POSLOVNI PLAN NA PRIMJERU PODUZEĆA f.Man d.o.o.

Parlov, Matej

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:655718

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKUTET

DIPLOMSKI RAD

POSLOVNI PLAN NA PRIMJERU PODUZEĆA f.Man d.o.o.

Mentor:

doc. dr.sc. Marina Lovrinčević

Student:

Matej Parlov

Split, rujan 2016.

SVEUČIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKUTET

DIPLOMSKI RAD

POSLOVNI PLAN NA PRIMJERU PODUZEĆA f.Man d.o.o.

Kolegij: Strategija poslova **Student: Matej Parlov**

Broj indeksa autora: 1123190

Email:

Mentor: doc. dr.sc. Marina Lovrinčević

Split, rujan 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD 1
1.1. Definicija problema 1
1.2. Cilj rada 1
1.3. Metode rada 1
1.4. Struktura rada 2
2. TEORIJSKE ODREDNICE STRATEGIJE NOVIH POSLOVA 3
2.1. Važnost analize poslova prilikom planiranja strategije novih poslova 3
2.1.1. Važnost analize okruženja 3
2.1.2. Važnost analize konkurencije 4
2.1.3. Važnost analize tržišta 4
2.2. Planiranje ciljeva 5
2.3. SWOT analiza 6
2.4. Uloga marketinga u strategiji novih poslova 7
3. STRATEGIJA NOVIH POSLOVA NA PRIMJERU f.Man PODUZEĆA 9
3.1. Opis posla 9
3.1.1. Vizija i misija poduzeća 11
3.1.2. Strateški ciljevi 12
3.1.3. Taktički ciljevi 12
3.1.4. Operativni ciljevi 13
3.1.5. Analiza okruženja 14
3.2. Analiza konkurencije 14
3.3. Analiza tržišta 19
3.4. Marketinška strategija 19
3.4.1. Slogan 20

3.5. Strateške opcije 21
3.6. Marketing mix 23
3.6.1. Proizvod 23
3.6.2. Cijena 27
3.6.3. Promocija 28
3.6.4. Prodaja i distribucija 29
4. ZAKLJUČAK 32
5. POPIS LITERATURE 33
6. POPIS SLIKA I TABLICA 35

1. UVOD

1.1. Definicija problema

Problem koji se obrađuje u ovom radu se odnosi na problematiku uvođenja strategije novih poslova. Stoga autor u ovom radu izlaže strategije novih poslova kroz tematske cjeline koje su tako osmišljene da čitatelje postepeno uvode kroz strategiju poslova koje uvodi imaginarno f.Man poduzeće.

1.2. Cilj rada

Cilj ovog rada je tematski izložiti strategiju novih poslova imaginarnog f.Man poduzeća, i to kroz tri ključne cjeline ovog rada u kojima se daje pregled teorijskih odrednica strategija novih poslova te pregled strategije novih poslova u poduzeću f.Man. Ovim radom se daje praktični prikaz organizacije poslova nekog poduzeća.

1.3. Metode rada

U ovom radu su korištene metode indukcije i dedukcije, istraživanja i analize, studije slučaja, te metoda deskripcije. Metoda deskripcije se koristi u čitavom radu no ponajviše u drugom dijelu rada jer se ova metoda koristi za opis nove strategije u ovom poduzeću. Metode indukcije i dedukcije se odnose na svođenja teorijskih postavki koje se izlažu u radu sa općeg na pojedinačno i obratno. U radu se koristi i metoda istraživanja slučaja f.Man poduzeća te njegove analize, te metoda studije slučaja.

1.4. Struktura rada

Ovaj diplomski rad se sastoji od četiri ključne cjeline, koje uključuju uvod na prvom mjestu, teorijske odrednice strategije novih poslova, strategiju novih poslova na primjeru f.Man poduzeća te zaključak na zadnjem mjestu.

Uvod ovog rada daje informacije u svezi ciljeva, problematike i metodologije ovog diplomskog rada, dok se druga cjelina rada posvećuje izlaganju i prezentaciji teorijskih okvira strategije novih poslova. Druga cjelina govori o važnosti analize poslova prilikom planiranja strategije novih poslova te o SWOT analizi i ulozi marketinga u strategiji novih poslova, čime se daje teorijska podloga izlaganju problematike poslovnog plana poduzeća f.Man d.o.o.

Treća cjelina rada je posvećena razradi strategije novih poslova ovog poduzeća. Cjelina daje opis posla, te analizu konkurencije i tržišta za ovo poduzeće. Osim toga se daje pregled marketinške strategije, strateških opcija i marketing miksa kako bi se na što je moguće bolji način opisao način provedbe i planirana strategija poslova ovog novog poduzeća.

Četvrta cjelina rada u kratkim crtama opisuje ključna saznanja u svezi teorijskog dijela rada te ključne crte u svezi prethodno izložene strategije novih poslova odnosno poslovnog plana ovog poduzeća.

2. TEORIJSKE ODREDNICE STRATEGIJE NOVIH POSLOVA

2.1. Važnost analize poslova prilikom planiranja strategije novih poslova

Prema Pintarić (2012,) analiza posla je predstavlja funkciju menadžmenta ljudskog potencijala koja ne korelira izravno sa strategijom poduzeća već je općenita funkcija na koju se nadovezuju druge funkcije menadžmenta ljudskog potencijala.

Analiza poslova može biti izuzetno snažan instrument ostvarivanja strategije. Razlog tome leži u činjenici da pouzeće može razvijati i ostvarivati strategiju (sa ciljem napretka poduzeća) jedino ako se ono detaljno upozna sa poslovima unutar poslovne organizacije. Na taj način poduzeće – analizirajući poslove i procese koji se odvijaju unutar njega samog – ima temelje uz pomoć kojih može donositi kvalitetnije odluke u svezi sa (u ovom slučaju) upravljanjem strategijom.

2.1.1. Važnost analize okruženja

Kao što autori Malenica i Dobrić (2014.) navode, tehnološki napredak i stalne inovacije glavna su obilježja moderne kozmetičke industrije. Industrijski lideri stalno rade na novim proizvodima ili na poboljšanju postojećih. Ono što najviše karakterizira kozmetičku industriju su neprestana ulaganja u inovacije. Jasno je da se - kada je riječ o kozmetičkoj industriji - također govori i o kozmetici za muški dio populacije.

Važnost analize okruženja se ogleda u tome što poduzeće u svakom trenutku poslovanja mora biti svjesno svoje okoline, odnosno kretanja cijena, prilika i drugih promjena na tržištu te promjena kod konkurencije.

Kako se okružjem poduzeća ne smatra isključivo konkurencija nego i samo tržište (npr. tržište dobavljača i ciljanih potrošača), u daljnjem radu se daje i pregled analize tržišta te se izlažu ciljni segmenti tržišta i ciljne skupine potrošača.

2.1.2. Važnost analize konkurencije

„Da bi efektivno kreirala svoju marketinšku strategiju, poduzeće bi trebalo raspolagati najširim mogućim informacijama o svojim konkurentima. U tom smislu je neophodno da se kontinuirano obavlja komparacija proizvoda, cijena, kanala distribucije i promocije konkurenata – kako bi se imao uvid u područje potencijalne komparativne prednosti.“[1]

Kako bi poduzeće bilo u mogućnosti pametno planirati svoju strategiju sa kojom nastupa na tržištu, prethodno je potrebno upoznati se konkurentskim poduzećima kako bi moglo znati gdje i kako usmjeriti svoju strategiju poslovanja.

2.1.3. Važnost analize tržišta

Poznato je da analiza tržišta podrazumijeva „procjenu ponude i konkurencije, tržište prodaje ili pružanja usluga, tržište nabave te marketing.“[2] Obzirom da se u ostalim točkama ovog rada pomnije analiziraju upravo navedeni elementi analize tržišta, u ovoj točci rada se autor fokusira na analizu ciljane skupine potrošača.

