo respektivno. Privatna marka Today sadrži 38 lica i postotak od 9,15%. Ostali *brand*-ovi koji su prisutni u kategoriji čine zbroj od 62 lica i 14,94%, što znači kako postoji velik broj *brand*-ova koje nude manji broj proizvoda. U podkategoriji kreme za njegu tijela najzastupljeniji *brand*-ovi su Nivea s brojem lica od 39, u postotku je to 17,73% zatim slijedi Afrodita s 26 lica i postotkom od 11,82% te Eveline koji ima 19 lica što u postotku iznosi 8,64%. Privatna marka Bipa drogerije Today ima 9 lica te postotak od 4,54%. Zbroj ostalih *brand*-ova u broju lica iznosi 54, što u postotku iznosi 24,54%. Budući kako *brand* Nivea ima najveći broj lica u ukupnom asortimanu promatrane kategorije može se zaključiti kako je Nivea kapetan ove kategorije.

Tablica 2. Analiza kategorije kreme za njegu lica i tijela prema pakiranju u Bipa drogeriji

	Ukupan broj lica	Ukupan broj lica u %	Kategorija njega lica	Kategorija njega lica u %	Kategorija njega tijela	Kategorija njega tijela u %
Broj lica od 10 ml do 100 ml	276	43,46	253	60,96	23	10,45
Broj lica od 101 ml do 200 ml	146	22,99	87	20,96	59	26,82
Broj lica od 201 ml do 500 ml	160	25,20	22	5,30	138	62,73
Broj lica više od 501 ml	1	0,16	1	0,25	/	/
Broj lica u komadima	52	8,19	52	12,53	/	/
Ukupno	635	100	415	100	220	100

Izvor: Izrada autora

Promatrajući tablicu 2. *Analiza kategorije kreme za njegu lica i tijela prema pakiranju u Bipa drogeriji* može se uočiti kako je u ukupnom broju lica najzastupljeniji broj lica u intervalu od 10 ml do 100 ml te iznosi 276 lica što u postotku iznosi 43,46%, drugi po redu jest intervalu od 201 ml do 500 ml koji ima 160 lica i postotak od 25,20% zatim slijedi interval od 101 ml do 200 ml s brojem lica od 146 i postotkom od 22,99, broj lica proizvoda koji su izraženi u komadima jest 52, što u postotku iznosi 8,19. Broj lica više od 501 ml je samo 1, u postotku 0,16%. U podkategoriji kreme za njegu lica najzastupljeniji broj lica je u intervalu od 10 ml do 100 ml, a iznosi 253, u postotku je to 60,96, zatim interval od 101 ml do 200 ml s brojem lica od 87, i postotkom od 20,96%, sljedeći broj lica izražen u komadima jest 52, u postotku iznosi 12,53%, slijedi interval od 201 ml do 500 ml koji ima 22 lica i postotak od 5,30% te se jedan proizvod nalazi u pakiranju više od 501 ml, u postotku on iznosi 0,25. U podkategoriji za njegu tijela najzastupljeniji broj lica nalazi se u intervalu od 201 ml do 500 ml te iznosi 138 lica, a izraženo u postotku to je 62,73, zatim slijedi interval od 101 ml do 200 ml s brojem lica od 59, u postotku to je 26,82%, na trećem mjestu je interval od 10 ml do 100 ml koji ima 23 lica, u postotku to iznosi 10,45%. Nijedan broj lica u podkategoriji kreme za njegu tijela ne nalazi se pakiranju više od 501 ml, te u pakiranju izraženo u komadima. Ovi podaci nisu iznenađujući budući da najveći broj proizvoda za njegu lica ima manju militražu u odnosu na proizvode za njegu tijela.

Bipa drogerija kao cjenovnu strategiju koristi kombinaciju dvije najpoznatije strategije, a to su: strategija svakodnevno niske cijene (*every day low price - EDLP)* te strategija visoko-niskih cijena (*high-low*), kombinaciju ove dvije strategije naziva se još i hibridna stoga može se zaključiti kako Bipa drogerija koristi upravo hibridnu strategiju. Strategija svakodnevno niske cijene Bipa drogeriji koristi kada je riječ o privatnoj marci Today. Cijene privatne marke Today niže su u odnosu na konkurentske drogerije. Strategiju visoko-niskih cijena Bipa koristi na ostalim *brand*-ovima koji su prisutni na polici poput Nivee, Garnier, Mixa, Loreal i sl. Proizvodi navedenih *brand*-ova često se mogu pronaći u Bipa drogerijama snižene cijene ili je moguće iskoristit neke druge pogodnosti.

Slika 7. Primjer cjenovne strategije u Bipa drogeriji

Izvor: Autor

Promocijske aktivnosti Bipa drogerije u kategoriji kreme za njegu lica i tijela sastoje se od mnogobrojnih aktivnosti kako bi se kupci dodatno informirali i zainteresirali o proizvodima, a u konačnici i kupili određene proizvode. Proizvodi se dodatno izlažu na bočnim policama kako bi ih kupci dodatno i lakše uočili. Proizvodi koji su na akciji, proizvodi na kojima se ostvaruju neke druge pogodnosti ili proizvodi koji su novi u asortimanu najčešće su prikazani u katalogu, koji se izdaje svaka 2 tjedna, zatim letci koji se nalaze na policama u blizini proizvodima kako bi se kupci na samom mjestu prodaje dodatno informirali primjerice o načinu korištenja, o blagodatima koje proizvod nudi i sl. Svakog vikenda u Bipa drogeriji prisutna je vikend akcija od 30% na određenu skupinu proizvoda. Bipa drogerija nudi i svoju karticu odnosno *loyalty* program, na kojem se prikupljaju bodovi prilikom svake kupnje te ih kasnije moguće iskoristiti kako bi se račun snizio za određeni iznos. Bipa drogerija izdaje časopis MCmag svakog tromjesečja koje je moguće besplatno preuzeti prilikom kupnje uz predočenje Bipa kartice. Akcijsko označavanje prisutno je uz artikle koji su na akciji putem su stopera na kojima je označeno „Akcija", zatim određene pogodnosti poput 1+1 akcije te proizvode koji su novi u asortimanu, proizvodi koji izlaze iz asortimana, te putem plakata koji su raspoređeni na ulazu u prodavaonicu te izlog prodavaonice, a unutarnje označavanje prisutno je uz proizvode privatne marke Bipa drogerije putem stopera s oznakom „Bipa *brand*", zatim pregrade koje ukazuju na određene proizvode. Bipa drogerija aktivna je na društvenim mrežama (*Facebook*, *Instagram*) sa svakodnevnim objavama kako bi se približila kupcu, te olakšalo komuniciranje, ali i predstavili trenutnu ponudu svojim kupcima.

Slika 8. Prikaz dodatnog izlaganja proizvoda kategorije kreme za njegu lica i tijela u Bipa drogeriji

Izvor: Autor

Out of Stock (OOS) situacija prilikom posjete Bipa drogeriji u jednom od više posjeta zamijećena na proizvodima privatne marke Bipa drogerije i to Today hidratantna dnevna krema te Bocassy dnevne kreme. Tijekom idućih posjeta Bipa drogeriji nije primijećen novi OOS, a prethodno navedeni je u međuvremenu popunjen.

Slika 9. Primjer *Out of Stock* u Bipa drogeriji

Izvor: Autor

U kategoriji kreme za njegu lica i tijela u Bipa drogerijama nije zamijećen *crossmerchandising* prilikom nekoliko posjeta navedenoj drogeriji.

Retail Ready Packaging (RRP) u Bipa drogeriji prisutno je kod izlaganja maski za njegu i čišćenje lica te kod vlažnih maramica namijenjenim odstranjivanju šminke te čišćenju lica na police na kojima se nalaze proizvode iz kategorije kreme za njegu lica i tijela, za razliku od konkurentskih drogerija koje koriste RRP samo za izlaganje maski za lice na policama. RRP karakteristično je za pakiranja maski za lice i vlažnih maramica budući da su vrlo neobičnog oblika pa samim time i pakiranja, stoga je i za kupce i za maloprodavače najjednostavnije rukovanje upravo RRP.

