Upravljanje prodajom na primjeru poduzeća DM - drogerie markt d.o.o.

Finderle Beke, Dajana

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:350105

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

Dajana Finderle Beke

Upravljanje prodajom na primjeru poduzeća DM-drogerie markt d.o.o.

Diplomski rad

Pula, rujan 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

Dajana Finderle Beke

Upravljanje prodajom na primjeru poduzeća DM-drogerie markt d.o.o.

Diplomski rad

JMBAG: 231-ED, izvanredni student

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Predmet: Management prodaje

Znanstveno područje: Društvene znanosti
Znanstveno polje: Ekonomija
Znanstvena grana: Marketing

Mentor:
doc.dr.sc. Erik Ružić

Pula, rujan 2016.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Dajana Finderle Beke, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

_____

U Puli, _____, _____ godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Dajana Finderle Beke dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Upravljanje prodajom na primjeru poduzeća DM-drogerie markt d.o.o. koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis

_____

SADRŽAJ

1. UVOD ..... ……1
2. PRODAJA.....……3
2.1. Povijest razvoja prodaje . ……..……4
2.2. Prodaja nekad i sad..... ……...6
3. UPRAVLJANJE PRODAJOM ..... ……7
3.1. Ponašanje potrošača i odlučivanje u kupnji..... ……7
3.1.1. Utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika na ponašanje potrošača……..…9
3.2. Upravljanje prodajnim osobljem.....……10
3.3. Motivacija prodajnog osoblja ……11
3.3.1. Nagrađivanje prodajnog osoblja.. ……12
3.4. Menadžer prodaje .....……13
4. MALOPRODAJA…….....……15
4.1. Maloprodaja i njene poslovne jedinice . ……16
4.1.1. Podjela trgovine na malo..……17
4.1.2. Prodavaonica kao maloprodajna poslovna jedinica……..…18
4.2. Klasifikacija maloprodaje. ……19
4.2.1. Direktni marketing ……..20
4.2.2. Direktna prodaja ..... ……...21
4.2.3. Automati .....……...21
4.3. Maloprodajna strategija .....……22
4.4. Privatne marke u prodaji i maloprodaji ..... ……25
5. MALOPRODAJA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....……26
5.1. Razvoj maloprodajnih oblika u Republici Hrvatskoj…….……...26
5.1.1. Maloprodaja u antičkom vremenu .. ……26
5.1.2. Maloprodaja srednjovjekovnog grada……27
5.1.3. Maloprodaja između dva svjetska rata .. ……27
5.1.4. Maloprodaja u socijalizmu ……28
5.1.5. Trgovina na malo u novom društvenom i gospdoarskom sustavu.. …..29
5.2. Maloprodaja izvan prodavaonica u Republici Hrvatskoj..……30
5.3. Trgovina na malo i njene specifičnosti..... ……..31
5.4. Hrvatska maloprodaja u skaldu s europskim i svjetskim trendovima. ……..33

5.5. Prilagodbe standardima EU u maloprodaji……38
6. ISTRAŽIVANJE UPRAVLJANJA PRODAJOM TE ZADOVOLJSTVO POTROŠAČA I PRODAVAČA U PODUZEĆU DM – DROGERIE MARKT D.O.O. 41
6.1. Osnovni podaci o poduzeću . ……..41
6.1.1. Načela dm-ovog poslovanja ..……..42
6.1.2. Dm oglašavanje u emdijima ……44
6.1.3. Dm darovna kartica ..... ……..44
6.1.4. Program babybonus ..……45
6.1.5. Privatne marke dm-a ..... ……46
6.1.6. Upravljanje dm-ovim prodajnim osobljem ……..52
6.2. Istraživanje zadovoljstva potrošača pružanjem DM-ovih usluga .....……53
6.2.1. Metodologija i uzorak istraživanja. ……..53
6.2.2. Analiza rezultata istraživanja……54
6.3. Istraživanje zadovoljstva prodavača u poduzeću DM-drogerie markt d.o.o....69
6.3.1. Metodologija i uzorak istraživanja. ……..69
6.3.2. Analiza rezultata istraživanja……69
6.4. Istraživanje upravljanja prodajom u poduzeću DM-drogerie markt d.o.o. ....…70
6.4.1. Metodologija i uzorak istraživanja. ……..70
6.4.2. Analiza rezultata istraživanja……70
7. OSVRT NA UPRAVLJANJE PRODAJOM TE ZADOVOLJSTVOM POTROŠAČA I PRODAVAČA U DM-U..... ……73
8. ZAKLJUČAK.....……..…75
LITERATURA ..... ……..……77
POPIS ILUSTRACIJA..... ……81
PRILOG 1. Upitnik kojim se ispitivalo zadovoljstvo zaposlenika..... ……84
PRILOG 2. Pitanja za strukturirani intervju proveden sa članovima uprave .....……86

1. UVOD

Temelj upravljanja prodajom je konstantno motiviranje, usmjeravanje, vođenje, učenje, osposobljavanje i usavršavanje prodajnog osoblja, zaposlenika i kompletnog prodajnog tima. Kako bi prodaja bila uspješna, potrebno je njezino planiranje prilikom kojeg se razvijaju strategije, postavljaju ciljevi i upravlja se potražnjom. Potrošač je osoba koja će donijeti odluku o kupnji, ali pri tome je izuzetno važna uloga prodavača. Menadžer prodaje sa svojim suradnicima mora izabrati odgovarajuće osoblje i na primjeren način ga usmjeravati i njime upravljati, treba stvoriti uvjete i okruženje za kupnju, odgovoran je za rezultate prodaje i za uspjeh prodajnog osoblja čiji je krajnji cilj postići željenu razinu profita.

Upravljanje prodajom osobito je važno u maloprodaji čiji je osnovni zadatak zadovoljiti potrebe potrošača kroz širok i raznolik asortiman proizvoda, primjerene cijene i kvalitetnu prodajnu uslugu. Suvremeno upravljanje marketingom temelji se na upravljanju markom, pa je tako karakteristično za maloprodaju imati svoje vlastite privatne marke. U prošlosti se smatralo da su privatne marke ciljane za potrošače s nižim prihodima, ali danas su one postale općeprihvaćene, tako da ih kupuju i skupine potrošača visoke kupovne moći. Kupnja privatnih marki danas je u trendu i smatra se „pametnom kupnjom“. Što se tiče hrvatskog maloprodajnog tržišta, došlo je i dalje dolazi do preraspodjele gdje su s jedne strane, pod utjecajem pada prihoda, neki trgovački lanci napustili Hrvatsku, a drugi najavljuju svoj odlazak, dok neki trgovački lanci otvaraju svoj prvi prodajni objekt. Hrvatska maloprodaja kreće se u skladu s europskim i svjetskim trendovima na način kojim nastoji što učinkovitije i uspješnije odgovoriti na želje i potrebe potrošača.

Na temelju zadane teme diplomskog rada, opisana je prodaja i njene karakteristike te prošlost, sadašnjost i budućnost prodaje. U trećem poglavlju obrađuje se pojam upravljanja prodajom zajedno sa njenim obilježjima, opisuje se ponašanje potrošača prilikom donošenja odluke o kupnji. Navedeni su unutarnji i vanjski čimbenici, te njihov utjecaj na potrošače, opisan je način upravljanja prodajnim osobljem, njihovo motiviranje i nagrađivanje za uspješno obavljen rad. Spomenut je pojam menadžera prodaje, njegove zadaće i odgovornosti koje ima da bi prodaja bila uspješna i donijela pozitivne i učinkovite rezultate. Četvrto poglavlje obrađuje maloprodaju i njene poslovne jedinice, na koji način se dijeli maloprodaja, koje su metode poslovanja

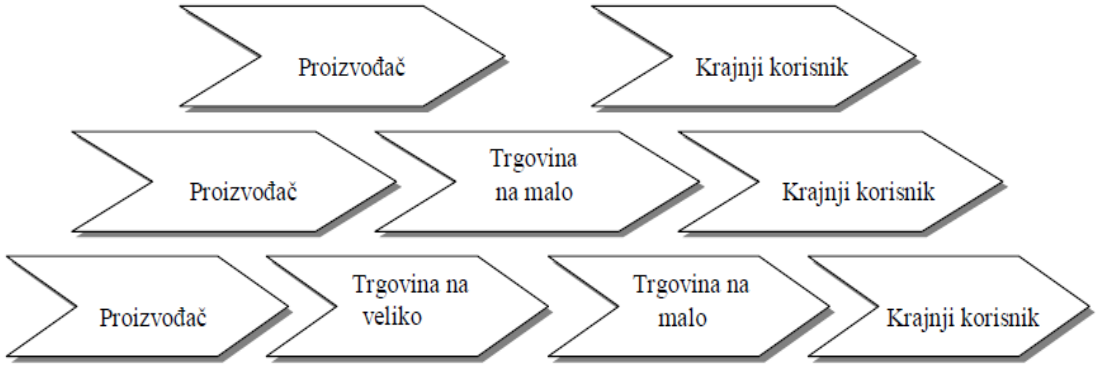
maloprodaje. Opisana je maloprodajna strategija, te su opisane privatne marke koje su jedinstvene za svaku maloprodaju zasebno, jer svaka trgovina na malo ima vlastite privatne marke kojima nastoji privući potrošače sa prihvatljivim cijenama i uz dobru kvalitetu. Peto poglavlje obrađuje maloprodaju i njen oblik u Hrvatskoj, način i usklađenost hrvatske maloprodaje sa trendovima u svijetu i EU. Šesto poglavlje obrađuje DM, njegov nastanak, povijest, načela, pogodnosti koje nudi, kako se oglašava u medijima, navedene su i opisane privatne DM-ove marke, te na koji način kao poslodavac upravlja svojim prodajnim osobljem. Nadalje, provedena su tri istraživanja od kojih se jedno odnosi na zadovoljstvo potrošača pružanjem DM-ovih usluga, drugo na zadovoljstvo prodavača u DM-u, a treće istraživanje obuhvaća upravljanje prodajom na temelju zaposlenih u DM-ovoj upravi u Zagrebu. Sedmo poglavlje prikazuje osvrt na provedena istraživanja u kojem su iznijeti prijedlozi kojima bi DM mogao biti još bolji u pružanju svojih usluga.