Za tržišni uspjeh je ključno „uočavanje potencijalnog kupca, a potom prilagođavanje njegovim željama i potrebama.“[3] Sa druge strane, Grgurec (2012.) smatra da je za uspjeh na tržištu neophodno prepoznavanje vlastitih kupaca uz korištenje vlastitih ali i vanjskih lista kako bi se mogla što bolje personalizirati ponuda za potrošače, stoga je neophodno

[1] Dostupno na: http://edukacija.rs/poslovne-vestine/marketing/analiza-konkurencije (23. srpnja 2016.)
[2] Dostupno na: http://www.poslovniforum.hr/tp/marketing.asp (12. srpnja 2016.)
[3] Dostupno na: http://www.poslovniforum.hr/tp/marketing.asp (12. srpnja 2016.)

pozornost posvetiti upravo analizi tržišta, pri tome imajući na umu da analiza konkurencije, tržište nabave i sl., ne mogu sama po sebi pridonesti ostvarenju cilja poduzeća.

Odnosno, navedeni elementi tržišta se mogu shvatiti kao sredstva zadovoljavanja potreba potrošača, ali se dakle najvažniji faktor tržišta nalazi upravo u željama i potrebama krajnjih potrošača. Ključ poslovanja se nalazi u ljudima, stoga je te iste ljude neophodno i proučiti istraživanjem i analizom upravo potrošača, radi kojih poduzeće i posluje.

2.2.Planiranje ciljeva

Prema Gonan Božac (2002.) ciljevi proizlaze iz plana misije poduzeća, zbog čega se mogu objasniti kao njegova specifikacija i detaljizacija. Prema istom autoru, u poduzeću postoji hijerarhija i mreža ciljeva koji moraju biti postavljeni, a zaposleni i ciljne interesne skupine upoznate s njima, kako bi odredišna točka bila mjerljiva i jasna.

Sasvim je logično da svi zaposleni u poduzeću moraju biti upoznati sa njegovim ciljevima, i to zbog toga što upravo ljudski faktor u poduzeću obavlja smjer poslovanja (odnosno strategiju poslovanja) koju su postavili menadžeri.

U ovoj točki rada se govori o sljedećim ciljevima:

- strateški,
- taktički i
- operativni ciljevi.

Strateški ciljevi u poduzeću određuju buduću poziciju na tržištu, odnosno buduće rezultate koje menadžment postavlja poduzeću. Strateški ciljevi se odnose na vremenski period od dvije do pet godina.

Taktički ciljevi podrazumijevaju kraći vremenski period postavljanja, a odnose se na načine ostvarenja ciljeva koji su postavljeni na višoj hijerarhijskoj razini. Stoga se može reći da su taktički ciljevi alat kojim se ostvaruju strateški ciljevi, a njima se definiraju specifični rezultati koje trebaju ostvariti odjeli, radne grupe i pojedinci. (Čičin-Šain)

Taktička razina planiranja ciljeva se odnosi na omogućavanje realizacije strategijskih ciljeva. Taktički ciljevi su specifični ciljevi pojedinih organizacijskih dijelova, najčešće funkcijskih (npr. marketinga, proizvodnje, financija i dr.), a definiraju se *glavne aktivnosti* pojedinih funkcijskih jedinica da bi se ostvarili strateški ciljevi. (Marušić, 2013.)

Prema istom autoru operativna razina planiranja je zadužena za specifične procedure i procese, karakteristične za najnižu razinu menadžmenta, usmjerena je na rutinske zadatke, npr. neposredno nuđenje usluga, planiranje isporuka, utvrđivanje potreba u ljudskim resursima i dr.

Operativni ciljevi su pak posebno precizni i mjerljivi, a izražavaju se u kvantitativnim veličinama, te je od velike važnosti da operativni ciljevi budu u skladu sa misijom i strategijom poduzeća. Jednako kao što manji poslovi u poduzeću vode ka mogućnosti obavljanja većih poslova (po bilo kojem obliku kompleksnosti obavljanja nekog posla), isto vrijedi i za ciljeve.

Operativni ciljevi vode ostvarenju taktičkih ciljeva, koji pak vode ostvarenju strateških ciljeva. I taktički i operativni ciljevi moraju biti u skladu sa taktičkim ciljevima, a operativni ciljevi služiti ostvarenju taktičkih ciljeva.

2.3.SWOT analiza

Cilj svakog poduzeća je na optimalan način iskoristiti postojeće resurse i potencijale, i to s ekonomskog, političkog i društvenog stajališta. Dakle, drugim riječima, cilj je uz što manje inputa proizvesti što veći output i pritom biti društveno odgovoran i politički korektan. (Previšić, 1999.)

Kako bi poduzeće navedeno moglo i ostvariti, ono mora provesti analizu tržišta uzimajući u obzir ne samo vanjsku okolinu nego i vlastitu poziciju na tržištu (u vidu svojih prednosti i slabosti). Poduzeće ovakve informacije ostvaruje izradom SWOT analize.

Uzimajući u obzir analizu prilika i prijetnja na tržištu – kao analizu vanjskih utjecaja na tržištu – te analizu snaga i slabosti na tržištu – kao analizu unutarnjeg stanja

poduzeća – poduzeća dolazi do uvida u to koja je strategija najoptimalnija za pristup na tržištu.

Iz SWOT analize proizlazi i TOWS matrica, koju Gonan Božac definira kao analizu strategija koje mogu biti izgrađene na snagama sposobnim eliminirati slabosti, te sa kojima je moguće iskoristiti prilike ili se pak suočiti s prijetnjama. Ipak, prema autorima Proctor i Ruocco (1992.), cilj TOWS matrice nije identifikacija jedne najbolje strategije već jednostavno generiranje različitih strategija od kojih neke mogu biti implementirane. U ovom radu se za primjer analize uzima SWOT analiza.

2.4. Uloga marketinga u strategiji novih poslova

Marketing ima veliku ulogu u poslovanju. To se naročito odnosi na strategiju poslovanja, pa je prilikom planiranja poslovanja i strategije poslova i proizvoda kod novih poduzeća neophodno upravo na marketing staviti poseban naglasak, te pri tome intenzivirati poslove marketinške funkcije. (Tablica 1.)

Tablica 1. Četiri elemenata internog marketinga (4P)

PROIZVOD/PRODUCT	Programi, politike i usluge (obrazovanje, informiranje) – to jest sve što treba osmisliti i kontinuirano pratiti, a usmjereno je izravno prema zaposlenicima. Istraživanje, planiranje i obrazovanje dio je proizvoda internog marketinga.
CIJENA/PRICE	Cijena ili trošak internih programa, politika ili usluga. Svako ulaganje ima i svoju cijenu. Potrebno definirati omjer trošak/korist od promjena.
DISTRIBUCIJA/PLACE	Mjesto/lokacija primjene programa, politika,

	usluga, odgovornost za implementaciju i dostavu programa, politika i usluga
PROMOCIJA/PROMOTION	Interna prodaja, interni odnosi s javnošću, interno oglašavanje, interne stimulacije i destimulacije, interne web stranice

Izvor: autori Paliaga, M., Pezo, H., Strunje, Ž. (2010.)

Marketinška funkcija zadatke marketinga dijeli na nekoliko elemenata koji se vrlo često nazivaju marketing miksom odnosno 4P. Tu je riječ o planiranju elementa proizvoda, cijene, distribucije odnosno prodaje te planiranje strategije promocije.

Uspješno provedenim marketinškim procesima i zadacima te uspješno isplaniranom strategijom nastupa, a u okviru strategije novih poslova nekog poduzeća, ono rizike poslovanja i okruženja stavlja na najmanju moguću mjeru te ima veći izgled za uspjeh u svojoj djelatnosti.