5.2. Analiza kategorije „Kreme za lice i tijelo" u dm-drogerie markt drogeriji

5.2.1. Opće karakteristike o dm-drogerie markt drogeriji

Prva dm-drogerie markt prodavaonica u Hrvatskoj otvorena je u Zagrebu 1996. godine, danas 23 godine kasnije dm-drogerie markt posjeduje 160 poslovnica diljem Hrvatske u kojim je zaposleno 1470 radnika. Prva dm-drogerie markt prodavaonica otvorena je u Njemačkoj 1973, tri godine kasnije i u Austriji, a danas dm-drogerie markt posluje u 13 zemalja diljem Europe s više od 3560 prodavaonica i više od 61700 zaposlenih. Zemlje u kojima je dm-drogerie markt danas prisutan su: Austrija, Bugarska, Bosna i Hercegovina, Češka, Hrvatska, Italija, Mađarska, Njemačka, Rumunjska, Slovačka, Slovenija, Sjeverna Makedonija te Srbija. Uzastopnu desetu godinu dm-drogerie markt drogerije osvojili su titulu najpoželjnijeg poslodavca u nezavisnom istraživanju portala MojPosao, također dm-drogerie markt drogerije osvojile su još mnogobrojna priznanja i nagrade, a neke od njih su: Zlatna košarica, indeks DOP-a u kategoriji Društveno odgovorni odnosi sa zajednicom, indeks DOP-a u kategoriji velikih poduzeća, indeks DOP-a za najveći napredak u 2013. godini, indeks DOP-a u kategoriji Odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem u 2014. godini, Gand PRixa za odnose s javnošću u poslovnome sektoru za velike tvrtke, Zlatna bilanca, Poslodavac godine za osobe s invaliditetom, tvrtka prijatelj obitelji.

„Asortiman dm-a obuhvaća više od 21.200 drogerijskih proizvoda iz područja zdravlja i ljepote, dječje hrane i njege, domaćinstva, foto usluga i dodatnog asortimana poput hrane za kućne ljubimce, tekstila i sezonskih proizvoda. Od toga je oko 1000 hrvatskih proizvoda. Širok izbor drogerijskih artikala upotpunjen je s 32 dm marke, koje pokrivaju gotovo sve kategorije asortimana. Značajnu razliku u ponudi čine prvenstveno prirodna kozmetika i zdrava hrana. U 19 dm prodavaonica u Hrvatskoj kupci mogu pronaći i specijalizirani odjel

bezreceptnih lijekova te dermatokozmetičkih i medicinskih proizvoda." (www.dm-drogeriemarkt.hr)

Slika 10. Logo dm-drogerie markt drogerije

Izvor: www.dm-drogeriemarkt.hr [pristupljeno 03. kolovoza 2019.]

Asortiman dm-drogerie markt drogerije sastoji i se od 32 privatne marke u kategoriji ljepota to su: alverde, Balea, Balea MEN, Dontodent, ebelin, Jessa, Langhaarmädchen, LVLY, Moй by Stefanie Giesinger, réell'e, SUNDANCE, S-quitofree, s.he stylezone, trend IT UP te 183 DAYS by trend IT UP. U kategorije zdravlje to su: Mivolis, dmBio te Sportness. U kategoriji bebe i djeca to su: Alana, babylove, Prinzessin Sternenzauber, PUSBLZ te SauBär. U kategoriji domaćinstvo to su: Denkmit, Profissimo, Sanft&Sicher, Soft&Sicher te Saugstark&Sicher. U kategoriji F+foto to je dm paradies foto, au kategoriji Ostalo to su: Stella Jones, Dein Bestes te VISIOMAX.

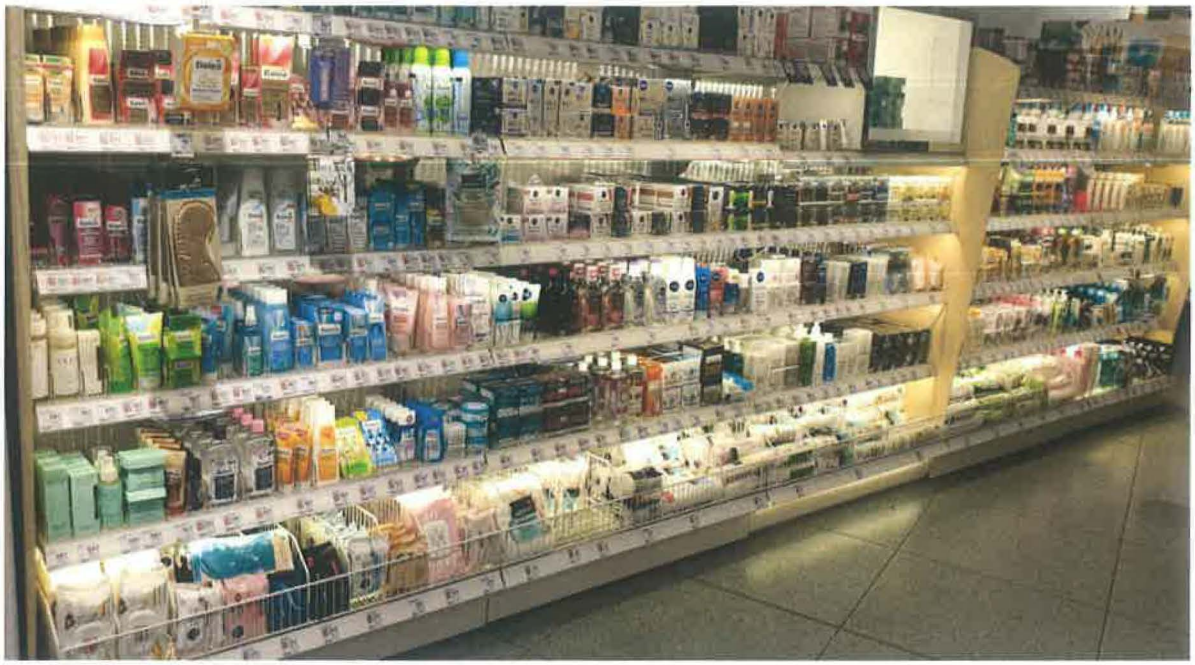
Dm-drogerie markt d.o.o. Hrvatska u poslovnoj godini 2017./2018. ostvaruje promet od 2.114 milijardi kuna. dm grupa, koju čine dio koncerna dm Austrija s povezanim zemljama, zajedno s dm Njemačkom, u poslovnoj godini 2017./2018. ostvarila je ukupni promet od 10.7 milijuna eura, što odgovara rastu od +4,3 %. U poslovnoj godini 2017./2018. dm Hrvatska investirala je 72,6 mil. kuna, a velik dio uložen je u otvaranje novih i obnovu postojećih prodavaonica u Hrvatskoj. U dm-u dnevno kupuje prosječno 85.808 kupaca, a novi dm-ov program dm *active beauty* (pokrenut 3.5.2018.) bilježi krajem poslovne godine više od 970.000 kartica lojalnosti." (www.dm-drogeriemarkt.hr)

5.2.2. Analiza kategorije „Kreme za njegu lica i tijela" u dm-drogerie markt drogeriji

Prema podjeli TPG procesa dodijeli uloge određenoj kategoriji prilikom posjeta dm-drogerie markt drogeriji može se zaključiti kako je kategoriji kreme za njegu lica i tijela dodijeljena destinacijska uloga. S obzirom na destinacijsku ulogu koja je dodijeljena kategoriji, proizvodi unutar kategorije nalaze se na nešto više od 2 police. Polica s proizvodima koji čine

promatranu kategoriju nalazi se na samom ulazu u prodavaonicu, te je u neposrednoj blizini dekorativne kozmetike i parfema.