2. PRODAJA

Prodaja podrazumijeva sastanak s potencijalnim kupcima i nuđenje proizvoda u zamjenu za novac ili neku drugu kompenzaciju ovisno o dogovoru. Prodaja je čin kompletiranja komercijalne aktivnosti i proces u kojem se moraju slijediti određeni koraci, jedan po jedan, kako bi se došlo do krajnjeg cilja. Sklopljen posao znači kako se kupac složio s kupnjom ponuđenog proizvoda vršeći djelomičnu ili kompletnu uplatu prodavaču.[1]

„Na koji će način i kojim intenzitetom prodaja djelovati na proces reprodukcije ovisi o složenosti lanca prodaje, tj. o broju karika (posrednika) između proizvođača i potrošača, a mogući oblici lanca prodaje prikazani su *Slikom 1.* Broj posrednika može biti i veći ukoliko se uključi više trgovina na veliko. Osobito je to karakteristično u međunarodnom robnom prometu gdje broj posrednika može biti veći. Svako povećanje broja posrednika u lancu prodaje najčešće predstavlja razlog povećanju cijena za krajnjeg korisnika. To može biti razlogom da proizvođači organiziraju vlastitu distributivnu, odnosno trgovinsku mrežu.“[2]

Slika 1. Oblici lanca prodaje



Izvor: http://kvaliteta.inet.hr/t_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf (pristupljeno 02. travnja 2016.)

[1] http://alenmajer.com/croatia/kakoprodavati/Kako-prodavati-prosireno-izdanje.pdf (pristupljeno 02. travnja 2016.)
[2] http://kvaliteta.inet.hr/t_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf (pristupljeno 02.travnja 2016.)

Prodaja je proces čiji se koraci mogu definirati, uvježbati i ponavljati dovodeći do rezultata u obliku kupnje i zadovoljnih klijenata. Prodajni proces se može razlikovati po djelatnostima, vrstama proizvoda ili usluga, ali većina se može svesti na 7 glavnih koraka, a to su: priprema, kontakt, analiza potreba, prezentacija rješenja, zaključivanje, aktivnosti nakon kupnje i učenje. Svaki od tih koraka postavlja određeni cilj pred prodavača.

Priprema služi prodavaču da postavi cilj za posjetu, upozna se s kupčevom situacijom i potencijalnim potrebama te pripremi sve alate i strategije za razgovor koji slijedi. *Kontakt* podrazumijeva uspostavljanje razgovora, a ukoliko ga kupci ne dožive kao kompetentnu osobu koja im može pomoći, nastavak razgovora nema pretjerane nade za uspjeh.

*Analizom potreba k*roz dvosmjernu komunikaciju i postavljanje kvalitetnih pitanja kupcu prodavač otkriva njegove potrebe i kupovne motive.

*Prezentacijom rješenja p*rodavač kupcu pokazuje kako rješava njegovu potrebu i koje koristi mu donosi tek nakon što je utvrdio da kupac ima potrebu za njegovim proizvodom,.

Zaključivanje za cilj ima olakšati kupcu odluku o kupnji ili ostaviti vrata otvorenim u slučaju da kupnja nije realizirana.

Aktivnosti nakon kupnje kupnjom proces ne završava, jer dobrim servisiranjem kupca i brigom o njemu tijekom korištenja proizvoda zapravo krećemo u novi prodajni ciklus.

Učenjem bi prodavač nakon svakog razgovora trebao napraviti analizu uspješnih i manje uspješnih elemenata, te izvučene pouke primijeniti u idućim susretima s klijentima.[3]

2.1. Povijest razvoja prodaje

Snažni pokušaji standardizacije prodaje učinili su rast kapitalizma u Americi različitim od onog u drugim državama. Sve europske nacije imale su mreže trgovačkih putnika, no ni jedna nije kreirala organiziranu vojsku prodavača do te razine kao što su to učinili u SAD-u. Velika poduzeća ranog 20. stoljeća, proizvodila su ogromne količine poslovnih strojeva, uređaja, automobila, te su zapošljavala na stotine i tisuće prodavača. Organizirana prodaja je procvala i zbog kulturnih razloga jer je Amerika od

[3] http://www.mojbiz.com/prodaja-je-proces.html (pristupljeno 02. travnja 2016.)

početka imala demokratske izbore i nije imala utemeljenu crkvu ili naslijeđeno plemstvo, te je prodaja omogućavala i političkim ili religioznim skupinama da se natječu za sljedbenike.

S rastom poduzeća masovne proizvodnje prodaja je postala zanimljiva psiholozima, ekonomistima, svećenicima i političarima. Ranije e prodavač putovao okolo kao svoj vlastiti šef, ali sada su njegove rute bile isplanirane, a njegovi kupci evaluirani prije njegova odlaska na teren. Međutim, novo stoljeće donosi izraze poput ”prodavač” i ”prodaja” koji ulaze u modu i postaju uobičajene riječi, noseći sa sobom paralelu s ”radnikom” i ”radništvom“. Rast sustavnih metoda upravljanja prodajom uzrokovao je rast velikog broja proizvoda koji su potpomagali rukovoditelje prodaje, uključujući i brojne časopise s tematikom prodaje. Pojavila su se i prva poduzeća koja su počela prikupljati prve podatke o prodaji. Kreiranje metoda upravljanja prodajom otvorilo je nove grane znanstvenih istraživanja, marketing, ponašanje kupaca te industrijsku psihologiju. Prihvaćanje sustava upravljanja prodajom od strane velikih korporacija potaklo je nove načine shvaćanja uloge prodaje u ekonomiji. Osnivači modernih tehnika prodaje opisivali su ekonomiju u kojoj je potražnja rastezljiva, jezik je sredstvo, a entuzijazam snažna ekonomska sila.

Velika poduzeća su funkcionirala na drugačijim razinama od trgovačkih putnika malih poduzeća koji su putovali uzduž i poprijeko po Americi u potrazi za novim kupcima. Počeli su koristiti nove tehnologije kako bi olakšali posao prodavačima na terenu i prikupili informacije o stanju na tržištu koje su im pomagale predvidjeti potražnju u budućnosti. Prodavači su na razne načine informirali, uvjeravali i nagovarali potencijalne kupce, dok su neumorno promovirali svoju robu kucali na vrata, čekali ispred ureda, ostavljali uzorke, pričali dobre priče, nudili posebne cijene. Prodavači su bili trenirani kako bi bili sposobni odgovoriti na specifična pitanja o proizvodima i odigrali ulogu koja je bila istovremeno informativna i uvjerljiva.[4]

[4] http://alenmajer.com/croatia/kakoprodavati/Kako-prodavati-prosireno-izdanje.pdf (pristupljeno 02.travnja, 2016.)

2.2. Prodaja nekad i sad

Današnje društvo obilježeno je revolucijom, stalnim promjenama, rizicima, konstantnom prilagođavanju. Međutim, revolucija prodaje se još nije dogodila, što znači da prodaja izgleda na prvi pogled ista kao i prije dvadeset ili trideset godina, karakteristike proizvoda i koristi za kupca su i dalje tema svih treninga o prodaji, bez obzira bili treninzi provođeni interno ili od strane vanjskih trenera. Menadžeri i uprave poduzeća i dalje guraju iste stare ideje i poglede koji su funkcionirali nekada, ali kupci mijenjaju svoje ponašanje velikom brzinom, a samim time i prodaja se mijenja, cjelokupno poslovno okruženje je dinamičnije, na tržištu se pojavljuju stalno novi, bolji i napredniji proizvodi, a konkurencija je sve veća i jača.

Pojam globalnog sela dobiva puni značaj upravo u prodaji, protok roba i usluga je olakšan, sve manje je prepreka u trgovini s fizički udaljenim prodavačima i dobavljačima, potrošači su educiraniji i u mogućnosti su naći prave informacije samostalno, te nije potrebno da prodavači dodatno objašnjavaju karakteristike proizvoda.

Prodaja više ne može uspješno rješavati situacije u poslovnom svijetu 21. stoljeća koristeći prošlostoljetne tehnike i trikove. Izazovi za prodaju u budućnosti ne mogu biti suočeni sa zastarjelim strategijama i tehnologijama. Vještine i informacije koje posjeduju prodavači nisu krive ili nevaljale, nego su jednostavno nekompletne za današnju situaciju na tržištu. Sve dok prodavači ne priznaju i ne prihvate kako ne znaju sve što bi trebali znati o prodaji i ponašanju potrošača prilikom kupnje, ne mogu očekivati nastavak uspješnosti u prodaji kao što su uspijevali do sada te je krajnje vrijeme da prodavači shvate kako je 21. stoljeće donijelo nova pravila igre. Potrebno je novo znanje i novi alati koji će uključivati i tehnologiju za otvaranje vrata u potrazi za novim potrošačima koja se razvija brzinom koju rijetko tko može pratiti, a posebno u zadnja dva desetljeća velik broj prodavača nije u poziciji koristiti prednosti tehnologije.[5]

[5] http://alenmajer.com/croatia/kakoprodavati/Kako-prodavati-prosireno-izdanje.pdf (pristupljeno 02. travnja 2016.)

3. UPRAVLJANJE PRODAJOM

„Upravljanje prodajom je proces planiranja, provođenja i nadziranja funkcije osobne prodaje“.[6]

“Upravljanje prodajom je poslovna disciplina usmjerena na organizaciju prodajnih predstavnika, praktičnu primjenu prodajnih tehnika i unapređenje prodajnih operacija. Temelj upravljanja prodajom je konstantno motiviranje, usmjeravanje, vođenje, učenje, osposobljavanje i usavršavanje prodajnog osoblja, zaposlenika i kompletnog prodajnog tima. Da bi prodaja bila uspješna potrebno je njezino planiranje prilikom kojeg se razvijaju strategije, postavljaju ciljevi, upravlja se potražnjom, a uspješno upravljanje prodajom osigurava dobar promet proizvoda, a samim time i zaradu ukupnog poslovanja.“[7]

3.1. Ponašanje potrošača i odlučivanje u kupnji

Potrošač je osoba koja kupuje određene proizvode za zadovoljenje svojih potreba i potreba svoje obitelji. Proces njihovog odlučivanja o kupovanju prolazi kroz određene faze u koje se može navesti: istraživanje, uočavanje problema, izbor i ocjena poslije kupnje. Način na koji potrošač kupuje proizvode uvjetovan je obilježjima samog proizvoda i procesom njegove potrošnje koja može biti kratkotrajna, dugotrajna i vrlo duga. Na odluke potrošača u kupnji utječu razni činitelji koji su najčešće izvan kontrole prodajnog osoblja. Kulturni činitelji zastupljeni su kulturom, subkulturom i društvenim slojem. Društveni činitelji označavaju referentne grupe, obitelj, uloge i statuse.[8]

Poslovanje s krajnjim potrošačima je vrlo složeno i dinamično jer naglo mijenjaju svoje ukuse i preferencije. Iz tog razloga nije dovoljno samo spoznati potrebe i želje i stvoriti proizvod kojom se te potrebe i želje mogu zadovoljiti, već je ključno da se takav proizvod pojavi prije i da bude kvalitetniji od konkurenata. Poznavati potrošače znači utvrditi njihov način reagiranja u procesu kupnje, a na proces donošenja odluka o kupnji utjecaj dolazi od osobitosti pojedinog krajnjeg potrošača i karakteristika

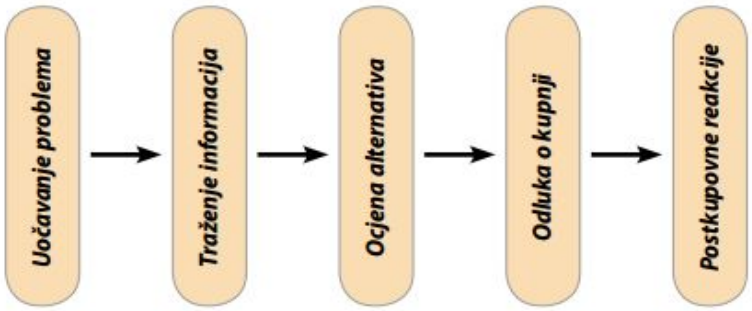
[6] G. Manning i B.L. Reece, *Suvremena prodaja – Stvaranje vrijednosti za kupca,* 10. izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2008., str. 419.