3. STRATEGIJA NOVIH POSLOVA NA PRIMJERU f.Man PODUZEĆA

3.1. Opis posla

f.Man d.o.o. je poduzeće koje je registrirano kao trgovina na malo u specijaliziranim prodavaonicama. f.Man se bavi prodajom kozmetičkih i drogerijskih proizvoda za osobnu higijenu, njegu tijela, te zdravlje muškaraca.

Ovo poduzeće se bavi sljedećim poslovima: kupnja i prodaja robe, obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu te zastupanjem stranih tvrtki. Sa poslovanjem poduzeće posluje krajem 2016. godine, te u daljoj budućnosti planira i poslovanje u većini zemalja članica Europske unije.

f.Man u prvih 10 godina planira otvoriti oko 100 trgovina u Europi te oko 40 filijala u Republici Hrvatskoj.

Prva trgovina se planira otvoriti krajem 2016. godine u Zagrebu, te u prvih 5 godina još 3 poslovnice, i to dvije u Zagrebačkoj županiji, te jedna na području Splitsko-dalmatinske županije. f.Man dakle na području Hrvatske nastoji otvoriti 40 filijala, od čega bi se – zahvaljujući strategiji novih poslova f.Man-a – najveći broj nalazio u četiri najveća hrvatska grada.

Kada je riječ o organizaciji poduzeća, svaka filijala bi imala u prosjeku 5 stalno zaposlenih djelatnika, te bi u praksi zapošljavala u prosjeku dvije osobe (u slučaju povećanog opsega posla). Vlasnici poslovnica bi bili odgovorni regionalnim voditeljima, regionalni voditelji direktorima, a direktori odgovaraju glavnom direktoru.

Voditeljima poslovnica bi se dala sloboda odlučivanja o primitku odnosno otkazivanju ugovora starih djelatnika, te o zapošljavanju novih zaposlenika. Također, poduzeće bi u praksi koristilo interno regrutiranje novih zaposlenika u kasnijem razvoju poslovanja (sustav napredovanja), a u početku prilikom regrutiranja prvih zaposlenika bi se

regrutiranje obavljalo putem javnih natječaja te suradnjom sa studentskim centrima. To bi uglavnom bili studenti i učenici koji bi povremeno obavljali poslove u f.Man trgovinama.

Kada je riječ o djelatnicima, f.Man planira zapošljavati uglavnom muške osobe. Razlozi tome su višestruki. Jedan od njih stoji upravo u djelatnosti f.Man poduzeća – prodaja proizvoda osobne higijene za mušku populaciju, zbog čega se od strane marketinških stručnjaka poduzeća f.Man nameće logično rješenje upravo muške populacije zaposlenika (Tablica 2.). Razlozi tomu su dakle psihološki.

Tablica 2. Prikaz planirane strukture zaposlenika f.Man trgovina na području Republike Hrvatske

	Zaposlenici (Ž)	**Zaposlenici (M)**	**UKUPNO**
%	15	85	100%
Stalno zaposleni	27	152	179
Povremeni rad	13	72	85
		Ukupno zaposlenici:	264

Izvor: Izradio autor

f.Man će nastojati zapošljavati djelatnike unutarnjim regrutiranjem, a kao povremene djelatnike najčešće uzimati upravo studente i učenike srednjih škola čime ujedno pomaže mladima da steknu iskustvo u radu, znanje te će im pružati priliku napretka u karijeri, a motiviranjem i poticanjem djelatnika te stvaranjem motivirajuće radne atmosfere ujedno poticati svoje zaposlenike da se odluče za napredak upravo u f.Man poduzeću.

3.1.1. Vizija i misija poduzeća

Vizija f.Man poduzeća se odnosu na najbolju izvedbu koja se u prvom redu odnosi na najbolju izvedbu poslova za kupce, a potom i trgovine i radnike, kao i na razvijanje alternative prilagođene potrebama prodaje linije.

Misija f.Man-a je tako jačati poslovanje tvrtke f.Man, uz jačanje dugoročne solidarnosti u svakom dijelu poslovanja, uključujući zaposlenike i trgovce ujedinjene f.Man imenom tvrtke – od Uprave do trgovine, skladišta i ostalih djelatnosti.

Poduzeće f.Man implementira model potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) što čini jednu od glavnih značajki strategije novog poslovanja ovog poduzeća. Takav način organizacije poslovanja je nemoguće maksimalno iskoristiti ako on nije implementiran kroz cijelu poslovnu organizaciju, neovisno o njenoj veličini, zbog čega ga f.Man planira provesti u potpunosti.

Obzirom da je na model potpunog upravljanja kvalitetom zbog troškova planiranja, pripreme, implementacije i održavanja potrebno obratiti posebnu pozornost prilikom njegove primjene u poduzeću, f.Man d.o.o. posebnu pažnju prilikom planiranja novih poslova posvećuje upravo gore navedenim kategorijama kako bi maksimalno iskoristio prednosti ovo modela upravljanja kvalitetom procesa i poslova u poduzeću.

Ovdje je ključno spomenuti da f.Man planira uvođenje redovite i kontinuirane kontrole procesa kao jednog od ključnih načela TQM modela strategije poslovanja, te ga planira redovito održavati i provoditi kao što sam model nalaže.

Kako misija govori o jačanju solidarnosti uključujući zaposlenike i trgovce, izuzetno je jednostavno prikazana glavna filozofija poslovanja f.Man-a, a to je držati faktor čovjeka u poslovnoj organizaciji na samom vrhu. Neovisno da li je riječ o klijentima (potrošačima) ili samim zaposlenicima, misija f.Man-a je ojačati svoj brand jačanjem i napretkom ljudi.

f.Man čovjeka i procese u poduzeću stavlja na prvo mjesto, jer se upravo tim načinom ostvaruje cilj poslovanja – uspjeh temeljen na fokusu na procese (procesno orijentirana

poslovna organizacija), a što se postiže fokusom na ljudskom čimbeniku rada, odnosno ostvarivanjem vizije i misije poduzeća.

3.1.2. Strateški ciljevi

Kako strateški ciljevi podrazumijevaju period od dvije do pet godina, tako i f.Man u skladu sa teorijskim postavkama postavljanja ciljeva u poduzeću, određuje rok od pet godina za ostvarenje povećanja broja poslovnica, na čak 15 poslovnica odnosno filijala u Republici Hrvatskoj.

Pošto ciljevi moraju biti postavljeni tako da budu jasni te da točno definiraju ono što se želi postići njima, kada se to želi postići, isto tako se potrebno definirati mjesto strateškog cilja. Neovisno o tome da li je riječ o fizičkoj lokaciji, mjestu nastanka primjerice troška, i tome slično, neophodno je definirati mjesto ostvarenja:

- f.Man kao strateški cilj definira dostizanje broja od 15 poslovnica u narednih pet godina, i to na području Republike Hrvatske.
- Izuzev toga f.Man planira smanjiti troškove za 20% u prvih 5 godina poslovanja (u iznosu ukupnih troškova, a ne pojedine vrste proizvoda), te
- biti vodeća trgovina za prodaju proizvoda za osobnu njegu muške populacije kao jedinog ciljanog tržišta f.Man poduzeća, također na Hrvatskom tržištu.

3.1.3. Taktički ciljevi

Kada je riječ o načinu na koji f.Man planira ostvariti gore navedene strateške ciljeve, iste se ostvaruje upravo taktičkim ciljevima.

Taktički ciljevi f.Man d.o.o. poduzeća su:

- Povremeno uvoditi nove linije f.Man proizvoda,
- Razinu aktivne prodaje djelatnika u filijalama postaviti na optimalnu razinu,

- Unapređenje f.Man branda.

Ovakvim postavljanjem taktičkih ciljeva f.Man omogućava ostvarivanje strateški postavljenih ciljeva. Primjerice, kako f.Man planira ostvariti 15 ukupno otvorenih poslovnica na području Republike Hrvatske u prvih 5 godina poslovanja, taktičkim ciljem uvođenja nove linije f.Man proizvoda planira privući nove kupce i pojačati intenzitet ponavljanja kupnje već postojećih kupaca i tim načinom doći do širenja na tržištu – širenjem kroz nove potrošače.