Slika 11. Polica krema za njegu lica i tijela u dm-drogerie markt drogeriji



Izvor: Autor

Ukupan asortiman dm-drogerie markt drogerije je vrlo širok, što se može reći i za promatranu kategoriju budući da sadrži 867 lica, od čega je 593 lica je podkategorije njega lica, a 274 je podkategorija njega tijela. Najzastupljeniji *brand*-ovi koji se mogu pronaći u ponudi dm-drogerie markt drogerije su: Afrodita, Garnier, Loreal, Nivea te dm-drogerie markt privatna marka koju čine *brand*-ovi Balea, LVLY te Moň by Stefanie Giesinger. *Brand*-ovi čiji se proizvodi u ovoj kategoriji mogu pronaći samo u dm-drogerie markt drogeriji su: Biobaza, Evoluderm, Hada Labo, Priroda daje, Tony Moly, Treaclemoon te Vaseline. U tablici 1. *Analiza kategorije kreme za njegu lica i tijela prema brand-ovima u dm-drogerie markt drogeriji* navedeni su ostali *brand*-ovi koji se pojavljuju u promatranoj kategoriji, ali njihova ponuda sastoji se od manje količine proizvoda, stoga se u analizi kategorije kreme za njegu lica i tijela uzima u obzir zbroj svih proizvoda. Asortiman promatrane kategorije smješten je na već spomenute 2 police koja ima 6 etaža, te se proizvodi slažu u vertikalnim blokovima prema prisutnim *brand*-ovima.

Tablica 3. Analiza kategorije kreme za njegu lica i tijela prema *brand*-ovima u dm-drogerie markt drogeriji

	Ukupan broj lica	Ukupan broj lica u %	Kategorija njega lica	Kategorija njega lica u %	Kategorija njega tijela	Kategorija njega tijela u %
Afrodita	47	5,42	33	5,57	14	5,11
Biobaza	16	1,85	4	0,67	12	4,39
Eveline	37	4,27	20	3,37	17	6,20
Evoluderm	23	2,65	3	0,51	20	7,30
Garnier	45	5,19	45	7,59	/	/
Loreal	50	5,77	50	8,43	/	/
Mixa	25	2,88	23	3,88	2	0,73
Neva1918	15	1,73	/	/	15	5,47
Nivea	127	14,65	97	16,36	30	10,95
Priroda daje	25	2,88	/	/	25	9,12
Privatna marka (MOii, LVLY, Balea)	219	25,26	185	31,20	34	12,41
Treaclemoon	10	1,15	/	/	10	3,65
Ziaja	34	3,92	26	4,38	8	2,92
Ostali brand-ovi	194	22,38	107	18,04	87	31,75
Ukupno	867	100	593	100	274	100

Izvor: Izrada autora

Promatrajući tablicu 3. *Analiza kategorije kreme za njegu lica i tijela prema brand-ovima u dm-drogerie markt drogeriji* može se zaključiti kako je u ponudi kategorije kreme za njegu lica i tijela ukupno 867 lica. Podkategorija njega lica ima 593 lica, dok podkategorija njega tijela ima 274 lica. U ukupnom broju lica najzastupljeniji su dm-drogerie markt privatne marke s 219 lica, što je je 25,26%, zatim Nivea koja ima ukupno 127 lica, dok je u postotku to 14,65%, na trećem mjestu to je Loreal s 50 lica i postotku od 5,77%. Kada je riječ o podkategoriji kreme za njegu lica također su najzastupljenije dm-drogerie markt privatne marke, Nivea te Loreal s brojem lica 185, 97 te 50 što je u postotku 31,20%, 16,36% te 8,43%, respektivno. Dok su u podkategoriji najzastupljeniji *brand*-ovi privatna marka dm-drogerie markt s 34 lica i postotkom od 12,41%, zatim Nivea s 30 lica te postotkom od 10,95 te *brand* Priroda daje koji ima u ponudi 25 lica što je u postotku 25 lica te Evoluderm s 20 lica u promatranoj podkategoriji što bi u postotku iznosilo 7,30%, također vidljivo je kako

segment ostali *brand*-ovi imaju 87 lica i postotak od 31,75% što objašnjava kako se u ponudi podkategorije kreme za njegu tijela nalazi više *brand*-ova koji nude mali broj proizvoda. Budući da privatna marka dm-drogerie markt drogerije koju čine *brand*-ovi Balea, LVLY te Moň by Stefanie Giesinger imaju najveći broj lica može se zaključiti kako su upravo one kapetan kategorije u promatranoj drogeriji.

Tablica 4. Analiza kategorije kreme za njegu lica i tijela prema pakiranju u dm-drogerie markt drogeriji

	Ukupan broj lica	Ukupan broj lica u %	Kategorija njega lica	Kategorija njega lica u %	Kategorija njega tijela	Kategorija njega tijela u %
Broj lica od 10 ml do 100 ml	423	48,79	375	63,24	48	17,52
Broj lica od 101 ml do 200 ml	165	19,03	106	17,87	59	21,53
Broj lica od 201 ml do 500 ml	203	23,41	36	6,07	167	60,95
Broj lica više od 501 ml	1	0,12	1	0,17	/	/
Broj lica u komadima	75	8,65	75	12,65	/	/
Ukupno	867	100	593	100	274	100

Izvor: Izrada autora

Uvidom u tablicu 4. *Analiza kategorije kreme za njegu lica i tijela prema pakiranju u dm-drogerie markt drogeriji* može se zaključiti kako je najzastupljeniji ukupan broj lica u intervalu od 10 ml do 100 ml i 423, što bi u postotku iznosilo 48,79, zatim slijedi interval od 201 ml do 500 ml s broj lica 203 i postotkom od 23,415. Najmanji broj lica odnosno jedno lice je više od 501 ml. U podkategoriji njega lica najzastupljeniji broj lica jest u intervalu od 10 ml do 100 ml i to 375 što je u postotku 63,24%, zatim slijedi interval od 101 ml do 200 ml s broj lica 106 i postotkom od 17,87%, ovaj podatak je za očekivati budući da se većina

proizvoda namijenjeni njezi i čišćenju lica nalazi u manjoj militraži od proizvoda namijenjeni njezi tijela. Broj lica proizvoda koji su izraženi u komadima jest 75, odnosno 12,65%, to se najčešće odnosi na maramice koje se za čišćenje lica i odstranjivanje šminke te maske za lice. U podkategoriji kreme za njegu tijelu najzastupljeniji broj lica je u intervalu od 201 ml do 500 ml i to 167, u postotku je to 60,95%, zatim interval od 101 ml do 200 ml u kojem se nalazi 59 lica, što je izraženo u postotku 21,53% te interval od 10 ml do 100 ml nalazi se 48 lica, u postotku to iznosi 17,52%. Više od 501 ml i proizvodi koji su izraženi u komadima ne nalazi ni jedan se proizvod, budući da je za proizvode za njegu tijela specifično pakiranje od 250 ml ili 400 ml za mlijeka i losione, dok su ulja za tijelo najčešće u ambalaži od 100 ml ili 150 ml.