[7] http://www.elementa-komunikacije.hr/prodaja-promocija/upravljanje-prodajom (pristupljeno 02. travnja 2016.)

[8] S. Bratko, V. Heinch, R. Obraz, *Prodaja*, Zagreb, Narodne novine, 1996.

proizvoda koju namjerava kupiti. Osobitosti krajnjih potrošača pod utjecajem su više vanjskih i unutarnjih činitelja. Unutarnji činitelji definiraju psihološki profil krajnjeg potrošača, dok vanjski činitelji određuju društveni profil krajnjeg potrošača. Odluka o kupnji može biti rezultat racionalnog pristupa koji zahtijeva više promišljanja ili se događa spontano za proizvode koji se redovito nabavljaju i nisu veliki izdatak.

Slika 2. Proces donošenja odluke o kupnji



Izvor: Grbac, B., Meler, M., *Znanje o potrošačima – odrednica stvaranja konkurentske prednosti*, Zagreb, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, 2007., str. 14.

Međutim, u oba slučaja osoba koja kupuje čini to kroz proces koji se sastoji od pet faza što je prikazano i *Slikom 5*, a te faze uključuju: uočavanje problema, traženje informacija, ocjena alternativa, odluka o kupnji i postkupovne reakcije. Odluka o kupnji samo je jedna od faza u procesu donošenja odluke u kupnji. Činu kupnje prethode još tri faze u koje spadaju uočavanje problema, traženje informacija i ocjena alternativa. Osoba koja ulazi u proces donošenja odluke o kupnji može odustati u svim prethodim fazama tog procesa, a isto tako ne znači da će svaki krajnji potrošač koristiti sve faze i da će se svaka kupnja realizirati kroz pet faza jer se događa da krajnji potrošači preskaču pojedine faze kupnje. Posebno se to odnosi na drugu i treću fazu. Krajnji potrošači u takvim situacijama iz faze uočavanja problema ulaze izravno u fazu kupnje, a što će u prvom redu ovisiti o razini složenosti odluke o kupnji koja je u korelaciji s vrijednošću proizvoda koji se kupuju i učestalosti kupnje proizvoda.[9]

Dva su glavna razloga zašto je potrebno tražiti nove potencijalne potrošače, a to su: povećati prodaju te zamijeniti one potrošače koji se gube tijekom vremena.

[9] B. Grbac, M. Meler, *Znanje o potrošačima – odrednica stvaranja konkurentske prednosti*, Zagreb, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, 2007.

Zanemarivanje je opasno iako se možda posljedice ne primijete odmah jer kada prodavač istroši sve potencijalne potrošače, ostaje u vrlo nezavidnoj poziciji započeti sve iz početka kako bi i dalje zadržao nove potrošače. Dobri prodavači se pripremaju i planiraju svoje radne dane kako bi pridobili potencijalne potrošače i proizveli željene rezultate. Potrebno je napomenuti da koji god proizvod prodavači prodavali, moraju uložiti vrijeme i trud u procjenjivanje i određivanje potrošačevih potreba. Uspjeh u prodaji je prije svega stvar stava prodavača prema svojoj ulozi u interakciji s potrošačima. Potrošač kada kupuje je zapravo osoba koja će donijeti odluku o kupnji, a pri tome je izuzetno važna uloga prodavača koji treba stvoriti uvjete i okruženje za kupnju, što se može postići smiješkom i pozdravom kada ugleda potencijalne potrošače na ulaznim vratima, uslužnost nakon što potrošači izraze svoje želje za kupnju, iznošenje argumenata zašto je jedno bolje od drugog.[10]

3.1.1. Utjecaj unutarnjih i vanjskih činitelja na ponašanje potrošača

Utjecaj unutarnjih činitelja jedinstven je za svakog krajnjeg potrošača što zapravo znači da ne postoje dvije osobe koje bi reagirale i ponašale se na jednaki način. Na ponašanje krajnjeg potrošača utjecaj dolazi od više unutarnjih činitelja od kojih su najznačajniji: percepcija, motivacija, učenje, vjerovanje i stavovi. Ti činitelji djeluju na mentalni sklop svakog krajnjeg potrošača i iz tog razloga nužno je spoznati utjecaj svakog od tih činitelja kako bi se moglo predvidjeti ponašanje krajnjeg potrošača, utjecaj na proces donošenja odluka i reakciju krajnjeg potrošača.

Više vanjskih činitelja utječu na ponašanje krajnjih potrošača, a najveća važnost vezana je za: kupovnu snagu krajnjih potrošača, kulturu krajnjih potrošača, pripadnost društvenom sloju, referentne skupine, informacije o ponudi drugih tržišnih subjekata koji djeluje na tržištu, osobnih karakteristika potrošača. Navedeni činitelji pojedinačno ili u kombinaciji utječu na reakcije krajnjih potrošača, što ukazuje na potrebu analiziranja i utvrđivanja njihovog utjecaja na ponašanje krajnjih potrošača.[11]

[10] http://www.mojbiz.com/prodaja-je-proces.html (pristupljeno 02. travnja 2016.)
[11] B. Grbac, M. Meler, op. cit., 2007.

3.2. Upravljanje prodajnim osobljem

Upravljanje prodajnim osobljem je strategijsko planiranje i razvoj ljudi sa svrhom postizanja prodajnih ciljeva poduzeća i osobnog zadovoljstva u radu, a obuhvaća niz međusobno povezanih aktivnosti te uključuje proces planiranja, pribavljanja, regrutiranja, selekcije, obučavanja, motiviranja i ocjenjivanja prodajnog osoblja, kako bi se zacrtani ciljevi što efikasnije postigli. Upravljanje prodajnim osobljem ima izuzetno važnu ulogu za uspješno poslovanje, a da bi kreirali efikasan prodajni sustav, prodajno osoblje ili zaposlenici moraju razmotriti nekoliko područja kao što su: određivanje ciljeva, strategije, organizacije te veličine prodajnog osoblja. Ciljevi prodajnog osoblja predstavljaju zacrtane planove i zadatke koje tijekom određenog vremenskog razdoblja prodavači trebaju ostvariti.

Strategija prodajnog osoblja predstavlja način postizanja zacrtanih ciljeva. Poduzeće može svoju strategiju temeljiti na: rezultatima u koje se mogu uvrstiti ostvareni obujam prodaje, visina profita, zadovoljstvo kupca, ponašanju ili aktivnostima prodavača što uključuje više prodajnih posjeta, posjećivanje novih kupaca, veći angažman u aktivnostima istraživanja tržišta što doprinosi boljem ostvarivanju zacrtanih ciljeva, ljudima i poslovnoj kulturi što predstavlja podizanje nivoa znanja, vještina i sposobnosti prodajnog osoblja te oblikovanje kulture na način da se prodavač njima može koristiti u prodaji i prezentiranju proizvoda; investiranju u prodajno osoblje i odlukama vezanim uz prodajno osoblje što zapravo znači reorganizaciju prodajnog osoblja, plan njihovog usavršavanja, novi način poticaja, nagrađivanja i dr. Tvrtka mora svoje prodajno osoblje strateški rasporediti na način da se oni obraćaju pravim kupcima, na pravi način i u vrijeme kada oni mogu i žele kupovati.

Veličina prodajnog osoblja ovisi o vrsti proizvoda koji se prodaju, vrsti ili prirodi posla, obliku distribucije (intenzivna, selektivna, ekskluzivna), te o tome koristi li se u poduzeću isključivo vlastito prodajno osoblje ili angažira i vanjsko osoblje (predstavnike proizvođača, agente ili brokere), kao i kojim se oblicima ili metodama prodaje poduzeće koristi (izravna prodaja, telemarketing ili prodaja putem telefona).

Pribavljanje prodajnog osoblja je proces traženja i privlačenja individua s vanjskog tržišta rada koji su sposobni i zainteresirani za popunjavanje raspoloživih radnih mjesta, a kako bi proces pribavljanja i nakon toga selekcije kandidata, bio što uspješniji, menadžeri ljudskih potencijala u suradnji s menadžerom prodaje moraju

napraviti analizu i opis poslova te utvrditi potrebne kvalifikacije potencijalnih djelatnika.[12]

„Oblici usavršavanja prodajnog osoblja ovise o postojećem sustavu obrazovanja, oblicima izobrazbe te sustavu usavršavanja. Usavršavanje osoblja vrši se putem specijalističkih tečaja, razgovornih sastanaka, seminara, savjetovanja, simpozija, treninga. Programi usavršavanja trebaju biti usmjereni na postizanje ciljeva koji proizlaze iz uočene potrebe za usavršavanjem prodajnog osoblja te prilagođeni razinama kadrovskih struktura koje treba pohađati proces doškolovanja, usavršavanja, treninga i sl.“[13]

3.3. Motivacija prodajnog osoblja

U suvremenom poslovanju zadatak menadžera prodaje je organizirati rad prodaje, motivirati zaposlenike na što bolje izvršenje poslovnih zadataka, a motivacija je ujedno i obveza svakog rukovoditelja kako bi se postigao proces unapređenja i intenzivnijeg poslovanja. Kako bi zaposlenici bili što više motivirani za rad i postigli očekivane rezultate, potrebno je od strane menadžera prodaje poticati unutrašnje snage i volju za što bolje zalaganje u izvršavanju preuzetih obaveza i zadataka. Važno je napomenuti kako je nemoguće motivaciju postići kritikama, pritiscima, raznim sankcijama jer takav pristup ne vodi na pravi put i ne donosi nikakve rezultate.[14]

U prodaji je motivacija ključni zadatak menadžera iz razloga jer se motivacijom želi zadržati kvalitetne zaposlenike te spriječiti eventualna kontraproduktivna ponašanja pojedinih zaposlenika koja bi na bilo koji način umanjivala organizacijsku uspješnost poduzeća. Motivacija se može procijeniti na temelju: izgleda zaposlenika, radnog ponašanja zaposlenika i radnih rezultata zaposlenika. Izgled zaposlenika može biti pokazatelj motiviranosti. Motivirani zaposlenik lijepo je i uredno odjeven, na njegovu je licu smiješak, iz njega izvire vedrina, sa zadovoljstvom prihvaća radne zadatke, dok nemotivirani zaposlenik prodajne sile obično ne vodi računa o poslovnom profilu svog odijevanja, uvijek je umoran i sumorna izgleda.