Visokom razine aktivne prodaje f.Man prati pristup BIPA trgovine koja svoj uspjeh na tržištu može zahvaliti (međuostalom) i aktivnoj prodaji djelatnika. Odnosno, pristupom koji kupcima ulijeva povjerenje i dobro raspoloženje prilikom kupnje jer se tada kupac u samoj trgovini najčešće osjeća shvaćeno te cijenjeno.

3.1.4. Operativni ciljevi

Operativni ciljevi f.Man d.o.o. poduzeća su sljedeći:

- Rad na razvoju odnosa sa dobavljačima i drugim partnerima f.Man-a,
- Neprestano unapređenje odnošenja sa kupcima, te
- Obuka zaposlenih.

Obzirom da f.Man planira smanjiti ukupne troškove za 20% u prvih 5 godina, neophodno je da se niže razine prilikom svakodnevnog obavljanja posla fokusiraju na rad upravo na tom cilju. Tako f.Man kao operativni cilj postavlja fokus na razvoju odnosa sa dobavljačima i drugim partnerima poduzeća.

Razlog tomu je što su upravo troškovi ti koji – izuzev same prodaje proizvoda i usluga – određuju profit poduzeća. Smanjenjem troškova f.Man planira upravo tih 20% prihoda osloboditi za daljnje inovacije kako u edukaciju zaposlenih, tako i u razvoj asortimana odnosno ponude f.Man trgovina.

Kako taktički cilj povećanja aktivne prodaje zahtjeva da se osoblje angažira i usmjerava i oko tog aspekta taktičko-strateških ciljeva, neophodno je da se na operativnoj razini omogući obuka zaposlenih te da se postigne unapređenje odnosa sa kupcima, u što f.Man ulaže velike napore.

3.1.5. Analiza okruženja

Upravo iz razloga što najsnažnija konkurencija f.Man tvrtke neprestano i brzo uvodi nove linije proizvoda i poboljšanja postojećeg asortimana, a obzirom na činjenicu da je f.Man novo poduzeće na Hrvatskom tržištu – f.Man stavlja fokus na kvalitetu ali i neprestano praćenje i usavršavanje kvalitete proizvoda, kao i konstantno inoviranje u procese poslovanja, no i samu ponudu asortimana u filijalama.

Kako bi f.Man d.o.o. mogao postići zavidan stupanj konkurentnosti među svojim najjačim konkurentima, f.Man mora neprestano pratiti poslovanje i inovacije drugih/srodnih poduzeća. Stoga prilikom analize tržišta f.Man osim fokusa na analizi poslovanja najsnažnijih konkurenata pomno prati i poslovanje manjih odnosno na tržištu slabijih poduzeća. Razlog tomu je što je u praksi nerijedak slučaj da neko manje poduzeće zbog primjerice povećanja kapitala, promjene menadžmenta i sličnih novonastalih uvjeta poslovanja ojača politiku svog poslovanja, pa samim time i 'naraste' do razine direktne konkurentnosti trenutno velikim poduzećima, što f.Man pomnim praćenjem tržišta nastoji izbjeći.

3.2. Analiza konkurencije

Prilikom analize konkurencije f.Man poduzeću, ista se može podijeliti na sljedeće oblike odnosno vrste konkurencije:

a) **Direktna konkurencija**: Direktna konkurencija u slučaju f.Man poduzeća podrazumijeva sve trgovine i distributere koje prodaju isključivo proizvode za njegu, osobnu higijenu te zdravlje muškaraca. f.Man planira snažne promotivne aktivnosti i program akcija i popusta, što bi ga ubuduće trebalo činiti među najvećim poduzećima na hrvatskom tržištu – u kontekstu ciljanog tržišta kojeg f.Man pokriva.

b) **Indirektna konkurencija**: Najjače konkurente f.Man poduzeću čine D.M., BIPA i Kozmo trgovine. Mada su D.M. i BIPA najsnažniji konkurenti u djelatnosti trgovina za prodaju proizvoda osobne njege, zdravlja i ljepote, ipak stoji činjenica da najsnažniji konkurenti nude proizvode i usluge za ženski segment tržišta.

Upravo iz razloga što navedeni konkurenti svoj imidž grade sa fokusom na ženski dio populacije, f.Man na Hrvatskom tržištu vidi mnogo prostora za širenje i osvajanje tržišta muškog segmenta potrošača.

Kod indirektne konkurencije valja istaknuti i buduću konkurenciju, kao ona poduzeća koja trenutno nisu ni direktno ni indirektno konkurentna f.Man poduzeću, ali bi pod nekim uvjetima to mogla postati u bližoj ili daljoj budućnosti. Time se izbjegava mogućnost vrlo česte pogreške podcjenjivanja naizgled mali konkurent, što je u praksi vrlo čest primjer propusta prilikom nepotpune analize konkurencije. f.Man redovito obraća pozornost na sva nova konkurentska poduzeća, ali i na ona manja koja već dulji vremenski period postoje na tržištu.

Dakle, analizirajući konkurenciju općenito, svakako se u obzir uzima i buduća odnosno potencijalna konkurencija – također redovitim praćenjem njihova poslovanja te analizom njihova djelovanja na tržištu. Prilikom analize direktne konkurencije, f.Man – primjerice kod D.M. drogerie markt d.o.o. – može pretpostaviti reakciju D.M.-a kada bi f.Man primijenio istu strategiju cijena proizvoda i/ili strategiju poslovanja, čime se f.Man nalazi u prednosti jer time može upravljati odnosno prilagođavati pristup tržištu te planirati sljedeće poteze pred konkurencijom.

Preciznije, f.Man pridaje veliku pozornost analizi konkurencije. Obzirom da već i sam slogan 'Bliže. *Brže*. Bolje' govori o filozofiji brzine zadovoljavanja novih potreba potrošača (inovacijama i neprestanim naglaskom na analizu konkurencije), f.Man gradi

imidž brzine, kvalitete i dostupnosti, što je još veći poticaj menadžmentu f.Man-a da usmjeri svoje aktivnosti i poslove planiranja upravo ka analizi konkurencije.

Kada je riječ o indirektnoj konkurenciji, najjače konkurente f.Man poduzeću čine D.M., BIPA i Kozmo trgovine. I dok se primjerice BIPA d.o.o. bazira isključivo na ženski dio populacije, D.M. nešto slabije ističe žensku populaciju kao ciljanu skupinu, iako D.M. i dalje najveći postotak asortimana posvećuje upravo ženama (slogan D.M.-a: „Tu sam lijepa, tu kupujem“).

S druge strane, BIPA i D.M. su najjači konkurenti u ovoj djelatnosti. Ovdje valja istaknuti činjenicu sasvim suprotne ciljne skupine potrošača kod ova dva primjera konkurencije, te ciljane skupine f.Man-a. Dok se kod prva dva poduzeća ciljna skupina odnosi na žensku populaciju, f.Man cilja na muški dio populacije.

Mnogi proizvodi koji se nude kod konkurencije ne mogu zadovoljiti kozmetičke potrebe muškaraca, no postoji značajan dio asortimana (pa i posebni asortiman za muškarce) kod konkurencije koji se ipak – u tom kontekstu – može promatrati i kao element koji navedenu konkurenciju čini direktnom konkurencijom f.Man-u.

Iako su istraživanja tržišta (2015. god.) pokazala da od 1000 ispitanih muškaraca njih 908 smatra da sve potrebe za ovom vrstom proizvoda mogu zadovoljiti kupnjom u D.M., BIPA i/ili Kozmo trgovinama, ipak daljnja istraživanja daju informaciju o tome da se potrošači nakon kupnje proizvoda u trgovinama koje nude sve proizvode na jednom mjestu ipak odlučuju za ponovljenu kupnju. To je slučaj sa f.Man trgovinama, koje muškarcima nude kupnju svih potrebnih proizvoda na istom mjestu. Ispitani muškarci kao razlog ovoj situaciji navode važnost velikog izbora, što im pruža veću raznolikost asortimana.