Cjenovna strategija koju koristi dm-drogerie markt drogerija je svakodnevno niska cijena, odnosno *every day low prize* (EDLP), posebice se to odnosi na privatne marke dm-drogerie markt drogerije (Balea, LVLY te Moй by Stefanie Giesinger), ali može se primijetiti niža cijena i na ostalim proizvodima promatrane kategorije u odnosu na konkurenciju. Svoju izabranu cjenovnu strategiju dm-drogerie markt drogerija ističe i na samoj cijeni, natpisom

Slika 12. Cjenovna strategija dm-drogerie markt drogerije

Izvor: Autor

Promocijske aktivnosti kategorije kreme za njegu lica i tijela u dm-drogerie markt drogeriji su mnogobrojne te u odnosu na konkurenciju sličnog karaktera. Proizvodi koji su na akciji iz promatrane kategorije najčešće su prikazani putem kataloga. Dodatne informacije i pogodnosti koji se nude, *make up look*-ove kreirane i sl. moguće je pogledati u *active beauty*

časopisu koji izdaje dm-drogerie markt drogerija. Fizički u prodavaonici proizvodi su označeni stoperima koji označavaju pogodnosti npr. 2+1 gratis proizvode, proizvode koji donose 30x više bodova na *loyalty* kartici, proizvodi koji se nalaze ekskluzivno u dm-drogerie markt drogeriji, također cijena proizvoda koji izlaze iz asortimana ili se više neće prodavati izražene su crvenom bojom kako bi ih kupac dodatno uočio. Budući da dm-drogerie markt koristi EDLP strategiju cijena proizvodi nisu često na akciji, ali se ostvaruju druge pogodnosti poput dobivanja dodatnih bodova na *loyalty* kartici. Letci koji su prisutni na policama u neposrednoj blizini proizvoda namijenjeni su dodatnom informiranju kupaca o ponuđenim proizvodima. Na polici su također prisutni i vizualni *display*-i s dodatnim izlaganjem proizvoda. Dm-drogerie markt na društvenim mrežama poput *Facebook*-a i *Instagram*-a je svakodnevno aktivna sa svojim objavama te ostvaruje najveći broj like-ova i pratitelja između promatrane tri drogerije. Dm-drogerie markt ima svoj *loyalty* program kao i konkurentska drogerija Bipa, koji je početkom prošle godine izmijenjen te je uveden novi sustav bodovanja koji je sada moguće pratiti putem web stranice ili mobilne aplikacije. Putem mobilne aplikacije kupci mogu pretražiti što je novo u dm-drogerie markt, pregledati aktualne kataloge, tražiti najbližu prodavaonicu te kao što je već navedeno pregled kartice i kupona.

Jednom od više posjeta dm-drogerie markt drogeriji primijećena je situacija *Out of Stock* (OOS) to se odnosi na Balea dnevnu kremi i pjenu za čišćenje lica s avokadom i medom, Balea Vital dnevne kreme, LVLY pjenom za čišćenje lica s manuka medom, Moй jastučići za oči te Afrodita N.Lift 40+ kreme za područje oko očiju te Iroha *Gold Off* masku za lice, budući da su zadnja dva navedena proizvoda označena kao da izlaze iz asortimana i snižene su cijene OOS nije iznenađujući. Prilikom idućih posjeta dm-drogerie markt drogeriji navedeni OOS je popunjen i nije zabilježen novi.

Crossmerchandising uočen je prilikom posjete dm-drogerie markt drogeriji, uz proizvode dm-drogerie markt privatne marke Balea za njegu lica dodatno se pozicioniraju proizvodi također dm-drogerie markt privatne marke Ebelin poput konjac spužve za čišćenje te maska za oči za spavanje, uz proizvode za njegu tijela dodatno se pozicioniraju proizvodi za njegu usana na nekoliko mjesta.

Slika 13. Primjer *crossmerchandising*-a na polici dm-drogerie markt drogerije

Izvor: Autor

Retail Ready Packaging (RRP) je zabilježeno je na policama dm-drogerie markt drogerije u promatranoj kategoriji samo prilikom izlaganja maski za njegu i čišćenje lica zbog njihovog specifičnog pakiranja te kako bi i kupcima i maloprodavačima bilo jednostavnije korištenje.

Slika 14. Primjer *Retail Ready Packaging* u dm-drogerie markt drogeriji

Izvor: Autor

5.3. Analiza kategorije „Kreme za lice i tijelo“ u Müller drogeriji

5.3.1. Opće karakteristike o Müller drogeriji

Prva Müller poslovnica u Hrvatskoj otvorena je 2006. godine, danas 13 godina kasnije Müller drogerija ima 84 prodavaonice diljem Hrvatske. Drogerija Müller nastala je iz frizerskog salona 1953.godine, dok je 1968. osnovan odjel drogerije i parfumerije, godinama je tako djelovalo zajedno frizerski salon i drogerija. Od 1973. godine poslovnica se preuređuje u prvu „čistu“drogeriju, te od tada kreće ekspanzija i otvaranje novih poslovnica prvenstveno u Njemačkoj, ali i diljem Europe. Drogerije Müller trenutno se nalaze u 7 europskih zemalja, a to su: Austrija, Hrvatska, Njemačka, Mađarska, Slovenija, Švicarska te Španjolska. Ukupan broj prodavaonica koje posjeduje Müller drogerije je 852, a broj zaposlenika koji je zaposlen u njima jest ok 35000. 2017. godine dogodila se akvizicija Müller drogerije i Kozmo drogerija, tadašnjeg trećeg najvećeg hrvatskog drogerijskog lanca s ukupno 55 poslovnica.

„Müller nudi povoljne cijene, redovne ponude i akcije te ljubazno i stručno osoblje. Kod nas ćete pronaći preko 180 000 proizvoda, od toga oko 40 robnih marki s preko 4000 proizvoda i višestruko odlikovanom kvalitetom. Izbor, kvaliteta i povoljna njega – to su odlike Müllera. Naš sveobuhvatan asortiman prekriva sva područja svakodnevnih potreba: ljepotu i njegu, prehranu i zdravlje ili kućanstvo i obitelj.“ (www.mueller.hr)

Asortiman Müller drogerije sastoji se i od 35 privatnih marka, a to su: Artist, Aveo, AveoMen, Barfuss, Beauty Baby, Beauty Baby Mama, Beauty Kids, Bio Primo, Blink, Body&Soul, Body&Soul Wellness, CleanPac, CV, Duchesse, Duchesse Med, Fire Max, Fit&Vital, Hochgenuss, Lavozon, Mia Bella, M.Lady, MoveUp, Müller prirodna kozmetika, Müllerove kuće čaja, Paperzone, Pet Bistro, Pro Life, Sarazen, SensiDent, SoftStar, Sports Factory, Terra Naturi, Toy Place te Young Hearts.

Slika 15. Logo Müller drogerije

Izvor: mueller.hr [pristupljeno 05. kolovoza 2019.]

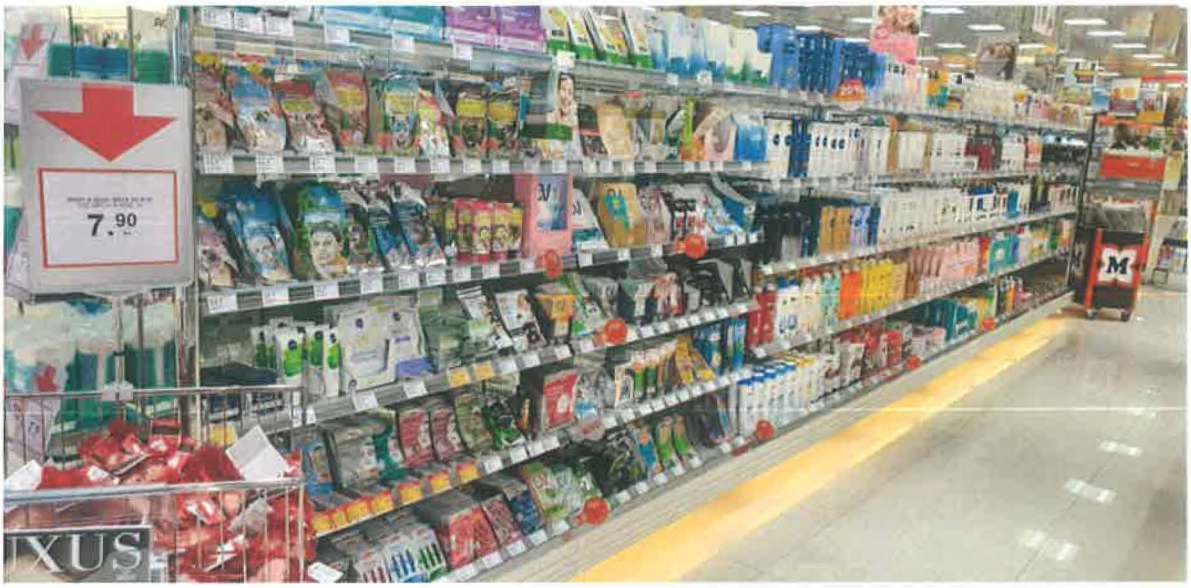
„Uz visoku kvalitetu i pristupačne cijene, naš princip poslovanja karakteriziraju i prodajna mjesta koja su površinom znatno prostranija i imaju veći broj odjela na jednom mjestu u odnosu na konkurentske lance. Tako u većini naših poslovnica na jednom mjestu možete pronaći najveći izbor drogerijskog i parfumerijskog asortimana, prirodne kozmetike, čarapa, proizvoda za kućanstvo, ručnog rada, papirnice, igračaka te foto usluga uz mnoštvo povoljnih ponuda i akcija. Svaki povratak kupca u našu poslovnicu samo je dokaz prepoznatljivosti i vjernosti te predstavlja motiv za daljnji uspjeh. Surađujemo s velikim brojem hrvatskih dobavljača u svim odjelima te još uvijek primamo raznovrsne ponude gdje priliku dobivaju svi ukoliko procijenimo da njihov proizvod ima potencijala, da svojom kvalitetom odgovara cijeni i standardima te da ga kupci žele vidjeti na našim policama. U prilog tome govori i činjenica da isto kao što smo mnoge velike europske proizvođače doveli na hrvatsko tržište, tako smo sada i hrvatske proizvode domaćih dobavljača počeli širiti i na police drugih europskih zemalja u kojima poslujemo.“ (www.jatrgovac.hr, 2014.)