[12] M. Mihić, *Vještine prodaje i pregovaranja:Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment*, Split, Ekonomski fakultet Split, 2006.
[13] S. Bratko, V. Heinch, R. Obraz, op. cit. 1996., str. 398
[14] ibidem, 1996.

Najčešće tehnike za mjerenje motivacije su dubinske psihološke tehnike, indirektne tehnike i psihološke tehnike zasnovane na samoopisu. U djelatnosti prodaje menadžeri su vrlo skloni upotrebi indirektnih tehnika za mjerenje motiviranosti zaposlenika prodajne sile. Indirektne tehnike obično se svode na praćenje radnih rezultata zaposlenika praćenjem ostvarenja planova prodaje. Ako zaposlenik ostvaruje plan prodaje, menadžer zaključuje da je zaposlenik motiviran, ako prebacuje plan prodaje, zaključuje da je visoko motiviran, ako ne uspijeva ostvariti plan prodaje, zaključak je da zaposlenik nije dovoljno motiviran.[15]

Korisno je uočiti razliku između unutarnje i vanjske motivacije prodajnog osoblja. *Unutarnja motivacija* je unutarnja nagrada koju zaposlenik doživi kada obavi svoje zadatke i dužnosti. Ako zaposlenik uživa u posjetima potrošača i rješavanju njihovih problema, njegova aktivnost je vrijedna sama po sebi i zaposlenik će biti sam po sebi motiviran, a još više će se ta motivacija potaknuti ako radno mjesto pruža mogućnost daljnjeg postignuća i individualnog rasta. *Vanjska motivacija* je postupak koji je poduzet od strane druge osobe, a obuhvaća nagrade i druge oblike poticaja zbog čega zaposlenik posvećuje onoliku pažnju poslu da bi osigurao sam sebi dobivanje nagrade. Kao primjer vanjske motivacije može se navesti dio dobiti koji se isplaćuje zaposlenicima koji su ostvarili određen prodajni cilj.[16]

3.3.1. Nagrađivanje prodajnog osoblja

Nagrađivanje je jedan od najznačajnijih čimbenika u postizanju željenog učinka prodajnog osoblja te direktno utječe na motivaciju i zadovoljstvo poslom. Ciljevi nagrađivanja zapravo predstavljaju privlačenje i zadržavanje kvalitetnih prodavača, održavanje željenog nivoa kontrole nad aktivnostima prodavača, osiguranje obostrano prihvatljive naknade i plaće, slobodu u radu i inicijativu, osiguranje postizanja željenog rezultata poticanjem prodajnog osoblja na veći učinak, kao i na obavljanje specifičnih aktivnosti, osiguranje prihvatljivog odnosa troškova i učinaka prodavača te poticanje prodavača na kvalitetan tretman kupaca u cilju razvijanja dugoročnog odnosa. Nagrađivanje se temelji na davanju nagrada kao naknada za ostvarene rezultate, aktivnosti i napore, a nagrada može biti financijskog i nefinancijskog karaktera.

[15] I. Vukelić, *Plaća, organizacijska kultura i menadžerski stil u funkciji uspješnog upravljanja prodajnom silom*. Društvena istraživanja. Vol 14. (No 3 (77)/lipanj), 2005.
[16] G. Manning i B.L. Reece, op. cit., 2008.

Novčano nagrađivanje uključuje osnovne vrste financijskih naknada, odnosno kompenzacija – čista plaća, čista provizija i kombinacija plaće i provizije i/ili bonusa. Nefinancijske nagrade ili poticaje predstavljaju: participacija, obogaćivanje posla, napredovanje, priznanje, pohvale i sl. U posebne oblike nagrađivanja mogu se ubrojiti: prodajna natjecanja, kvote, programi priznanja, prodajni sastanci i konferencije te nagrađivanje na temelju zadovoljstva kupaca.[17]

„Budući da ljudi dolaze na radno mjesto s različitim interesima i vrijednostima te ih pokreću različite stvari, oni i različito reagiraju na pokušaje nagrađivanja. Vrlo često intrinzični poticaji poput postignuća, izazova, odgovornosti, unapređenja, razvoja, uživanja u radu i angažiranosti, imaju dugoročniji utjecaj na stavove i ponašanja zaposlenika od ekstrinzičnih poticaja kao što su natjecanje, nagrade, dionice i novac“.[18]

3.4. Menadžer prodaje

Menadžer prodaje je glavna osoba odgovorna za rezultate same prodaje čiji je krajnji cilj postići željenu razinu prodaje i profita, zadanu od više razine menadžmenta, a odgovaran je za uspjeh prodajnog osoblja te zajedno sa svojim suradnicima mora izabrati odgovarajuće osoblje i na primjeren način ga motivirati, odnosno usmjeravati i njime upravljati.[19]

Za efikasno upravljanje prodajom menadžerima su potrebne odgovarajuće tržišne strategije za dostizanje postavljenih ciljeva kompanije, analiza i unapređenje izabranih prodajnih procesa, planiranje potrebnih prodajnih aktivnosti sa različitim vrstama kupaca, izrada osobnih planova prodaje, razvoj i podrška efikasnih vještina u sistemu rukovođenja i obrazaca ponašanja sa namjerom poboljšanja uspješnosti prodaje. Ovakvim izazovima koji se postavljaju pred menadžere u susret se izlazi uz pomoć novih, poboljšanih procesa upravljanja prodajom, koji uključuju različite analize, savjetovanje za unapređenje procesa, poslovne simulacije i igre, korištenje novih metoda i alata, uvođenje prodajnih strategija i razvoj.[20]

---

[17] M. Mihić, op. cit., 2006.
[18] G. Manning i B.L. Reece, op. cit., 2008., str 430.
[19] http://www.elementa-komunikacije.hr/prodaja-promocija/upravljanje-prodajom (pristupljeno 02. travnja 2016.)
[20] http://mercuri.rs/upravljanje-prodajom-menada-ment-prodaje (pristupljeno 02. travnja 2016.)

Menadžeri prodaje koji pokazuju strukturiranost imaju jasno definirane svoje dužnosti i dužnosti prodajnog osoblja i preuzimaju aktivnu ulogu za usmjeravanje rada zaposlenika koji znaju što se od njih očekuje. Smjernice i procedure jasno su definirane, a menadžeri procjenjuju učinkovitost zaposlenika i daju im povratnu informaciju. Strukturiranost je važan vid upravljanja prodajom, no treba paziti jer velika strukturiranost može izazvati probleme, oduzimati vrijeme, energiju i kreativnost. Između menadžera i zaposlenika obično bi trebala postojati dobra dvosmjerna komunikacija, a obzirnost menadžera pokazuju oblici ponašanja poput redovne i učinkovite komunikacije koja ima visoki prioritet, svaki zaposlenik tretira se kao zasebna osoba i nema manjeg ili većeg naklona prema pojedincima, a na kraju treba napomenuti kako je iskreno ohrabrivanje jedan od najjačih čimbenika izgradnje poticajne atmosfere u radnom okruženju što znači da se dobri rezultati često nagrađuju.[21]

Menadžer je osoba koja upravlja timom, s krajnjim ciljem izvršavanja određenog zadatka. Da bi timovi uspješno izvršili postavljene ciljeve, menadžeri se trebaju fokusirati na određivanje zadatka, efikasnost tima, te njegova postignuća. Uspješni menadžeri imaju četiri glavne karakteristike koje govore da razvoj njihovih ljudi čini im veliko zadovoljstvo i ponos, vedri su optimisti jer netko mora podizati moral kad se pojave teškoće, ne obećavaju više od onog što mogu ispuniti, a kad prelaze na novi posao uvijek ostavljaju situaciju nešto bolju nego što je bila kad su dolazili. Osim ovih karakteristika, dobar menadžer mora ispunjavati i određene zadatke da bi se istaknuo kao uspješan poslovni čovjek. U svakodnevnom radu najbolji menadžeri svjesni su da su odabrali i trebali razviti svoje ljude, a pogreške koje čine članovi tima njihova su odgovornost. Dobri menadžeri se trude otkriti kada njihovi ljudi naprave nešto dobro te im na tome čestitaju, a kad pohvala stigne izvana brzo nastoje to javno objaviti i jasno reći tko ju je zaslužio. Menadžeri koji redovito daju pohvale u boljoj su poziciji u trenutku kad trebaju kritizirati ili sankcionirati loš rad. Dobri menadžeri sude prema zaslugama, vide snagu, i u sebi i u drugim ljudima, kao nešto na čemu se može graditi, a slabosti prepoznaju kao nešto što se može prevladati i ako je moguće, eliminirati, uče nove vještine i usvajaju nova korisna znanja te ih prenose dalje.[22]

[21] G. Manning i B.L. Reece, op. cit., 2008.

[22] http://www.poslovni.hr/after5/kako-biti-dobar-menadzer-43047 (pristupljeno 02. travnja 2016.)