Počevši od prilika i prijetnja na tržištu f.Man d.o.o. poduzeća, slijedi činjenica da je f.Man jedino poduzeće u ovoj djelatnosti koja se dakle bavi prodajom proizvoda za osobnu njegu, higijenu i zdravlje upravo muškaraca kao ciljanog segmenta tržišta (prilike). Obzirom da na Hrvatskom tržištu nema direktne konkurencije, a ona indirektna svoj brand dosljedno usmjerava prema ženskoj populaciji, f.Man se nalazi pred prilikom širenja

odnosno osvajanja još konkurencijom nedefiniranog i nezasićenog tržišta muškaraca kao potrošača ove vrste asortimana.

Ipak uz pozitivnu sliku prilika na vanjskom tržištu, stoje i vrlo snažne prijetnje, i to u vidu snažnih konkurenata sa sličnim i istim asortimanom na tržištu. Iako konkurenti pretežito stavljaju fokus na žensku populaciju, istraživanja pokazuju da muškarci još uvijek u velikom broju proizvode osobne njege kupuju upravo kod konkurencije.

Ono što vrijedi spomenuti u ovom dijelu analize je sljedeće: iako istraživanja daju informaciju da bi muškarci i nakon kupnje proizvoda u f.Man trgovinama posjećivali konkurentske trgovine, velik postotak istih ispitanih muškaraca navodi kako im f.Man pruža mnogo veći izbor željenih proizvoda, no da bi kod konkurencije ipak kupovali i to uglavnom u slučajevima kada iz nekih razloga ne bi stigli posjetiti f.Man trgovinu koja im je u tom trenutku na udaljenom mjestu.



Slika 1. SWOT analiza f.Man d.o.o. poduzeća

Izvor: izradio autor

Također, u drugom istraživanju rezultati pokazuju da muškarci ne smatraju važnim budu li identični proizvod kupili u f.Man trgovinama ili u BIPA trgovinama, no da ipak radije biraju kupnju u f.Man-u, jer bi zbog široke palete proizvoda uvijek imali priliku nadopuniti i obogatiti svoje iskustvo u kozmetičkim proizvodima – i to kada je riječ o proizvodima koje konkurentska poduzeća nemaju u ponudi.

Iz navedenog slijedi prilika na tržištu, koja kaže da uz usku paletu proizvoda za muškarce konkurentska poduzeća iako uspijevaju zadovoljiti osnovne potrebe muškaraca proizvodima ovakve vrste, muškarci ipak imaju potrebu obogatiti svoje iskustvo u kozmetici, što f.Manu pruža znak da je na dobrom putu brandiranja jer je pogodio ključnu točku psihološkog i strategijskog privlačenja kupaca. (Koristeći ključne nedostatke konkurencije.)

Kada je riječ o unutarnjoj analizi prilikom izrade SWOT analize, f.Man uviđa veći stupanj snaga nego vlastitih slabosti. Obzirom da poduzeća vrlo često prilikom izrade SWOT analize premalo pažnje posvećuju vlastitim slabostima, a stručnjaci f.Man-a su prilikom izrade SWOT analize upravo pronašli najmanje faktora slabosti u vlastitom poslovanju, stavljen je poseban naglasak upravo na ovaj dio SWOT analize.

U slučaju da poduzeća ne prepoznaju vlastite slabosti, one ih uvelike mogu zaustavljati u poslovanju i/ili ga uvelike usporavati. Kako je prilikom analize f.Man-a jedinom slabošću utvrđen faktor visokih troškova promocije i obuke zaposlenika, provedena su i daljnja istraživanja. Utvrđeno je da razlog tomu nije pogreška analize slabosti f.Man-a nego je riječ o rezultatu primjene pristupa potpunog upravljanja kvalitetom, čime se eliminiraju svi nedostaci u procesima u poslovanja, pa stoga i u rezultatu istog. Obzirom da f.Man ima vrlo snažnu konkurenciju, on mora ulagati mnoga financijska sredstva upravo u troškove promocije.

Pošto su jednom od snaga utvrđene upravo stručnosti zaposlenika i odnos zaposlenika prema kupcima, dolazi se do zaključka da upravo navedene slabosti visokih troškova obuke zaposlenika rezultiraju najvećom prednošću odnosno snagom f.Man filozofije poslovanja – a to je pružiti kupcima maksimalno ugodno iskustvo – stručnost

zaposlenika i odnos prema kupcima. Uz navedeno stoje snage jedinstvene ponude i stvorenog branda, gdje su i usmjerene strategije poslovanja f.Man-a.

Dakle, f.Man nastoji ostvariti vlastite ciljeve, kreirajući i održavajući prepoznatljiv brand i strategiju poslovanja. Time djeluje na konkurenciju i na potrošače, pritom neometajući i neusporavajući vlastito poslovanje i djelovanje na tržištu.

3.3. Analiza tržišta

Ciljani segment tržišta f.Man poduzeća je muški dio populacije. Odnosno, ciljani potrošači f.Man poduzeća su muška djeca do 18-e godine starosti, te svi muškarci starije odnosno odrasle dobi. Time f.Man pokriva čitavi segment muškaraca kao ključnog segmenta potrošača, pokrivajući dječake i muškarce svih uzrasta i godina starosti.

Kako f.Man svoj asortiman nudi muškarcima svake životne dobi, neophodno je analizom doći do informacija o tome koji su temeljni (odnosno češći) kupci f.Man proizvoda u kontekstu dobi potrošača.

Provedene analize daju zaključak da bi to uglavnom bili kupci koji imaju iznad 25 godina, te oko 20% potrošača koji imaju manje od 18 godina života. Na tome je temeljeno i planiranje asortimana, odnosno 80% proizvoda f.Man trgovina će sadržavati proizvode za muškarce iznad 18 godina (primjerice lonsioni nakon brijanja), dok 20% odlazi na asortiman za mušku djecu i djecu u pubertetu.

3.4. Marketinška strategija

U kratkim crtama, f.Man koristi strategiju privlačenja i zadržavanja potrošača, što je strategija koja najčešće ima visok stupanj uspjeha u ovoj djelatnosti.

f.Man koristi slogan bliže, brže, bolje (3B marketinška strategija pristupa tržištu konkurencije), a čime pokazuje da su sve aktivnosti f.Man-a uglavnom koncentrirane oko filozofije – odnosno prakse – maksimalnog zadovoljstva potrošača.

f.Man koristi strategiju maxi-mini, odnosno strategiju korištenja snaga kako bi se iskoristile prilike na tržištu. Radi se o strategiji koja pokazuje snage i prilike na tržištu kako bi poduzeće vlastitim snagama moglo usmjeriti poslovanje tako da se omogući iskorištavanje prilika na tržištu. f.Man nastoji maksimalizirati svoje snage kako bi se minimalizirale prijetnje iz okoline:

- pristupačnost f.Man prodavača
- niske cijene.

Cilj je pridobivanje muške populacije konkurentskih trgovina.

Kada je – nadalje – riječ o marketinškoj strategiji novih poslova f.Man-a, ono nastoji konstantno ojačavati poziciju postepenim povećanjem financijskog rezultata i otvaranjem novih poslovnica na području Hrvatske. f.Man želi osvojiti titulu najpoželjnijeg poslodavca, te osvojiti prestižne nagrade u kategoriji upravljanja ljudskih potencijalom.