Neke od nagrada i priznanja koje je Müller drogerija osvojila tijekom godina: 2004. „*Echo*“ u kategoriji za najboljeg poslovnog partnera, 2013. Visoka škola *Neu Ulm* – jedan od TOP 5 poslodavaca u regiji, 2013.-2014. *LIMA Award* - nagrada za najboljeg poslovnog partnera u području licenciranih proizvoda, 2014. Visoka škola *Neu Ulm* – jedan od TOP 3 poslodavaca u regiji, 2015. Nagrada Njemački prvak kod kupaca 2015, 2015. nagrada za ambalažu 2015. u području kozmetike i higijene, 2017. nagrade *Spa Diamond* u kategoriji „*Green Beauty Care*“, 2017. trgovac godine 2017/2018 u kategoriji „*Parfumerija*“, 2018. Nagrada u kategoriji "Najbolji njemački drogerijski lanci", provedeno od *Focus Money*, 2018. Nagrada DPS-a za zaštitu na radu 2018. u kategoriji "Obiteljsko poduzeće" i u podkategoriji "Kvaliteta i partnerski razvoj", čime se Müller svrstao u poduzeće električni sigurnog poslovanja., 2019. Prema odabiru mama Najbolji drogerijski lanac 2019. u Hrvatskoj; dobitnik oznake "Odabrale mame", 2019. *Best recruiter* - Srebrna nagrada.„ (www.mueller.hr)

5.3.2. Analiza kategorije „Kreme za njegu lica i tijela“ u Müller drogeriji

Kategoriji kreme za lice u promatranoj Müller drogeriji dodijeljena je destinacijska uloga u ukupnom asortimanu drogerije prema TPG procesu definiranja uloge određene kategorije. S obzirom na dodijeljenu ulogu kreme za njegu lica i tijela zauzimaju nešto više od 2 police u drogeriji. Kategorija kreme za njegu lica i tijela nalaze se na frekventnom mjestu u drogeriji, na samom ulazu, iza dekorativne kozmetike i parfema.

Slika 16. Polica krema za njegu lica i tijela u Müller drogeriji



Izvor: Autor

Ukupni asortiman u drogeriji je veoma širok, što se odnosi i na promatranu kategoriju. Neki od najpoznatijih *brand*-ova čijih proizvoda ima najviše na policama Müller drogerije su: Afrodita, Bebe, Dove, Eveline, Garnier, Neurogena, Nivea te Lorela uz te *brand*-ove Müller nudi svoju privatnu marku, a to je u ovoj kategoriji CV te Aveo. *Brand*-ovi koji su prisutni u Müller drogerijama dok ih se u ostalim drogerijama ne može pronaći su: Aok, Bettina Barty, Biore, Kneipp, Montage Jeunesse, Olaz te Schaebeus. Ostali *brand*-ovi koji se spominju u tablici prisutni su na polici u manjoj količini nego drugi navedeni, ali proizvodi se uzimaju u obzir pri analizi ove kategorije. Asortiman promatrane kategorije smješten je na već spomenute dvije police i jedan dio treće police na kojoj se nalaze univerzalne kreme za lice i tijelo, svaka polica ima 6 etaža te se proizvodi na policama slažu u vertikalnim blokovima po prisutnim *brand*-ovima.

Tablica 5. Analiza kategorije kreme za njegu lica i tijela prema *brand*-ovima u Müller drogeriji

	Ukupan broj lica	Ukupan broj lica u %	Kategorija njega lica	Kategorija njega lica u %	Kategorija njega tijela	Kategorija njega tijela u %
Afrodita	65	6,46	33	5,05	32	9,05
Aok	14	1,39	14	2,14	/	/
Bebe	44	4,38	31	4,75	13	3,67
Bettina Barty	29	2,89	/	/	29	8,20
Biore	16	1,59	16	2,45	/	/
Dove	34	3,38	/	/	34	9,61
Eveline	42	4,17	25	3,83	17	4,80
Garnier	105	10,42	87	13,32	18	5,08
Kneipp	24	2,38	3	0,46	21	5,93
Loreal	76	7,55	76	11,63	/	/
Montage Jeunesse	18	1,79	18	2,76	/	/
Neutrogena	44	4,37	28	4,29	16	4,51
Nivea	136	13,50	83	12,71	53	14,97
Olaz	29	2,87	29	4,44	/	/
Privatna marka (CV, Aveo)	168	16,68	129	19,76	39	11,02
Schaebeus	21	2,08	21	3,22	/	/
Ostali brand-ovi	142	14,10	60	9,19	82	23,16
Ukupno	1007	100	653	100	354	100

Izvor: Izrada autora

Uvidom u Tablicu 5. *Analiza kategorije kreme za njegu lica i tijela prema brand-ovima u Müller drogeriji* može se primijetiti kako se u Müller drogeriji u kategoriji kreme za njegu lica i tijela nalazi 1007 lica krema za njegu lica i tijela, u podkategoriji njega lica nalazi se 653 lica, dok u podkategoriji njega tijela nalazi se 354 lica. U ukupnom broju lica najveći zbroj imaju Müllerove privatne marke CV i Aveo 168 u postotku 16,68%, zatim Nivea 136 lica, što je u postotku 13,50% te Garnier 105 lica, odnosno 10,42%. Kada se promatra podkategorija njega lica možemo primijetiti kako najveći broj lica ostvaruju isti *brand*-ovi kao i ukupnom broju lica, to su Müllerove privatne marke CV i Aveo, Garnier te Nivea, s brojem lica 129, 87 te 83, a s postotcima 19,76%, 13,32% te 12,71%, respektivno. Kada je riječ o podkategoriji njega tijela *brand*-ovi s najvećim udjelom su Nivea, s udjelom od 14,97% i brojem lica 53,

zatim Müllerove privatne marke CV i Aveo s postotkom od 11,02%, a brojem lica 39 te Dove 9,61% i brojem lica 34. Možemo primijetiti kako su Müllerove privatne marke CV i Aveo među najzastupljenijima u ovoj kategoriji, stoga se može zaključiti kako su u promatranoj kategoriji privatne marke CV i Aveo kapetani kategorije.