4. MALOPRODAJA

„Maloprodaja uključuje sve radnje vezane uz izravnu prodaju dobara i usluga krajnjem korisniku za osobnu, neposlovnu upotrebu. Trgovac na malo ili maloprodajna trgovina je svako poslovanje čiji prihod ostvaren prodajom primarno proizlazi iz maloprodaje.“[23] Trgovina na malo podrazumijeva kupovinu proizvoda u većim količinama i prodaju na malo krajnjim potrošačima, odnosno građanima. Osnovni zadatak maloprodaje je zadovoljenje potreba potrošača kroz širok i dubok asortiman proizvoda, prihvatljive cijene i kvalitetnu prodajnu uslugu. Maloprodaja zastupa interese potrošača prema proizvođačima i trgovini na veliko, a krajnjom prodajom završava se ciklus reprodukcije i tržište konačno verificira prometnu i upotrebnu vrijednost proizvoda. Takva pozicija predstavlja činjenicu da trgovina na malo zastupa interese proizvođača prema potrošačima, a iz tog odnosa proizlazi zadatak trgovine na malo kao kreativnog sudionika u prometu proizvoda. Proizvođači mogu osnovati i registrirati vlastitu maloprodajnu kompaniju koja će poslovati po načelima koje koriste maloprodajne kompanije. Odlukom o osnivanju maloprodajne kompanije utvrđuje se način poslovanja, izvori opskrbe, širina asortimana. Osnovni cilj poslovanja svake trgovinske kompanije na malo je uspješno poslovanje koje se manifestira kroz zadovoljenje potreba potrošača i osiguranje svoga rentabilnog i ekonomičnog poslovanja, odnosno ostvarenje dobiti iz poslovanja. Prema potrošačima maloprodaja ima sljedeće zadatke:

- zadovoljiti potrebe potrošača
- čuvati proizvode do trenutka kada ih potrošač želi kupiti
- posjedovati širok i dubok asortiman ponude
- približiti maloprodajna mjesta potrošaču
- dostaviti proizvode do mjesta gdje želi potrošač
- osigurati prodaju nekih proizvoda na kredit
- imati prihvatljivu razinu cijene za potrošača
- pružiti razne informacije potrošačima i osigurati kvalitetne usluge.

S gledišta proizvođača, odnosno trgovine na veliko, kao svog osnovnog dobavljača, trgovina na malo obavlja sljedeće poslove:

- preuzima proizvod i vrši blagovremeno plaćanje
- organizira promociju proizvoda

[23] P. Kotler i K.L. Keller, *Upravljanje marketingom*, 12. izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2008., str. 504

- komunicira s potrošačima i prenosi dobavljaču razne tržišne informacije
- preuzima dio prodajne funkcije dobavljača i sl.[24]

4.1. Maloprodaja i njene poslovne jedinice

Trgovina kao gospodarska djelatnost obavlja se svrhom kupovine radi daljnje prodaje proizvoda i njegovog približavanja potrošaču te se može uočiti da je osnovna djelatnost trgovine robna razmjena, a osim razmjene trgovina obavlja i dio proizvodnog procesa na način, mjesto i vrijeme koje odgovara zahtjevima potrošača. Kao proizvodne operacije u trgovini navode se utovar, istovar, skladištenje, razvrstavanje, mjerenje, pakiranje, čuvanje. Danas se trgovina promatra kao gospodarska djelatnost koja svojim aktivnostima povezuje i posreduje između proizvodnje i potrošnje te na taj način utječe na razvoj nacionalnog gospodarstva.

Trgovina na malo obuhvaća sve transakcije u kojima kupac namjerava potrošiti proizvod kroz osobnu, obiteljsku i kućansku upotrebu te iz toga može se zaključiti da se radi o prodaji robe kućanstvu osobno ili aktiviranju kućanstva u maloprodaji. Trgovina na malo može se promatrati u funkcijskom i institucijskom smislu. U funkcijskom smislu to je gospodarska djelatnost nabave i prodaje trgovačke robe te drugih usluga za konačnog potrošača bez obzira tko obavlja tu djelatnost. U institucijskom smislu se odnosi na nositelje čija je gospodarska djelatnost pretežno trgovina na malo, a to je poduzeće trgovine na malo, pogon trgovine na malo i prodavaonica. U tom slučaju poduzeće je subjekt, pogon i prodavaonica su objekti ili poslovne jedinice poduzeća.[25]

Danas potrošači mogu kupovati proizvode putem raznovrsnih maloprodajnih organizacija. Postoje maloprodajne trgovine, maloprodaje bez prodavaonice i maloprodajne organizacije. Robna kuća mogla bi se navesti kao najpoznatija vrsta maloprodaje. Sve vrste maloprodaje prolaze kroz faze rasta i opadanja, a to se zove maloprodajni životni ciklus koji se može opisati kroz otvaranje trgovine, prolazak perioda ubrzanog rasta, dostignuće zrelosti te potom opadanja. Maloprodajni trgovci imaju mogućnosti pružiti jednu od četiri razine usluge: samoposluga, samoodabir, ograničena usluga, puna usluga. *Samoposluga* je temelj rada svih trgovina koje imaju niske cijene, a mnogi potrošači su zainteresirani proći proces pronađi-usporedi-odaberi

[24] N. Grabovac, *Prodaja i prodajni menadžment*, Sarajevo, Aca System, 2005.
[25] Z. Segetlija, *Maloprodaja u Republici Hrvatskoj*, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2002.

da bi na taj način uštedjeli novac. *Samoodabir* predstavlja potrošača koji sam pronalazi proizvode, no može zatražiti i pomoć. *Ograničena usluga* opisuje kako e u trgovinama na malo drži raznovrsna roba, a potrošačima je potrebna pomoć i informacije, a takve trgovine pružaju i usluge poput prodaje na rate i primanja povrata proizvoda. *Puna usluga* predstavlja prodavače koji stoje na raspolaganju za svaku fazu procesa pronađi-usporedi-odaberi, a potrošači vole kad ih se dvori prilikom kupnje. Posljedica visokih troškova plaćanja osoblja, držanje specijaliziranih proizvoda sporije potrošnje te pružanje mnogih usluga je visoka cijena proizvoda.

Maloprodajne trgovine postale su vrlo slične jedna drugoj, smanjila se je i razlika u kvaliteti usluge, mnoge robne kuće su smanjile razinu pružanja usluga za razliku od diskontnih trgovina koje su je povećale. Potrošači su počeli pametnije kupovati, više im nije toliko važna marka, ne žele platiti više za identične marke, niti im je potreban kredit od određene trgovine jer se bankovne kreditne kartice svuda prihvaćaju. Povećana konkurencija koju stvaraju trgovine s niskim cijenama te specijalizirane trgovine, navela je robne kuće na uzvraćanje udarca pa se tako smještaju u centar grada, mnoge imaju podružnice u trgovačkim centrima u predgrađu gdje žive obitelji s većim prihodima i gdje je puno parkirališta.[26]

4.1.1. Podjela trgovine na malo

Većina kriterija koji se koriste u podjeli trgovine na veliko mogu se koristiti pri podjeli trgovine na malo. *Sa aspekta područja* kojeg pokriva u opskrbi, trgovinu na malo dijeli se na lokalne, regionalne i nacionalne. *Sa stanovišta predmeta poslovanja* trgovine na malo mogu biti mješovite i specijalizirane. *Sa gledišta specijalizacije* mogu se dijeliti po raznim vrstama proizvoda (tekstil, obuća, prehrana i sl.). *Sa gledišta brojnosti prodavaonica*, kompanije mogu biti mnogofilijalne što zapravo znači da imaju veći broj prodavaonica i monofilijalne što znači da posjeduju samo jednu prodavaonicu. *Sa stanovišta osnivača kompanije* na malo mogu biti: samostalne trgovinske radnje (STR), trgovinske kompanije na malo, trgovine na malo osnovane od proizvođača, trgovine na malo osnovane od hotelskih, turističkih i ugostiteljskih kompaniji itd.

S organizacijskog gledišta uz kombinaciju načina i metoda prodaje kao i veličine prodavaonice, navedeni su sljedeći organizacijski tipovi prodavaonica na malo:

[26] P. Kotler i K.L. Keller, op. cit., 2008.

klasične prodavaonice, samoposluge, minimarketi, marketi, supermarketi, hipermarketi, prodavaonice sa samoizborom, dragstore, diskontne prodavaonice, butici, komisione prodavaonice, free shopove, robne kuće, trgovinske centre na malo, pijace na malo, ambulantna prodaja, prodaja putem automata i kiosci. Posebni oblici prodaje na malo se realiziraju kroz prodaju putem automata, kataloga, elektronski, prodaja od vrata do vrata i sl.[27]

„*Korporativna maloprodaja* predstavlja prodajne organizacije koje prodaju u većim omjerima, imaju veću kupovnu moć, šire prepoznavanje marke te imaju bolje obučeno osoblje. Glavni tipovi korporativnih maloprodaja su korporativni lanci trgovina, dobrovoljni lanci, kooperacije maloprodajnih trgovaca, franšize i prodavački konglomerati“[28]

4.1.2. Prodavaonica kao maloprodajna poslovna jedinica

Prodavaonica se smatra kao poslovna i organizacijska jedinica poduzeća koja čini posebnu cjelinu u kojoj se kao glavna djelatnost odvija prodaja robe na malo krajnjim potrošačima u posebno uređenom prostoru prilagođenom obujmu i zahtjevima proizvoda koji su predmet prodaje. Dijeli se na prostor za opremu, robu, potrošače, prodavače, skladišni administrativni prostor i prostor za održavanje osobne higijene. Maloprodajni pogon može se sastojati od jedne ili više prodavaonica. Prodavaonice u maloprodaji dijele se prema vrsti robe kojom posluju – specijalizirane prodavaonice i prodavaonice mješovitom robom. S obzirom na obilježja robe dijele se na prodavaonice prehrambenom robom i neprehrambenom robom.

Specijalizirane prodavaonice bave se prodajom robe jedne trgovinske struke ili manjeg borja međusobno povezanih trgovinskih struka. Samoposlužne prodavaonice, prodavaonice mješovitom robom i robne kuće posluju širokim asortimanom, a njihov asortiman obično pokriva potrebe domaćinstava prehrambenom robom te ostale potrebe.

Maloprodaja se može obavljati i izravno tj. izvan prodavaonice, a odnosi se na katalošku prodaju, prodaju od vrata do vrata, telefonsku prodaju, prodaju putem automata i maloprodaju putem elektroničkih medija kao što su videotekst ili u današnje vrijeme iz virtualne prodavaonice putem Interneta.

[27] N. Grabovac, op. cit., 2005.
[28] P. Kotler i K.L. Keller, op. cit., 2008., str. 506.

Sve prodavaonice na nekom zemljopisnom području čine maloprodajnu mrežu. Njihov prostorni raspored ovisio robnim asortimanima koje treba nuditi na određenim mjestima, a o tome ovise veličine i tipovi prodavaonica. Radi se o kvalitetama određenih gravitacijskih područja koje opslužuju. Iz tog razloga važno je pitanje oblikovanja i razmještaja prodavaonica, kako za opskrbu stanovništva, tako i za ekonomično i rentabilno poslovanje trgovinskog poduzeća.[29]

4.2. Klasifikacija maloprodaje

Maloprodaja izvan prodavaonica je maloprodajni oblik koji u osvajanju kupaca i realizaciji transakcija koristi strategiju koja se ne temelji na prodajnom prostoru. Međutim, kada bi se pokušala kreirati jedna opća definicija maloprodaje izvan prodavaonica, naišlo bi se na određene poteškoće, primjerice neki od maloprodavača koji se bave kataloškom prodajom, posjeduju i maloprodajni prostor ili prodaju posredstvom sustava agenata, potrošača i sl.