3.4.1. Slogan

U ovoj se točci rada dodatno izlaže analiza slogana jer se osim modela potpunog upravljanja kvalitetom (koje čini osnovnu strategiju poslovanja f.Man-a) strategija novih poslova se uvelike može iščitati upravo u filozofiji koja stoji iza slogana f.Man-a – ***Bliže, brže, bolje.***

Prilikom analize tržišta od strane menadžmenta i marketinških stručnjaka f.Man poduzeća je donesena odluka o drugačijem pristupu tržištu od onog kojeg njeguju konkurentska poduzeća. Također, strategija f.Man-a se razlikuje u EU te u RH jer je u zemljama EU moguće poslovati pod strategijom odnosno brandom vrhunske kvalitete

proizvoda (na taj način ističući filozofiju TQM modela poslovanja), dok hrvatsko tržište ne dopušta održavanje visokih cijena pod okriljem visoke kvalitete).

I mada bi se f.Man mogao brandirati u smislu kvalitete, ipak se strategija poslova okreće filozofiji *dostupnosti i blizine potrošačima*. Jasno je da f.Man niti u jednom aspektu ne planira smanjiti kvalitetu svojih proizvoda i usluga, niti popustiti u dosljednom provođenju principa potpunog upravljanja kvalitetom, ali se ipak planira okrenuti sljedećim filozofijama:

- filozofiji zadovoljavanja potreba potrošača što je moguće ranije (u smislu distribucije),
- filozofiji dostupnosti asortimana potrošačima (u kontekstu prostora), te
- stvaranju percepcije vjernosti

Stvaranje percepcije vrijednosti podrazumijeva taj koncept da upravo f.Man, stavljajući ljudski faktor (potrošače i zaposlenike) na prvo mjesto, njihove potrebe uviđa prije svih, radi čega se kupci mogu osloniti na f.Man stručnjake da će u pravo vrijeme i na lako dostupnim mjestima omogućiti muškarcima one proizvode koji im upravo sada trebaju.

3.5.Strateške opcije

Kada je riječ o poslovnoj orijentaciji odnosno strategiji f.Man poduzeća, (u smislu orijentacije prema okruženju poduzeća/tržištu), f.Man primjenjuje orijentaciju usmjeravanja prema tržištu, dok orijentaciju prema konkurenciji i orijentaciju prema krajnjem potrošaču nastoji ne prakticirati.

Razlog leži u tome što je poduzeće koje svoje strateške poteze obavlja fokusirajući se na aktivnosti konkurencije najčešće ovisi o potezima konkurencije. I mada pri tome poduzeće zauzima borbenu poziciju na tržištu (aktivno djelovanje), ono ne može imati vlastitu poslovnu politiku nego je ovisno o potezima konkurencije.

Obzirom da f.Man provodi model potpunog upravljanja kvalitetom, da bi isti doveo f.Man do očekivanih i željenih rezultata primjene TQM-a, f.Man si ne može priuštiti

poslovanje isključivo na temelju reagiranja na vanjski izvor promjene, nego se mora fokusirati (odnosno fokusira se) na pristup proaktivnosti u djelovanju na tržištu.

Preciznije, f.Man d.o.o. stavlja fokus na kreiranju vlastitih prilika djelovanjem 'iznutra', umjesto da fokusom na reagiranje na vanjsko okruženje isključivo odgovara zahtjevima ne kreirajući vlastitu sudbinu u smislu opstanka poduzeća uopće.

Isti bi slučaj bio kada bi se f:Man opredijelio za orijentaciju prema krajnjem potrošaču. Iako bi u prihvaćanjem i primjenom ovog oblika orijentacije f.Man bio u prilici detaljno pratiti potrebe potrošača, no tada bi vrlo lako došlo do zanemarivanja i propusta u ostalim faktorima na tržištu.

Stoga f.Man kao poslovnu orijentaciju tržištu koristi strategiju usmjerenja prema tržištu uopće, jer tada istovremeno prati oba faktora u svom okruženju.

Kada je riječ o strategiji nastupa na tržištu (u kontekstu brandiranja, odnosno imidža), f.Man koristi strategiju isticanja upravo percepcije f.Man trgovina kao onih u koje ciljna skupina može imati povjerenja da će kupnjom ostvariti najbolju kvalitetu, uvijek na lako dostupnim mjestima/lokacijama, te upravo u vrijeme kad im to najviše zatreba.

Obzirom da analiza konkurencije pokazuje da najsnažnija konkurencija u ovoj djelatnosti uspijeva zadovoljiti potrebe i muškog i ženskog segmenta potrošača, f.Man – kako bi se podigao na prvo mjesto konkurentnosti – umjesto primjerice politike osvajanja tržišta cijenama na tržištu nastupa stvarajući percepciju da je za muškarca najbolji izbor kupnja proizvoda upravo u f.Man trgovini, a ne kod konkurenata (čak i u slučaju da je riječ o identičnom proizvodu).

3.6.Marketing mix

3.6.1. Proizvod

Kako se glavna djelatnost f.Man poduzeća odnosi na prodaju proizvoda za higijenu i osobnu njegu muškog dijela populacije, tako se i proizvodni asortiman f.Man-a sastoji od proizvoda iste namjene, no f.Man planira redovito uvođenje i razvijanje vlastite linije proizvoda.

f.Man se neprestano trudi udovoljiti svim željama svojih kupaca, što dokazuje i široka paleta proizvoda koja će se nuditi u f.Man trgovinama. Tvrtka teži omogućavanju potrošača da sve potrebe osobne higijene i njege mogu zadovoljiti upravo kupovinom u f.Man trgovinama.

Stoga f.Man nudi proizvode za njegu lica, brijanje i dezodoranse za sve uzraste muške djece (do 18 godina starosti) te za muškarce starije dobi, ali i proizvode drugih namjena. Primjerice, u f.Man trgovinama će biti moguće pronaći mnoge proizvode protiv starenja ali i univerzalne kreme za njegu lica, ruku te krema sa drugim (posebnim) namjenama.

Kao što je prethodno istaknuto, poduzeće razvija vlastite linije proizvoda, ali osim njih u svom asortimanu će sadržavati i proizvode drugih marki kao što su Nivea, Melvita, SNL, evo®, Kevin Murphy i druge.

Ono što je ovdje ključno je činjenica da poduzeće izbjegava uključivanje proizvodnih marki svojih najjačih konkurenata u vlastiti prodajni asortiman prodavaonica (primjerice marke D.M.-a i BIPA-e). Razlog leži u tome što f.Man, kao što je već spomenuto, nastoji svojim kupcima širinom i dubinom prodajnog asortimana omogućiti zadovoljavanje svih potreba u f.Man trgovinama, pa isto tako i raditi promociju tih istih linija proizvoda, umjesto da vrši reklamiranje svojih najvećih konkurenata. Jasno, f.Man ne uviđa potrebu uključivanja marki konkurenata u vlastiti asortiman unutar filijala, dok istraživanje tržišta daje jasne informacije o tome da je 93% kupaca zadovoljno ponudom koju planira uvesti f.Man u svoje trgovine.

Primjer proizvoda drugih marki je dezodorans marke Melvita, izrađenog od hmelja i smole copaibe. (Slika 2.) Primjer Melvite je najbolji primjer vrsti marki čiju prisutnost f.Man nastoji u što je moguće većem stupnju povećati u svojim trgovinama.

Melvita je francuska tvrtka osnovana 1983. koja se bavi proizvodnjom i prodajom organske kozmetike, a sa kojom f.Man redovito ostvaruje poslovnu suradnju. „Kozmetički giganti se u posljednje vrijeme suočavaju sa sve zastupljenijim negativnim stavovima stručnjaka po pitanju utjecaja kozmetičkih proizvoda, odnosno pojedinih sastojaka, na ljudsko zdravlje.“[4] Stoga f.Man nastoji kupcima pružiti što je moguće veći izbor organskih proizvoda.

Nadalje, istraživanja pokazuju da iako su cijene Melvita proizvoda vrlo često iznad prosječnih cijena drugih marki, kupci ipak preferiraju kupnju ove marke pa f.Man planira sa tom markom privlačiti jedan dio kupaca upravo u svoje trgovine.