Tablica 6. Analiza kategorije kreme za njegu lica i tijela prema pakiranju u Müller drogeriji

	Ukupan broj lica	Ukupan broj lica u %	Kategorija njega lica	Kategorija njega lica u %	Kategorija njega tijela	Kategorija njega tijela u %
Broj lica od 10 ml do 100 ml	448	44,49	427	65,39	21	5,93
Broj lica od 101 ml do 200 ml	244	24,23	127	19,45	117	33,05
Broj lica od 201 ml do 500 ml	239	23,73	23	3,52	216	61,02
Broj lica više od 501 ml	/	/	/	/	/	/
Broj lica u komadima	76	7,55	76	11,64	/	/
Ukupno	1007	100	653	100	354	100

Izvor: Izrada autora

Promatrajući Tablicu 6. *Analiza kategorije kreme za njegu lica i tijela prema pakiranju u Müller drogeriji* može se zaključiti kako se najveći broj lica nalazi u intervalu od 10 ml do 100 ml i to 448 lica, u postotku je to 44,49 podjednaki broj lica nalazi se u intervalu od 101 ml do 200 ml i od 201 ml do 500 ml, dok se nijedan proizvod ne nalazi u više od 501 ml, broj lica proizvoda koji su izraženi u komadima je 76, u postotku je to 7,55%. U kategoriji njega lica najveći broj proizvoda nalazi se u intervalu od 10 ml do 100 ml, njih 427. Što je i za očekivati budući da većinu proizvoda u toj kategoriji čine kreme za lice, serumi za lice, ulja i slični proizvodi koji se nalaze u pakiranjima od 30 ml do 50 ml, zatim slijedi 127 lica u intervalu od 101 do 200 ml. Najmanji broj lica nalazi se u intervalu od 201 ml do 500 ml, a to jest 23, uglavnom se u ovom segmentu nalaze micelarne otopine i tonici za lice. Broj lica koji je izražen u komadima jest 76, dok je u postotku 11,64%, a to su najčešće vlažne maramice

namijenjene čišćenju lica te odstranjivanju šminke i maske za lice. U kategoriji njega tijela najveći broj lica nalazi se u intervalu od 201 ml do 500 ml, a to je 216, u postotku je to 61,02%, što nije iznenađujuće budući da se većina mlijeka i losioni nalaze u ambalaži od 400 ml. Zatim slijedi broj lica od 101 ml do 200 ml, njih 117, u postotku je to 33,05% te broj lica u intervalu od 10 ml do 100 ml, njih 21 dok je u postotku to je 5,93%. Nijedan proizvod se ne nalazi u više od 501 ml, te u pakiranju izraženo u komadima.

Cjenovna strategija koju koristi Müller drogerija jest kombinacija već spomenutih cjenovnih strategija, a to su strategija visoko-niskih cijena (*higl-low*) te strategija svakodnevno niske cijene (*every day low price* - EDLP). Često se kombinacija dviju strategija naziva i hibridna cjenovna strategija. *High-low* strategija koristi se za *brand*-ove poput Loreala, Garniera. Nivee, Dove itd., dok se EDLP strategijom cijena koristi za privatne marke CV i Aveo. Cijene Müllerove privatne marke znatno su niže u odnosu na druge *brand*-ove koji se nalaze u ponudi Müller drogerije.

Promocijske aktivnosti u promatranoj kategoriji jesu mnogobrojne kako bi privukli kupčevu pažnju i interes, a u konačnici kako bi kupac kupio određeni proizvod. Prisutno je dodatno izlaganje proizvoda *brand*-a Loreal na sekundarnom *display*-u u blizini police na kojoj su smješteni proizvodi kategorije kreme za njegu lica i tijela budući da je riječ o akciji na Loreal proizvode te je povećan interes za njih. Unutarnje označavanje prodavaonice vidljivo je kroz označavanje na odjelima iznad police koji proizvodi se nalaze na samoj polici kako bi kupac jednostavnije i brže pronašao proizvode koje ga zanimaju. Također prisutno je i označavanje uz artikle proizvodi privatne marke Müller drogerije CV te Aveo dodatno su označeni na polici stoperom s natpisom „Moja Müller marka", također proizvodi koji su na akciji označeni su stoperom „Sniženo" te je njihova cijena označena žutom bojom kako bi se bolje istaknula. Promocija se vrši i putem kataloga, kada su određeni proizvodi na akciji te letaka koji se nalaze u neposrednoj blizini samog proizvoda na polici kako bi se kupce dodatno informiralo i zaintrigiralo o određenim proizvodima. Müller drogerija je prisutna i na društvenim mrežama, na *Instragram*-u, *Facebook*-u te se potrebne informacije o Müller drogeriji mogu pronaći i na njihovoj službenoj web stranici.

Slika 17. Sekundarni *display* u Müller drogeriji

Izvor: Autor

Prilikom jednom od nekoliko nasumičnih posjeta Müller drogeriji u različitim vremenskih periodima primijećena je situacija *Out of Stock* (OOS) na nekoliko proizvoda, a to su CV maska za lice, Garnier *Hyaluronic Aloe Jelly* krema za lice, koja je novitet na tržištu u ovoj kategoriji te Loreal noćna krema za lice čija je cijena snižena, pa OOS nije iznenađujući. Prilikom idućeg posjeta Müller drogeriji zabilježeni OOS je popunjen i nije primijećeni novi OOS.

Slika 18. Primjer *Out od Stock* u Müller drogeriji

Izvor: Autor

Prilikom posjete Müller drogeriji zabilježen je *crossmerchandising*, gdje je proizvod koji je namijenjen učenicima i studentima popularnog naziva Student mix, odnosno miks orašastih plodova pozicioniram pored proizvoda za njegu i čišćenje problematičnog tena te sprečavanju nastanka akni. također primijećen je *crossmerchandising* na odjelu s parfema gdje se dodatno izlažu maske za njegu lica.

Slika 19. Primjer *crossmerchandising*-a u Müller drogeriji

Izvor: Autor

Retail Ready Packaging (RRP) primijećeno je kod izlaganja proizvoda na policama Müller drogerije, kao i kod konkurentskih drogerija, prilikom izlaganja maski za lice na policama, budući da su maske za lice specifičnog pakiranja te je njihovo izlaganje proizvoda na policama u kutijama najjednostavnije i najefikasnije.

6. RASPRAVA

Temeljem provedenog istraživanja i detaljne analize kategorije kreme za njegu lica i tijela u Bipa, dm-drogerie markt te Müller drogerijama može se zaključiti kako je kategoriji kreme za njegu lica i tijela u dm-drogerie markt i Müller drogerijama dodijeljena destinacijska uloga u ukupnom asortimanu, a u Bipa drogeriji navedenoj kategoriji dodijeljena je rutinska uloga u ukupnom asortimanu. Stoga se H1*: Kategoriji kreme za njegu lica i tijela u svim trima promatranim drogerijama dodijeljena je destinacijska uloga* odbija budući da kategoriji kreme za njegu lica i tijela nije dodijeljena destinacijska uloga u svim promatranim drogerijama. 70% ukupne količinske prodaje kategorije kreme za njegu lica i tijela odvija se u drogerijama stoga je ova kategorija veoma važna za svaku promatranu drogeriju. U sve tri promatrane drogerije kategorija kreme za njegu lica i tijela nalazi se na frekventnoj lokaciji u prodavaonicu. U navedenim drogerijama asortiman kategorije kreme za njegu tijela nalazi se na 2 police, ali razlika je u dužini samih polica i veličini police odnosno broju etaža na polici. Dužina police u Müller drogeriji je 7 metara, a proizvodi se nalaze na 6 etaža, zatim u dm-drogerie markt dužina police je 6 metara na kojoj se nalazi 6 etaža, posljednja je Bipa drogerija čija je dužina police 5 metara i na njoj se nalazi 5 etaža s proizvodima. Sukladno tome, asortiman kategorije kreme za njegu lica i tijela u Müller drogeriji je najširi i sadrži 1007 lica, u podkategoriji kreme za njegu lica broj lica iznosi 653, a u podkategoriji kreme za njegu tijela broj lica je 354. U dm-drogerie markt ukupni broj lica je 867, podkategorija kreme za njegu lica sadrži 593 lica, a podkategorija kreme za njegu tijela sadrži 274 lica. Ukupni broj lica u Bipa drogeriji je 635, podkategorija kreme za njegu lica iznosi 415, a podkategorija kreme za njegu tijela sadrži 220 lica.