Ne postoji univerzalan način klasifikacije maloprodavača jer se obilježja maloprodajnih oblika međusobno isprepliću te je teško formirati klasifikaciju na temelju jednoznačnog raščlanjivanja.

Prema obliku vlasništva razlikuju se nezavisni maloprodavači, korporacijski lanci i ugovorni sustavi.

Prema razini usluga koje pružaju maloprodavači se dijele na one koji pružaju punu uslugu, maloprodavače s ograničenom uslugom, samoizborom i samoposluživanjem.

Prema cijeni maloprodavači se mogu kretati od onih s vrlo niskim cijenama, kao što su diskontne prodavaonice (robu nude po niskim cijenama uslijed korištenja samoposluživanja, minimalnih dodatnih usluga, jeftinijih lokacija, jednostavnog inventara i opreme, malog broja osoblja), do onih s izuzetno visokim cijenama kao što su specijalizirane, ekskluzivne prodavaonice.

Prema asortimanu robe koju nude maloprodajni se oblici mogu podijeliti na maloprodavače neprehrambene robe, kao što su specijalizirane prodavaonice i robne kuće, te prehrambene maloprodavače koji obično nude prigodne cijene, kao što su diskontne prodavaonice, prodavaonice susjedstva, supermarket i hipermarket.

[29] Z. Segetlija, op. cit., 2002.

S obzirom na lokaciju, maloprodavači mogu prodavaonice locirati u poslovne centre, regionalne trgovačke centre, područne trgovačke centre, trgovačku ulicu ili unutar većih prodavaonica.

Osim navedenih klasifikacija maloproprodavača, postoje i *oblici prodaje izvan prodavaonica* u koje se ubrajaju direktna prodaja, direktni marketing, prodaja preko automata, servisi za kupovanje. Svima njima je zajedničko da se ne baziraju na klasičnom prodajnom prostoru prodavaonice te da im za suočavanje s potrošačima, osim fizičkih objekata nije potrebno niti zaposleno osoblje.[30]

4.2.1. Direktni marketing

Direktni marketing je sustav koji koristi jedan ili više medija za oglašavanje kako bi utjecao na narudžbu od kupca i transakciju na bilo kojoj lokaciji. Zato se on često naziva i marketingom direktnog naručivanja. U direktni marketing se ubraja telemarketing, kataloška prodaja, prodaja preko pošte, telefonsko naručivanje i elektronička trgovina.

Pogodnosti koje direktni marketing pruža kupcima su brojne, poput ušteda u troškovima i vremenu, nižih cijena od ostalih maloprodajnih oblika što znači ugodnije kupovanje za kupce jer ne moraju razmišljati o parkiranju, gužvi u prodavaonicama, redovima pred blagajnom i sl., mogućnost fokusiranja na specifične potrošačke segmente posredstvom mailing lista koje sadrže baze podataka svih skupina ljudi.

Direktni marketing posjeduje i određena ograničenja koja se očituju na nemogućnost isprobavanja proizvoda prije kupovine, ograničenu širinu asortimana proizvoda u odnosu na prodavaonice, potrebu za fleksibilnijom politikom reklamacija s ciljem privlačenja i zadržavanja kupaca, maloprodavače koji prodaju preko elektronskih sredstava pa se mogu suočiti s problemom troškova otpreme koji su postali jedan od glavnih razloga opadanja prihoda.[31]

[30] V.Brčić-Stipičević i S. Renko, *Čimbenici utjecaja na izbor maloprodajnih oblika*, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 5 (No.1/prosinac), 2007.
[31] ibidem, 2007.

4.2.2. Direktna prodaja

Direktna prodaja predstavlja oblik maloprodaje izvan prodavaonica koji uključuje osobni kontakt s potencijalnim kupcima u njihovim domovima ili uredima, te komunikaciju preko telefona koju inicira maloprodavač. Započela je prije mnogo stoljeća s putujućim trgovcima i razvila se u 9 milijardi dolara vrijednu industriju. Direktna prodaja ostvaruje se prema jednoj od tri vrste: prodaju jedan na jedan, prodaju jedan mnogima te višerazinski mrežni marketing. Prednosti koje sa sobom nosi su ugodna, zabavna i bez stresa kupovina, osobni kontakt, detaljna demonstracija proizvoda, opuštena atmosfera kupovanja, niži ukupni troškovi za prodavača. Međutim, postoje i određeni nedostatci kao što su postotak odgovora/reakcije od kupaca i prosječne transakcije su male, a posljedica toga je niska prodaja i produktivnost, niska stopa onih koji su zainteresirani za obavljanje osobne prodaje, ograničena prodaja uslijed ograničenog broja prodajnog osoblja.[32]

4.2.3. Automati

Prodajni automati predstavljaju maloprodajne oblike koji djeluju na poticaj novca, žetona ili kartica te nude različite proizvode (cigarete, bezalkoholna pića, slatkiše i sl.) i usluge (kompjutorske igrice). Asortiman robe koja se nudi kupcima na ovakav način obuhvaća poznate marke hrane i pića s visokim koeficijentom obrtaja. Automati nude kupcima prednosti 24-satne kupovina, pogodne lokacije tj. smještaj na visokofrekventnim pozicijama, samoposluživanje što znači da nema potrebe za prodajnim osobljem. Među najveće nedostatke ovog oblika prodaje ubrajaju se krađe, nužnost kontinuiranog popunjavanja automata, cijene iznad prosjeka te mogućnosti kvarova i oštećenja[33]

[32] ibidem, 2007.
[33] ibidem, 2007.

4.3. Maloprodajna strategija

Strategija označava način djelovanja kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća, a razvija se za poduzeće kao cjelinu te za njegova djelomična područja. U obzir se uzimaju vanjska i unutarnja ograničenja. Procesi u maloprodaji koji utječu na odabir tržišne strategije su koncentracija, internacionalizacija i tehnološke promjene.

U *koncentraciji maloprodaje* veliki postaju sve veći dok mali gube na važnosti, broj prodajnih i skladišnih objekata se smanjuje dok se njihova površina povećava, broj maloprodajnih poduzeća se smanjuje dok produktivnost raste, a rastu i tržišni udjeli velikih poduzeća.

Internacionalizacija maloprodaje znači prelazak međunarodnih granica s određenim poslovnim interesom, ulazak stranih poduzeća na domaće tržište te izlazak domaćih poduzeća na strana tržišta. Veći broj država i veći udio međunarodnih tržišta u prometu označavaju veći stupanj internacionalizacije nekog poduzeća, a veći broj međunarodnih poduzeća i veći udio međunarodnih poduzeća u ostvarenom prometu djelatnosti označavaju veći stupanj internacionalizacije neke djelatnosti u državi.

Tehnološke promjene dovode do modernijih i naprednijih metoda i alata pa tako veliki trgovački lanci intenziviraju tu uporabu i na taj način još više doprinose povećanju produktivnosti, a osim toga sve više dolazi do izražaja razvoj elektroničke trgovine kao potpuno novog načina prodaje. Proces stvaranja maloprodajne strategije sastoji se od 6 međuovisnih faza, a to su:

- analiza postojećeg stanja i osnovne odrednice budućeg razvoja,
- izbor ciljeva poslovanja,
- identifikacija osobina odabranog segmenta potrošača i njihovih potreba,
- razvoj cjelovite strategije,
- određivanje konkretnih specifičnih operativnih aktivnosti,
- kontrola.

Analiza postojećeg stanja ocjenjuje gdje je poduzeće danas te koji su pravci ispravni za razvoj u budućnosti. Definira se poslovna filozofija koja pokazuje kakvi su odnosi prema potrošačima, zaposlenicima, konkurenciji i okolini te misija poslovanja iz koje proizlaze konkretni ciljevi, a pokazuje svrhu poslovanja, a vezana je uz ekonomske, društvene i psihološke ciljeve.

Izbor ciljeva poslovanja treba rangirati po značenju i povezanosti, a često se konkretizira kroz povećanje ili stabilnost prodaje ili profita, rasta ili stabilnosti tržišnog udjela, zadovoljavanje individualnih i širih društvenih interesa te poboljšanje ili zadržavanje poslovnog ugleda.

Identifikacijom tržišnih segmenata potrebno je utvrditi segmente potrošača prema kojima će se poduzeće usmjeriti u marketinškim i komercijalnim aktivnostima.

Razvojem cjelovite strategije usklađuje se strategija poduzeća kao cjeline i poslovne funkcije poduzeća, a u obzir se uzimaju različiti čimbenici poput unutarnjih ograničenja (npr. skladišni kapaciteti, raspoloživi financijski resursi, odnosi s dobavljačima, razina obrazovanja, vještine zaposlenih) i vanjskih ograničenja (potrošači, sezonski čimbenici, gospodarski i demografski uvjeti, razina konkurencije).

Određivanje konkretnih specifičnih operativnih aktivnosti označava operacionalizaciju strategije do svakodnevnih tekućih aktivnosti maloprodajnog poduzeća.

Kontrola predstavlja kontinuiranu reviziju i ocjenu strategije samog poduzeća, analizu stvarnih poslovnih uvjeta te prilagodbu i dopunu poslovnih ciljeva.