Slika 2. Osvježavajući dezodorans marke Melvita, 50 ml



Izvor: http://hr.melvita.com/dezodoransi,23,2,7068,0.htm (20. lipnja 2016.)

[4] Dostupno na: http://ezinearticles.com/?Cosmetic-History-Worldwide-and-the-Growth-of-the-Cosmetic-Industry&id=3744932 (21. lipnja 2016.)

Obzirom da f.Man želi razviti visok stupanj povjerenja od strane kupaca, te percepciju da se kupci uvijek mogu osloniti na to da će traženi proizvod pronaći upravo u f.Man trgovinama, prilikom uvođenja novih marki proizvoda – a vodeći se filozofijom TQM modela – prilikom narudžbe novih marki će uvijek preferirati proizvode čiji su proizvođači poznati po društveno odgovornom poslovanju te po ekološkoj osviještenosti, kao i one proizvođače koji ističu važnost prirodnih sastojaka u proizvodima i preparatima za osobnu njegu.

Primjerice, Melvita svoje proizvode za brijanje opisuje kao „njegujuće proizvode za muškarce koji povezuju svu moć stabla, a iznimno učinkovitim ekstraktima iz stabla pružaju vrhunsko iskustvo u brijanju i iz dana u dan učinkovito njeguju i štite od agresivnih vanjskih čimbenika.“[5]

Osim navedenih proizvoda, f.Man nudi i sljedeće:



Slika 3. ISDI MEN SION
Izvor: www.nicole-nicole.hr (19. lipnja 2016.)

[5] Dostupno na: http://hr.melvita.com/brijanje,23,2,7057,0.htm (1. lipnja 2016.)



Slika 4. L'Oreal HOMME
Izvor: www.muska-posla.com (19. lipnja 2016.)



Slika 5. NICKEL
Izvor : www.nacional.hr (19. lipnja 2016.)

3.6.2. Cijena

Strategija cijena u f.Man trgovinama je strategija vodstva u kvaliteti proizvoda (kada je riječ o luksuznim proizvodima) te strategija konkurentskog postavljanja cijena.

f.Man će periodično izmjenjivati politike cijena, i to najčešće kvartalno. Primjerice, f.Man 3 mjeseca provodi tri puta u tjednu akcije 1+1 uz kombiniranje vikend popusta od oko 15% cijene. Sljedećih 3 mjeseca može primjenjivati popuste od 15% četiri dana u tjednu na neke specifične proizvode, a vikendom davati popuste online prodajom čak na proizvode koji inače u praksi ne podliježu popustima, akcijama i tome slično.

Neke od najčešćih politika cijena f.Man-a su sljedeće:

- Provođenja akcija 1+1 tri dana u tjednu
- Uz prethodnu akciju, provođenje popusta vikendom na odabrani asortiman
- Vikend popusti: od 10-35% (od petka do nedjelje), te popusti srijedom (40%)
- Jedan dan u tjednu f.Man daje popust od 10% na cjelokupan asortiman
- Program vjernosti: f.Man kartice za bodove (koji se pretvaraju u kune)
- Poseban program za muškarce iznad 50 godina starosti
- Rođendanski poklon bonovi

3.6.2.1. Cjenovna politika

Ovo poduzeće održava konkurentan pristup cjenovnoj politici, te koristi politiku privlačenja cijenama.

Kada je riječ o spomenutom konkurentnom pristupu, zapravo je riječ o postavljanju cijene prema perceptivnoj vrijednosti proizvoda, ali i o isticanju proizvoda f.Man linije postavljanjem prodajnih cijena na višu razinu od cijena proizvoda koje zadovoljavaju iste

proizvode, ali su drugih marki, odnosno su proizvodi drugih proizvođača. Time f.Man postiže sliku kvalitete i posebnosti upravo f.Man linije proizvoda.

Politika privlačenja cijenama se odnosi na politiku probijanja na tržište u početnoj fazi poslovanja. Cilj ove politike je privlačenje potrošača u f.Man trgovine, dok nakon ove politike odnosno strategije cijena slijedi faza podsjećanja potrošača na postojanje ovih trgovina.

Kako je tržište dinamično, istu dinamiku mora slijediti i poduzeće. I iako politike čestih akcija i popusta sa svrhom privlačenja i zadržavanja postojećih potrošača donose mnoge prednosti, nikako se ne preporuča predugo ustrajati u korištenju takve politike cijena. Navedenog je menadžment f.Man poduzeća svjestan, radi čega unaprijed planira sljedeću marketinšku fazu odnosno sljedeću cjenovnu politiku: stabilnije prodajne cijene asortimana.

Ovdje valja istaknuti da će f.Man periodično izmjenjivati politike cijena, pod pretpostavkom da periodične (najčešće kvartalne) izmjene u cjenovnoj politici dovode do većeg efekta koji se istom želi i postići

Cijene proizvoda su u prosjeku jednake cijenama konkurenata, ali se na cijene ključnih odnosno najprodavanijih (često korištenih) proizvoda ciljne skupine potrošača nastoji davati popuste radi privlačenja novih potrošača i stvaranja kao i osnaživanja lojalnosti kod već vjernih kupaca.

3.6.3. Promocija

f.Man će koristiti strategiju privlačenja i zadržavanja potrošača. Obzirom da je f.Man novo poduzeće na području RH, mora ulagati mnogostruko više financijskih sredstava u kreiranje branda. Isto tako, f.Man to isto brandiranje na području Republike Hrvatske mora agresivnijom strategijom zadržavati nego što je to slučaj sa konkurencijom D.M.-a i BIPA-e.

f.Man potrošače privlači raznim aktivnostima, akcijama, popustima i poklonima. I mada navedeno pripada cjenovnoj politici kao drugim elementom marketinškog miksa (cijena), ipak ovu činjenicu valja spomenuti i u ovom dijelu.

Naime politika cijena se pokazuje vrlo uspješnom metodom promocije. Različiti popusti, akcije i pogodnosti – nakon marketinškog oglašavanja (promocija) – čine sastavni dio promotivnih aktivnosti f.Man poduzeća-

Kada je riječ o oglašavanju u konvencionalnom smislu, f.Man će uglavnom koristiti reklame na televizijama (Nova TV, RTL2, Sport TV), te sljedeće oblike oglašavanja:

- Oglašavanje u dnevnim i tjednim novinama
- Oglašavanje u stručnim časopisima (pisanjem članaka koji obrađuju temu higijene i zdravlja muškaraca)
- Oglašavanje na radiju (podsjećanje i promocija aktualnih popusta i/ili akcija 1+1)
- Oglašavanje letcima i jumbo plakatima
- Oglašavanje e-mail poštom (podsjećanje i promocija aktualnih popusta i/ili akcija 1+1)

U zaključku cjeline, f.Man-ova promocija se odnosi na promociju privlačnim cijenama, na oglase na relevantnim TV programima i radiju, kao i TV programima koje su najčešće gledani od strane ciljne skupine potrošača. Zatim plakatima na autocestama i prometnim cestama u gradovima.

3.6.4. Prodaja i distribucija

Kao što je spomenuto, f.Man planira otvaranje 40 filijala na području cijele Hrvatske kroz narednih 10 godina, a od čega bi se najveći broj nalazio u četiri najveća hrvatska grada, i to Zagrebu, Splitu, Rijeci i Osijeku. Kada je pak riječ o filijalama koje bi bile otvarane izvan ovih tržišnih – ključnih – lokacija, najveći broj bi uglavnom bio koncentriran u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

Prilikom otvaranja filijala f.Man stavlja fokus na to da prostor bude smješten na ključnim točkama kretanja ljudi u nekom gradu. Razlog tomu je filozofija f.Man-a koji se vodi strategijom 'brže, bliže, bolje', a koja se odnosi na marketinšku strategiju pristupa kupcima – što je ujedno i slogan f.Man-a kojim se kupcima nastoji približiti slika odnosno imidž tvrtke, a to je *dostupnost*.

f.Man poslovnice će se uvijek nalaziti u prizemlju zgrada kako bi proizvodi i usluge f.Man trgovine kupcima uvijek bile 'na dohvat ruke', odnosno u prizemlju ili na prvom katu ako je riječ o većim trgovačkim centrima (npr. jedna filijala u prizemlju CityCenter One Zagreb, te u Zagrebu jedna filijala u Arena centru, također se u prizemlju nalaze dvije filijale na prvom katu CityCenter One Split i Joker-a, te jedna na prvom katu Mall of Split-a).