Asortiman kategorije kreme za njegu lica i tijela je vrlo širok u sve tri promatrane drogerije, može se pronaći veliki broj najpoznatijih *brand*-ova koji su prisutni na hrvatskom tržištu, a neki od najzastupljeniji *brand*-ova su: Afrodita, Eveline, Garnier Loreal, Nivea i Ziaja te privatne marke drogerija, Bipina privatna marka navedene kategorije jest Today, dm-drogerie markt ima Balea privatnu marku u spomenutoj kategoriji te Müller drogerija ima dvije privatne marke CV i Aveo u promatranoj kategoriji. Privatne marke u većem su broju zastupljene u dm-drogerie i Müller drogeriji, dok je u Bipa drogeriji privatna marka zastupljena u manjoj mjeri. U asortimanu spomenutih drogerija nalaze se i lokalni proizvođači proizvoda koji su sastavni dio kategorije kreme za njegu lica i tijela, a samim time se prilagođavaju lokalnom tržištu i potrebama kupaca.

Tablica 7. Usporedna analiza kategorije kreme za njegu lica i tijela u Bipa, dm-drogerie markt te Müller drogerijama

	Bipa	dm-drogerie markt	Muller
Uloga kategorije	rutinska	destinacijska	destinacijska
Ukupan broj lica	635	867	1007
Broj lica u podkategoriji njega lica	415	593	653
Broj lica u podkategoriji njega tijela	220	274	354
Broj lica od 10 ml do 100 ml	276	423	448
Broj lica od 101 ml do 200 ml	146	165	244
Broj lica od 201 ml do 500 ml	160	203	239
Broj lica više od 501 ml	1	1	/
Broj lica u komadima	52	75	76
Cjenovna strategija	EDLP+high-low	EDLP	EDLP+high-low
Crossmerchadising	ne	da	da
Out of Stock	da	da	da
Retail Ready Packaging	maske za lice i vlažne maramice	maske za lice	maske za lice

Izvor: Izrada autora

U Bipa drogeriji najveći udio u asortimanu promatrane kategorije čine proizvodi *brand*-a Nivea s brojem lica 141, u dm-drogerie markt te Müller drogerijama najveći udio u asortimanu promatrane kategorije čine privatne marke, Balea koja ima 219 lica, te CV i Aveo koji imaju broj lica od 168, u dm-drogerie markt i Müller drogerijama drugi po redu *brand* s najvećim udjelom u ukupnom asortimanu promatrane kategorije je *brand* Nivea s brojem lica

od 127 te 136. Sukladno tome, H2 kako Nivea vodeći *brand* u kategoriji kreme za njegu lica i tijela ima najveći udio na policama promatranih drogerija se odbija budući da Nivea ima najveći udio na policama samo u Bipa drogeriji.

Sve tri navedene drogerije koriste *Every Day Low* Price (EDLP) cjenovnu strategiju, ali Bipa i Müller drogerije uz već spomenutu cjenovnu strategiju koriste i *high-low* cjenovnu strategiju, kombinacija te dvije cjenovne strategije naziva se još i hibridna cjenovna strategija. EDLP cjenovnu strategiju Bipa i Müller drogerije koriste za proizvode privatne marke, dok za ostale proizvode koriste *high-low* cjenovnu strategiju. S obzirom na to H3 „*High-low*" cjenovna strategija najčešći je izbor strategije cijena za kategoriju kreme za njegu lica i tijela u drogerijama na hrvatskom tržištu se odbija zato što nijedna drogerija ne koristi samostalno *high-low* cjenovnu strategiju.

Promocijske aktivnosti u kategoriji kreme za njegu lica i tijela mnogobrojne su u svim drogerijama. Najčešće je to akcijsko označavanje, ali zabilježeno je i unutarnje označavanje koje je prisutno duži vremenski period. Bipa i dm-drogerie markt drogerije imaju svoj *loyalty* program te izdaju vlastiti časopis namijenjen kupcima. Također, ističu se i aktivnosti na društvenim mrežama koje provode Bipa i dm-drogerie markt, dok Müller drogerija putem društvenim mreža provodi manje marketinških aktivnosti. Dodatno izlaganje proizvoda primijećeno je u Bipa i Müller drogerijama, u Bipa drogeriji prisutno je najviše dodatnih izlaganja proizvoda, najčešće je to izlaganje proizvoda koji su trenutno na akciji na bočnim policama, samim time povećana je ponuda proizvoda, kupci ih lakše uoče te se odluče za kupnju. U Müller drogeriji prisutan sekundarni *display* s Loreal proizvodima, u dm-drogerie markt nije zamijećeno dodatno izlaganje proizvoda izvan police na kojima se nalaze proizvodi iz kategorije kreme za njegu lica i tijela. Može se zaključiti kako su promocijske aktivnosti važne su sve tri promatrane drogerije stoga se H4: *Promocijske aktivnosti u velikoj mjeri provode se u svim promatranim drogerijama* prihvaća.

Crossmerchandising je zabilježen u dm-drogerie markt i Müller drogerijama, gdje se pozicioniraju proizvodi koji su namijenjeni istoj ciljnoj skupini kao i proizvodi kategorije kreme za njegu lica i tijela jedno pored drugog na policama, također zabilježeno je kako se proizvodi koji se nalaz unutar kategorije kreme za njegu lica i tijela dodatno izlažu i na odjelu s parfemima. U Bipa drogeriji nije zabilježen *crossmerchandising*.

Out of Stock (OOS) situacija zabilježena je u sve tri promatrane drogerije samo jednom od nekoliko posjeta. U idućem posjetu drogerijama OOS je popunjen, dok istovremeno novi nije primijećen.

U svim promatranim drogerijama uočeno je kako se koristi *Retail Ready Packaging*-a (RRP), najčešće je to slučaj kod maski za lica, u Bipa drogerija RRP zabilježen je i kod vlažnih maramica namijenjenim čišćenju lica i odstranjivanju šminke.

Strategiju razvoja privatnih marki drogerija, koje u većoj mjeri koriste dm-drogerie markt i Müller drogerija, treba nastaviti razvijati u istom smjeru, dok bi Bipa drogerija trebala unaprijediti i povećati ponudu proizvoda koji se nude pod privatnom markom Today, ponajviše zbog omjera cijene proizvoda i kvaliteta proizvoda, ali i zbog jačanja vlastitog *brand*-a. Dm-drogerie markt ima snažnu privatnu marku, čiji su proizvodi prisutni gotovo u svim odjelima drogerije, kupci su navikli na privatnu marku, te se zbog tih proizvoda vraćaju iznova u drogeriju i ponavljaju kupnju, ali se i spontanije odlučuju za isprobavanje novih proizvoda privatnih marki, takvo ponašanje trebaju inicirati sve tri promatrane drogerije u što većoj mjeri. Kupci drogerija u većoj su mjeri žene nego muškarci, a najviše ih se nalazi u mlađim dobnim skupinama, sukladno tome drogerije bi u budućnosti trebale prilagoditi ponudu svojih proizvoda, te marketinške aktivnosti, primjerice prilagoditi komuniciranje putem društvenih mreža, u većoj mjeri ponudu predstaviti *online* i sl. kako bi ostvarili što bolje rezultate. Izgled i uređenje prodavaonice u sve tri drogerije bilo je na odličnoj razini, nije primijećeno većih nedostataka, cijene su vidljive na svim proizvodima, što je od iznimne važnosti, kako kupac ne bi odustao od kupnje jer ne zna koliko treba platiti određeni proizvod, proizvodi su uredno složeni, nema rupa između njih, slažu se po *brand*-ovima pa se kupac može jednostavno snaći i pronaći što mu odgovara. Budući da se na polici već nalazi veliki broj lica, *Retail Ready Packaging* (RRP) prijedlog je da se i nastavi tako jer može doći do suprotnog efekta od željenog, odnosno natrpanost police, neuočljivost proizvoda, ali i dojam da je polica neuredna i neugledna.