Strategijsko planiranje u maloprodaji predstavlja stalnu orijentaciju na potrebe i zahtjeve potrošača, a obuhvaća sve segmente poslovanja te daje dugoročni putokaz za donošenje odluka o politikama i ciljevima, alokaciji resursa, pozicioniranju u odnosu na konkurente i veže operativne odluke s dugoročnim razvojnim ciljevima. Kao glavna obilježja strategijskog planiranja u maloprodaji navode se iznalaženje potreba i mogućnosti razvoja različitih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica, određivanje ciljeva poslovanja u odnosu na konkurente, prilagođavanje pravnoj, gospodarskoj i tržišnoj okolini te maksimalna koordinacija poslovnih aktivnosti.[34]

Najvažnija odluka u maloprodaji odnosi se na ciljno tržište jer dok se ono precizno ne definira i ne profilira, maloprodajni trgovački lanac ne može donositi odluke o uređenju trgovine, reklamnoj poruci i medijima, cijenama i razini usluge, asortimanu proizvoda i sl. Maloprodajni trgovci režu tržište na sve manje segmente i uvode nove linije u trgovine kako vi stvorili relevantnu ponudu. Asortiman proizvoda mora odgovarati očekivanjima ciljnog tržišta te se mora odlučiti o širini i dubini proizvoda. Nakon što su donesene odluke vezane uz strategiju asortimana proizvoda, potrebno je uspostaviti izvore proizvoda, procedure i praksu. Maloprodaje sve brže razvijaju vještine predviđanja potražnje, odabira proizvoda, kontrole zaliha, prostornog smještaja i

[34] http://web.efzg.hr/dok//trg/bknezevic/vpmp2013/10_Strategija%20maloprodaje.pdf (pristupljeno 14. travnja 2016.)

izlaganja. Koriste se računalima kako bi pratili inventar, izračun ekonomičnih količina narudžbi, narudžbu dobara i analizu svota koje su potrošene na trgovce i proizvode. Kad maloprodaje proučavaju ekonomičnost kupovine i prodaje pojedinačnih proizvoda, otkrivaju kako trećinu svog prostora zauzimaju oni proizvodi koji ne ostvaruju ekonomsku dobit u trgovini, drugu trećinu zauzimaju proizvodi čija je ekonomičnost na pozitivnoj nuli, zadnja trećina je odgovorna za više od 100% ekonomske dobiti, ali je problem što većina malotrgovaca zapravo ni ne zna koje od navedenih trećina proizvoda ostvaruju dobit. Strategijsko razvrstavanje maloprodaje vezano je uz maržu i promet. Kao primjer visoke marže i niskog prometa navodi se prodavaonica skupocjenog nakita, a visoku maržu i visoku promet imat će ta prodavaonica s pogodnostima. Diskontne prodavaonice imaju nisku maržu i niski promet, no niska marža i niski promet nisu mogući i znače katastrofu.

Razvrstavanje maloprodajne strukture prema maloprodajnoj cijeni i strategiji usluge odnosi se na jednu od sljedećih strategijskih opcija: visoku cijenu i visoku razinu usluge što imaju luksuzne robne kuće, kataloške kuće i sl. gdje je strategija uslužno orijentirana, visoku cijenu i nisku razinu usluge gdje strategija slabo uspijeva, nisku cijenu i visoku raznu usluge gdje je slabi učinak strategije, te nisku cijenu i nisku razinu usluge što imaju diskontne prodavaonice i strategija je cjenovno orijentirana.

Razvrstavanje maloprodajne strukture prema tipu robe i ukupnoj marži odnosi se na funkcijsku i simboličku robu te na visoku i nisku maržu.

Funkcijsku robu potrošaču upotrebljavaju prvenstveno za zadovoljenje svojih fizičkih potreba kao što su hrana, odjeća, aparati, lijekovi. Funkcijska roba prodaje se uz nisku maržu u supermarketima kao npr. šećer. Funkcijsku robu uz visoku maržu prodaju npr. željezarije – alat ili prodavaonice pogodnosti – delikatese.

Simboličku robu ljudi upotrebljavaju za zadovoljavanje svojih unutarnjih potreba te slanja poruka o samom sebi. Simbolička roba uz nisku maržu prodaje se u prodavaonicama s niskim cijenama. Simbolička roba uz visoku maržu prodaje se u posebnim prodavaonicama kao npr. kristala, krzna i sl.[35]

[35] Z. Segetlija, op. cit., 2002.

4.4. Privatne marke u prodaji i maloprodaji

Suvremeno upravljanje marketingom temelji se na upravljanju markom (brand menadžment), a predstavlja složen i dugotrajan proces kreiranja marke kojim se stvara dodatna vrijednost za klijente. Za mnoge kupce privatne marke predstavljaju bolji izbor, donose veću vrijednost i veću mogućnost uštede. Privatne marke trgovačkih lanaca svuda u svijetu doživjele su procvat za vrijeme svjetske gospodarske krize. Kriza je uzrokovala da većina potrošača pokuša zamijeniti neki brandirani proizvod onim jeftinijim pod trgovačkom markom. Recesija je motivirala potrošače da prihvate privatne marke kao zamjenu za poznate. Proizvodi pod privatnim markama razvijali su se i prije krize, samo što su za vrijeme krize doživjeli veliki pomak naprijed. U prošlosti se smatralo da su privatne marke ciljane za potrošače s nižim prihodima, ali su danas one postale općeprihvaćene, pa ih čak kupuju i skupine potrošača visoke kupovne moći. Kupnja privatnih marki je danas u trendu i smatra se „pametnom kupnjom“.

Privatne marke razlikuju se od marki proizvođača po cijeni, kontroli i nadzoru marke, smještaju i količini mjesta na policama te imidžu marke. S obzirom na kvalitetu, privatne marke mogu se podijeliti na: marke niske razine kvalitete ili ekonomske privatne marke, marke srednje razine kvalitete ili standardne privatne marke, marke vrhunske razine kvalitete ili premijske privatne marke.

Vlastita marka pruža prednosti poput promocije prodavaonice, boljeg imidža, nižih cijena, a time i veću dobit. Proizvođaču određuje i zahtjeva stalnu razinu odgovarajuće kvalitete, odgovarajuće vrijeme narudžbi i isporuke, odgovarajuće uvjete pakiranja i odgovarajuću cijenu. Glavni razlog razvoja privatnih maraka je jačanje pregovaračke moći trgovaca. Trgovci posjeduju informacije o navikama potrošača, kretanjima proizvoda unutar nabavnog lanca, novim trendovima na tržištu i samim time mogu iskoristiti svoju moć za snižavanje cijena kod proizvođača ili za izgradnju odnosa s proizvođačima što predstavlja strateški potez trgovaca u svrhu razvoja novih i kvalitetnijih proizvoda. Pomoću privatnih marki trgovački lanci mogu privlačiti i zadržavati potrošače, slobodnije formirati cijene, lakše se oduprijeti ucjenama jakih proizvođačkih maraka, unaprjeđivati vlastiti imidž i imidž vlastite marke, ostvarivati veći profit i sl.[36]

[36] M. Čirjak, A. Krajnović, J. Bosna, Privatne marke, Ekonomska misao i praksa, (No.2/prosinac), 2012.

5. MALOPRODAJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

5.1. Razvoj maloprodajnih oblika u Republici Hrvatskoj

Povijest trgovine dio je gospodarske i opće povijesti, a maloprodaja je stara jednako koliko i cijela trgovina jer dugo vremena nije bilo podjele na trgovinu na veliko i trgovinu na malo. Kako bi se shvatio suvremeni razvoj maloprodajnih oblika, potrebna je povijesna analiza njezina razvoja. S obzirom na vanjske čimbenike te pojavu i razvoj pojedinih maloprodajnih oblika navedena je periodizacija razvoja maloprodaje u Hrvatskoj koja izgleda ovako:

- maloprodaja u antičkom vremenu
- maloprodaja srednjovjekovnog grada
- maloprodaja između dva svjetska rata
- maloprodaja u socijalizmu od 1945. do 1991. godine
- maloprodaja u novom društvenom i gospodarskom sustavu od 1992. godine do danas.[37]

5.1.1. Maloprodaja u antičkom vremenu

Nomadska trgovina smatra se najstarijim oblikom trgovine kada su trgovci putovali od mjesta do mjesta i nosili robu sa sobom. Za kopnenu trgovinu su bila nomadska plemena koja su prenosila robu karavanskim putovima. U karavane su se trgovci organizirali zbog mogućih pljački i opće nesigurnosti i pratili su ih naoružani vojnici, a brodovi su se grupirali u konvoje. Vodenim putovima robu su prenosili narodi koji su obitavali uz velike rijeke ili na obali mora. Zanimanje trgovca bilo je unosni no i rizično jer su trgovci bili izloženi pljačkašima. Osim nomadske trgovine, u starom vijeku javila se i putujuća trgovina ili torbarenje.

Razvojem gospodarstva i širenjem potreba potrošača došlo je do tzv. Periodične trgovine koja je na sajmovima i tržnicama djelovala redovnije i sređenije, a to je bilo vezano uz vjerske praznike i svečanosti, okupljanje većeg broja ljudi, veća sigurnost imovine trgovaca.

[37] Z. Segetlija, op. cit., 2002.

Trgovina sa stalnom lokacijom postojala je u antičkim sredozemnim gradovima kao što su bili Atena, Aleksandrija, Kartaga, Rim te neki gradovi male Azije. Trgovačka agora u Aleksandriji u kojoj se svaki proizvod prodavao na određenom prostoru mogla se usporediti s orijentalnim bazarom. U grčkim gradovima trgovina je bila koncentrirana oko agore tj. oko glavnog trga, ali su u početku obrt i trgovina bili grupirani zasebno, ponekad i izvan samog grada. U rimskim gradovima tržnice se nisu održavale na određenim mjestima već u ulicama, a iz toga se može pretpostaviti da je slična situacija lokacije tržnica vladala u hrvatskim primorskim gradovima koji su bili grčke kolonije i koji su ulazili u sastav Rimskog Carstva.[38]

5.1.2. Maloprodaja srednjovjekovnog grada

U srednjem vijeku tržnice i sajmovi bili su osobito razvijeni. Do kraja srednjeg vijeka trgovina nije bila podijeljena na unutarnju i vanjsku, u europskim državama nije bilo posrednika u razmjeni domaće robe. Seljaci su svoje proizvode prodavali na tržnicama, a zanatlije su svoje proizvode prodavali u svojim radnjama po narudžbi. Trgovac je mogao egzistirati prodajom robe koja je proizvedena izvan granica feudalne države, on je zapravo bio putujući trgovac koji je pratio svoju robu na putu. Na trgovima su osim tržnica i sajmova građeni objekti s prodavaonicama. Unapređenjem trgovine sa stalnom lokacijom javlja se specijalizacija po strukama, trgovci se specijaliziraju za prodaju srodnih grupa roba. U gradu Zagrebu navode se dvije vrste trgovaca, koji trguju samo jednom vrstom robe prema kojoj su dobili ime, a to su npr. platnari, žitari te trgovci koji trguju različitim vrstama robe npr. uljem, mirodijama a zovu se kramari i imaju svoje posebne dućane – štacune. Vezano uz grad Zagreb, treba spomenuti činjenicu da je u 15. stoljeću gradska općina sagradila gradske dućane naokolo zida crkve sv. Marka za trgovce koji nemaju vlastite kuće.[39]

5.1.3. Maloprodaja između dva svjetska rata

Hrvatska je bila u sastavu Kraljevine Srba, Hrvata i Slovenaca (SHS), a kasnije je to proglašeno kao Kraljevina Jugoslavija. U tim prostorima kapitalizam je kasnio, a zemlja je gospodarski zaostala u usporedbi sa zemljama zapadne i srednje Europe.

[38] ibidem, 2002.
[39] ibidem, 2002.