Osim što f.Man prilikom odabira lokacije u obzir uzima dostupnost odnosno blizinu prostora kupcima, također obraća pažnju i na postojanje parkiralište za automobile u blizini filijale (navedeno u slučaju otvaranja poslovnica izvan većih trgovačkih centara koja posjeduju garaže za sve kupce).

Već je iz samog slogana *'Bliže*. Brže. Bolje.' moguće iščitati o distribuciji f.Man poduzeća.

Obzirom da f.Man nastupa strategijom blizine potrošačima, što je jedan od ključnih faktora pristupa tržištu i osvajanja istog, f.Man mora imati snažnu logističku infrastrukturu odnosno organizaciju distribucije.

f.Man će svoje proizvode nuditi u vlastitim trgovinama, ali i izvan njih.

Kao što je ranije spominjano, f.Man razvija i vlastite linije proizvoda. Njih također nudi u vlastitim filijalama (u svim gradovima i mjestima poslovanja), ali vrši i distribuciju u druge trgovine, i to:

- Najsnažnijim konkurentima: isključivo f.Man linije proizvoda koje se mogu pronaći i u konkurentskim poduzećima
- Malim poduzećima odnosno trgovinama
- Specijaliziranim i nespecijaliziranim prodavaonicama.

Također, f.Man primjenjuje praksu online trgovine, kojom planira ostvariti 20% prihoda u poslovanju. f.Man online prodaju koristi isključivo za promociju pojedinih linija proizvoda, akcija i tome slično. Na svojoj web stranici ne nudi mogućnost kupnje svih proizvoda koji se nalaze u asortimanu f.Man-a, nego isključivo kupnju onih proizvoda sa kojima se nekom promocijom i cjenovnom politikom želi pridobiti nove kupce.

Kada je riječ o online prodaji, proizvodi se distribuiraju krajnjem potrošaču (naručitelju) slanjem pošiljke ali f.Man daje i mogućnost osobne dostave na kućnu adresu.

4. ZAKLJUČAK

Kako svako poslovanje bilo koje poslovne organizacije (neovisno o tome da li je profitna ili neprofitna) mora biti usmjereno prema ostvarivanju određenih ciljeva postavljenih od strane menadžmenta, tako vrijedi i za primjer f.Man poduzeća. Kada je riječ o usmjeravanju poslovanja, neophodno je postaviti određene ciljeve kako bi sudionici koji obavljaju i omogućavaju odvijanje proizvodnog procesa unutar poduzeća – neovisno o tome da li jer riječ o proizvodnom poduzeću ili onom koje nudi neki drugi oblik obavljanja poslova - kako bi to isto poslovanje poduzeća moglo ići ka višim stupnjevima uspješnosti na poduzeću.

Upravo iz tog razloga poduzeća određuju tri osnovne razine ciljeva, i to strateške, taktične i operativne ciljeve od kojih oni ciljevi na najnižoj razini služe omogućavanju ostvarenja ciljeva koji se nalaze na višoj hijerarhijskoj razini. U ovom radu je dan primjer f.Man d.o.o. poduzeća. Pod sloganom 'Bliže. Brže. Bolje.' f.Man tržištu izlaže ono u čemu i stoji snaga – u kontekstu uspješne strategije – ovog poduzeća: dostupnost kupcima , brzina zadovoljavanja potreba kupaca, te bolje/kvalitetnije zadovoljavanje tih istih potreba.

Kako f.Man ima vrlo snažnu konkurenciju na tržištu iste djelatnosti (ali suprotnih ciljanih potrošača), ovo poduzeće koristi strategiju maxi-mini pristupa tržištu. Točnije, koristi svoje snage (prednosti) kako bi iskoristilo prilike na tržištu (u svezi sa segmentacijom tržišta).

Izloženo predstavljanje i analiza poslova i strategije novog poslovanja ovog poduzeća daje jasan prikaz organizacije strategije i poslova bilo kojeg poduzeća, jer su ovo osnove upravljanja i postavljanja strategije i poslova poslovnih organizacije uopće. One će se razlikovati tek u biranim strategijama i načinima poslovanja – koje mogu ovisiti o veličini poduzeća, njenoj djelatnosti i tome slično – odnosno strategije poslova se mogu prilagoditi specifičnostima poslovanja svakog pojedinog poduzeća. U ovom radu je izložena strategija poslova i poslovanja f.Man poduzeća – poduzeća koje drži fokus na poziciju vodećeg poduzeća za zadovoljavanje potreba osobne higijene, njege te zdravlja muškog dijela populacije kao ciljanog tržišta f.Man d.o.o. poduzeća.

5. **POPIS LITERATURE**

Knjige:

Previšić, J, Došen, Đ., (1999.), Osnove marketinga, Adverta, Zagreb

Stručni članci:

Bojanić, B:, Kondić, V., Gotal, M., (2014.), Prilog analizi troškova pouzdanosti, Technical journal, br. 8.

Gonan Božac, M., (2002.), Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća, Ekonomski pregled, 53 (5-6)

Gonan Božac, M., SWOT analiza i TOWS matrica – Sličnosti i razlike, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam, Pula

Gregurec, Iva, (2012.), Marketing i baze podataka, Tržište, Vol. XXIV, br. 1, Varaždin

Malenica, N., Dorbić, B., (2014.), *Analiza tržišta kozmetičkih proizvoda u Hrvatskoj*, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 5. No. 1.

Paliaga, M., Pezo, H., Strunje, Ž., (2010.), Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske, Ekonomska misao praksa DB. God XIX., br. 2.

Pintarić, J., Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala, Efzg – Serija članaka u nastajanju, Članak broj 10-06.

Proctor, T., Ruocco, P., (1995.), Generating Marketing Strategies: A Structured Creative Decision Support Method, Management Decision, (30) br. 5.

Publikacije:

Čičin-Šain, D., Vizija, misija i ciljevi, Predavanje iz menadžmenta. Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf

Marušić, Eli, Planiranje – nautički turizam i menadžment marina 2, Pomorski fakultet Split, Split 2013/2014.

Web izvori:

http://edukacija.rs/poslovne-vestine/marketing/analiza-konkurencije (23. srpnja 2016.)

http://ezinearticles.com/?Cosmetic-History-Worldwide-and-the-Growth-of-the-Cosmetic-Industry&id=3744932 (21. lipnja 2016.)

http://hr.melvita.com/dezodoransi,23,2,7068,0.htm (20. lipnja 2016.)

http://www.nacional.hr (19. lipnja 2016.)

http://www.nicole-nicole.hr (19. lipnja 2016.)

http://www.muska-posla.com (19. lipnja 2016.)

http://www.poslovniforum.hr/tp/marketing.asp (12. srpnja 2016.)

6. POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. SWOT analiza f.Man d.o.o. poduzeća 17

Slika 2. Osvježavajući dezodorans marke Melvita, 50 ml 24

Slika 3. ISDI MEN SION 25

Slika 4. L'Oreal HOMME 26

Slika 5. NICKEL 26

Tablica 1. Četiri elemenata internog marketinga (4P) 7

Tablica 2. Prikaz planirane strukture zaposlenika f.Man trgovina na području Republike Hrvatske 10