7. ZAKLJUČAK

Upravljanje kategorijama proizvoda je proces koji je neizbježan u svakom maloprodajnom poslovanju ukoliko se žele ostvariti pozitivni rezultati i ispuniti željeni ciljevi. Proces se sastoji od osam faze kroz koje se donose odluke koje su od značajne važnosti kako će u konačnici izgledati određena polica, kategorija te cijela prodavaonica. Također od velikog značaja su i varijable maloprodajnog miksa, pomoću kojih se određuje izbor asortimana, cijena te promocijske aktivnosti koji će se koristiti tijekom poslovanja.

Kategorija kreme za njegu lica i tijela u zadnje vrijeme ostvaruje porast prometa i povećan broj kupaca, samim time drogerije toj kategoriji posvećuju veću pozornost i veći udio u raspodjeli resursa, a to podrazumijeva povećanje broja proizvoda koji će činiti kategorije, veći udio privatne marke u ukupnom asortimanu kategorije, broj polica u prodavaonici te značajnije promocijske aktivnosti. Stoga se kategoriji kreme za njegu lica i tijela umjesto rutinske uloge kategorije dodjeljuje destinacijska uloga kategorije, sukladno tome veći je odaziv kupaca u prodavaonicu, odnosno drogeriju, gdje se oni jednostavnije i lakše odlučuju za kupnju proizvoda i time zadovoljavaju svoje potrebe i želje. U dvije promatrane drogerije, dm-drogerie markt te Müller drogerijama kategoriji kreme za njegu lica i tijela dodijeljena je destinacijska uloga, dok je u Bipa drogeriji kategoriji trenutno dodijeljena rutinska uloga.

Praktičnim istraživanjem te analizom kategorije kreme za njegu lica i tijela u Bipa, dm-drogerie markt te Müller drogeriji može se zaključiti kako kategorija u promatranim drogerijama ima nekoliko sličnosti, ali i ključnih razlika, primjerice razlikuje se uloge kategorije, zatim cjenovne strategije, dok je ponuda *brand*-ova, korištenje *Retail Ready Packaging* (RRP) podjednako između sve tri drogerije. Također, može se zaključiti kako se drogerije trebaju usmjeriti na rast i povećanje proizvoda privatne marke budući da one imaju odličan omjer cijene i kvalitete te se zbog toga kupci ponovno vraćaju, zatim treba se povećati promocijske aktivnosti kada nije u toku akcijsko oglašavanje posebice na društvenim mrežama te i dalje posvetiti pažnju na izgled i urednost police i prodavaonice.

LITERATURA

1. Segetlija, Z., Dujak, D., (2013). *Upravljanje kategorijama proizvoda.* Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku

2. Segetlija, Z., (2006). *Trgovinsko poslovanje,* Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku

3. Pirc, M., Maroša I., (2011). *Upravljanje kategorijama: Individualni pristup i strategija za svaku kategoriju.* JaTrgovac. Dostupno na: https://www.jatrgovac.com/2011/01/upravljanje-kategorijama-individualni-pristup-i-strategija-za-svaku-kategoriju/ [pristupljeno 11. lipnja 2019.]

4. Nielsen, A. C. with Karolefski, J., Heller, A. (2006). *Consumer-centric Category Management: How to increase profits by managing categories based on consumer needs.* Hoboken, New Jersey: JohnWiley&Sons

5. Dujak D. (2018) *Nastavni materijal kolegija Upravljanje kategorijama proizvoda,* Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku

6. Lovaković, B., (2015). *Kreme za njegu lica i tijela – Tržište: Relativna stabilnost.* JaTrgovac. Dostupno na: http://www.jatrgovac.com/2015/12/kreme-za-njegu-lica-i-tijela-trziste-relativna-stabilnost/ [pristupljeno 16. srpnja 2019.]

7. Soršak Susović M., (2018.) *Anketa: Košarica najvećeg broja kupaca u drogerijama 200 kn.* JaTrgovac. Dostupno na: https://www.jatrgovac.com/2018/10/anketa-kosarica-najveceg-broja-kupaca-200-kn/ [pristupljeno 16. srpnja 2019.]

8. Kožić, M., (2018) *Kupovne navike: Hrvatska lider u razvoju drogerijskog kanala.* JaTtrgovac. Dostupno na: https://www.jatrgovac.com/2018/11/kupovne-navike-hrvatska-lider-u-razvoju-drogerijskog-kanala/ [pristupljeno 17. srpnja 2019.]

9. Brkanić Kulenović, M. (2018.) *Drogerijsko tržište: Zdravlje, ljepota i ugoda kupnje* Dostupno na: https://www.jatrgovac.com/2018/11/drogerijsko-trziste-zdravlje-ljepota-i-ugoda-kupnje/ [pristupljeno 01. kolovoza 2019.]

10. www.bipa.hr [pristupljeno 01. kolovoza 2019.]

11. *Bipa Hrvatska ostvarila rast bruto prometa od 22%* (2017.) Dostupno na: https://www.jatrgovac.com/2017/04/bipa-hrvatska-ostvarila-rast-bruto-prometa-od-22/ [pristupljeno 02. kolovoza 2019.]

12. www.dm-drogeriemarkt.hr [pristupljeno 03. kolovoza 2019.]

13. www.mueller.hr [pristupljeno 05. kolovoza 2019.]

14. *Müller: Usmjereni na širenje i* kvalitetu (2014.) Dostupno na: https://www.jatrgovac.com/2014/05/muller-usmjereni-na-sirenje-i-kvalitetu/ [pristupljeno 05. kolovoza 2019.]

POPIS SLIKA

Slika 1. Proces upravljanja kategorijama proizvoda kroz osam faza 8
Slika 2. Rešetkasti *layout* karakterističan za supermarkete 19
Slika 3. *Layout* IKEA prodavonice 19
Slika 4. Klasičan dvodimenzionalni planogram 21
Slika 5. Logo Bipa drogerije 31
Slika 6. Polica krema za njegu lica i tijela u Bipa drogeriji 32
Slika 7. Primjer cjenovne strategije u Bipa drogeriji 36
Slika 8. Prikaz dodatnog izlaganja proizvoda kategorije kreme za njegu lica i tijela u Bipa drogeriji 37
Slika 9. Primjer *Out of Stock* u Bipa drogeriji 37
Slika 10. Logo dm-drogerie markt drogerije 39
Slika 11. Polica krema za njegu lica i tijela u dm-drogerie markt drogeriji 40
Slika 12. Cjenovna strategija dm-drogerie markt drogerije 43
Slika 14. Primjer *Retail Ready Packaging* u dm-drogerie markt drogeriji 45
Slika 13. Primjer *crossmerchandising*-a na polici dm-drogerie markt drogerije 45
Slika 15. Logo Müller drogerije 46
Slika 16. Polica krema za njegu lica i tijela u Müller drogeriji 48
Slika 18. Primjer *Out od Stock* u Müller drogeriji 52
Slika 17. Sekundarni *display* u Müller drogeriji 52
Slika 19. Primjer *crossmerchandising*-a u Müller drogeriji 53

POPIS TABLICA

Tablica 1. Analiza kategorije kreme za njegu lica i tijela prema *brand*-ovima u Bipa drogeriji 33
Tablica 2. Analiza kategorije kreme za njegu lica i tijela prema pakiranju u Bipa drogeriji ... 34
Tablica 3. Analiza kategorije kreme za njegu lica i tijela prema *brand*-ovima u dm-drogerie markt drogeriji 41
Tablica 4. Analiza kategorije kreme za njegu lica i tijela prema pakiranju u dm-drogerie markt drogeriji 42
Tablica 5. Analiza kategorije kreme za njegu lica i tijela prema *brand*-ovima u Müller drogeriji 49
Tablica 6. Analiza kategorije kreme za njegu lica i tijela prema pakiranju u Müller drogeriji 50
Tablica 7. Usporedna analiza kategorije kreme za njegu lica i tijela u Bipa, dm-drogerie markt te Müller drogerijama 55

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Prikaz koliko često kupci kupuju u drogerijama 25
Grafikon 2. Prikaz iznosa prosječne košarice prilikom kupnje u drogerijama 26
Grafikon 3. Prikaz razloga kupnje u drogerijama 27
Grafikon 4. Prikaz drogerija po učestalosti kupnje 28