Ekonomska kriza u Jugoslaviji pokazala se prvo u djelatnostima poljoprivrede, a kasnije na ostale djelatnosti. Seljaci su se sve više zaduživali zbog opadanja kupovne moći, a samim tim je padao i promet u trgovini na malo. Seljaci su se opskrbljivali u gradovima, a svoje proizvode prodavali na tržnicama i vašarima. Godine 1928. i 1929. kriza potrošnje se znatno povećala kad su se trgovci na malo zaduživali kod trgovaca na veliko, a trgovci na veliko su smanjivali uvoz i sve teže podmirivali svoje obveze prema bankama.

Oblici prodavaonica koji su postojali u Hrvatskoj u to vrijeme bili su: robne kuće, industrijske prodavaonice, prodavaonice potrošačkih zadruga i male privatne prodavaonice. Maloprodajna mreža bila je relativno slabo razvijena, a postojalo je i obrtništvo sa svojim radnjama, a od važnosti su bile i industrijske prodavaonice. Većina tvornica je svoje proizvode prodavala putem trgovačkih putnika.

Potrošačko zadrugarstvo u Hrvatskoj svoje korijene vuče iz Austro-Ugarske gdje je postojao veliki broj potrošačkih zadruga, ali nejednakost ekonomskog razvitka i raznovrsnost rasa nisu omogućavali da se dođe do jedne opće organizacije. Sitni trgovci na malo borili su se protiv potrošačkih zadruga iz razloga što one nisu plaćale porez, takse za radnje. Vlasnici malih prodavaonica tražili su zakonsku zaštitu svog monopolskog položaja, ali bez nastojanja da racionaliziraju posao. Iako je ekonomsko stanje u Jugoslaviji bilo teško, nove male prodavaonice ipak su bile otvarane i prodavale su jeftinu robu.[40]

5.1.4. Maloprodaja u socijalizmu

Povijesno nasljeđe gospodarske strukture, gospodarski razvoj, čimbenici kulturne, socijalne zakonodavne i slične okoline potrebni su za analizu kako bi se sagledali procesi oblikovanja prodavaonica u vremenu socijalizma. Nakon 1945. godine drastično je smanjen broj gospodarskih subjekata u trgovini na veliko i malo, no između 1968. i 1978. godine je broj gospodarskih subjekata u trgovini na veliko i malo naglo porastao jer se stvarala osnovna organizacija udruženog rada i radna organizacija. Maloprodajne organizacije osnivane su od postojećih prodavaonica u sastavima industrijskih poduzeća, a konkurencija malih privatnih poduzeća i samostalnih trgovačkih radnji u RH te konkurencija maloprodavača iz susjednih zemalja trebala je

[40] ibidem, 2002.

prisiliti veća trgovinska poduzeća bivšeg društvenog sektora koja su uspješno poslovala. Oblikovanje prodavaonica u RH ocjenjivalo se kao nezadovoljavajuće jer ratne okolnosti, nestabilnost gospodarskih tokova su ograničavali razvoj novi poduzeća i prodavaonica. Sagledavajući cijelo razdoblje nakon drugog svjetskog rata može se tvrditi da su se oblici prodavaonica razvijali u ovisnosti razvoja proizvodnje, razvoju asortimana, tempu razvoja urbanizacije, tempu koncentracije, razvoju odnosa konkurencije. Novi oblici prodavaonica nastajali su proširivanjem i preuređenjem postojeći prodavaonica, izgradnjom novih prodavaonica, uvođenjem novih asortimana.[41]

5.1.5. Trgovina na malo u novom društvenom i gospodarskom sustavu

Tijekom 1990. i 1991. godine Hrvatska je političkim promjenama preuzela zadaću svladavanja neizmjernih teškoća prelaženja u novi društveno gospodarski sustav, a zbog dubokih promjena dogodila se i agresija na Hrvatsku. Ratnim razaranjima znatno su smanjeni gospodarski potencijali Hrvatske, no njeno gospodarstvo se nastojalo održati i dalje izgrađivati tržišni sustav. Hrvatsko gospodarstvo bilo je u dubokoj krizi već i prije rata, no promjenom gospodarskog i društvenog sustava polako se stvaraju uvjeti za brži razvoj.

Hrvatska maloprodaja nije razvijena ni kvantitativno ni kvalitativno te je potrebna internacionalizacija kako bi se obogatila ponuda i brže uvođenje suvremenih tehnoloških postignuća. Budući da maloprodaja u Hrvatskoj zaostaje u kvantitativnom i kvalitativnom smislu potrebna je internacionalizacija s novim oblicima prodavaonica malih površina i internacionalizacija radi racionalizacije postojećih velikopovršinskih prodavaonica.

Bržim razvojem maloprodaje i povezivanjem s inozemnim poduzećima pronašla bi se i bolja logistička rješenja, a time bi se smanjili i troškovi. Nadalje, suradnjom u nabavi s domaćim proizvođačima utjecalo bi se i na brži razvoj domaće proizvodnje, a većim prometom trgovine na malo ostvarili bi se drugi pozitivni učinci vezani uz razvoj drugih djelatnosti, zapošljavanje, prihode od poreza.[42]

[41] ibidem, 2002.
[42] ibidem, 2002.

5.2. Maloprodaja izvan prodavaonica u Republici Hrvatskoj

Klasifikacija maloprodaje izvan prodavaonica u Republici Hrvatskoj još uvijek je u fazi uvođenja na tržište te se jednim dijelom razlikuje od podjele na direktni marketing, direktnu prodaju i prodajne automate. Naime, maloprodaja izvan prodavaonica u Republici Hrvatskoj obuhvaća: direktnu prodaju, prodaju na daljinu, prodaju preko automata, otvorene prodajne prostore, pokretnu prodaju, benzinske postaje, kioske te štandove i klupe.

Kiosk – prodajni prostor male površine montažnog tipa u kojemu se prodaje ograničeni asortiman proizvoda poput novina, duhanskih proizvoda i sl. Kupci ne ulaze u takav prostor već se komunikacija između njih i prodavača odvija kroz otvor na kiosku.

Benzinske postaje – prodajna mjesta gdje se prodaju naftni derivati te na posebno odvojenim mjestima i plin u plinskim bocama i dijelovi za automobile. U okviru postaje može biti otvoren i maloprodajni objekt male prodajne površine za prodaju različitog asortimana proizvoda.

Otvoreni prodajni prostor - oblik prodaje namijenjen za prodaju specifične robe, kao drvo za ogrjev, fontane, građevinski materijal i sl. i to direktno sa skladišta.

Prodaja preko automata – glavne karakteristike ovog oblika maloprodaje izvan prodavaonica opisane su u prethodnom poglavlju.

Štandovi i klupe – prodajna mjesta gdje prodavači prodaju svoje proizvode (uglavnom je riječ o svježem voću i povrću) na javnim površinama, tržnicama ili izvan njih.

Pokretna prodaja – ovaj oblik karakterizira nepostojanje stalnog prodajnog mjesta, a prodaja se realizira najčešće putem posebno uređenog i opremljenog vozila za prodaju robe.

Prodaja na daljinu – oblik prodaje gdje se proizvodi ili usluge nude potencijalnim kupcima preko sredstava za daljinsku komunikaciju, narudžbe se također vrše posredstvom tih sredstava, dok se dostava obavlja preko pošte ili nekim drugim načinom (primjerice, dostavom vlastitim vozilima ukoliko trgovačko poduzeće raspolaže njima). Oblici prodaje na daljinu su: TV prodaja, prodaja preko telefona, prodaja preko Interneta i prodaja preko kataloga. Uspoređujući kapacitete maloprodaje u prodavaonicama s onima izvan prodavaonica, konstatira se dominacija maloprodaje koja se obavlja unutar prodavaonica. Od maloprodajnih oblika izvan prodavaonica najveći su promet ostvarile benzinske postaje, dok se elektronička trgovina nije pokazala kao najbrže rastući oblik maloprodaje na primjeru hrvatskih potrošača, kao

što je to slučaj u globalnim razmjerima. Hrvatski potrošači još uvijek koriste Internet za prikupljanje informacija o proizvodima, komparaciju cijena i sl. kako bi ostvarili neku vrstu uštede, dok s druge strane hrvatskim poduzećima ovaj vid prodaje služi većinom za oglašavanje.[43]

5.3. Trgovina na malo i njene specifičnosti

Trgovina na malo obuhvaća kupnju robe radi njene daljnje prodaje stanovništvu za osobnu potrošnju ili uporabu u kućanstvu te stvara ekonomsku vrijednost kupnjom i formiranjem asortimana, transportom, skladištenjem, financiranjem, snošenjem rizika kupoprodaje, promotivnim aktivnostima, te prodajom roba. Funkcije koje obavlja su korisne za cijelo gospodarstvo, a zbog posredničke uloge u distribucijskom sustavu trgovina na malo utječe na prerađivačku industriju. Tekuća ekonomska kriza imala je negativan utjecaj na kretanje ukupnih prihoda trgovačkih društava i obrtničke trgovine pa su tako u razdoblju od 2008. do 2010. godine smanjeni ukupni prihodi trgovačkih društava za 6,5% a uzrok je smanjenje potrošnje kućanstva i usporeni rast potrošačkih cijena. Tri glavna čimbenika koja mogu utjecati na smanjivanje tržišne utakmice na tržištu su: uključivanje maloprodavača u lanac nabave, rast koncentracije tržišnog udjela vodećih maloprodavača te rast popularnosti - *one stop shoppinga.*
Potrošači preferiraju kupnju na jednom mjestu u velikim prodavaonicama za sve što im je potrebno, a posljedica toga je rast prodaje u trgovačkim lancima koji upravljaju velikim prodavaonicama i smanjenje tržišnog udjela malih maloprodavača. Smanjenje broja malih maloprodavača je problem za starije potrošače i manje pokretne potrošače koji kupuju u malim prodavaonicama. Rastom koncentracije u trgovini na malo robom široke potrošnje povećava se tržišna snaga velikih maloprodavača koji su u stanju ostvariti prednosti ekonomija obujma, za razliku od malih maloprodavača koji to nisu u stanju postići. Rastuće ekonomije obujma, integrirana distribucija i barijere u otvaranju novih prodavaonica povećavaju barijere ulaza na tržište čime se postojeći veliki maloprodavači otporni na dolazak nove konkurencije. Rastom koncentracije i smanjivanjem izbora prodavaonica, raste i rizik od toga da će se maloprodavači ponašati na način koji ograničava tržišno natjecanje. Kupnja robe direktno od proizvođača povećava efikasnost u distribucijskom lancu i tržišnu snagu

[43] V. Brčić-Stipičević, S. Renko, op. cit. 2007.

maloprodavača. Brzi razvoj trgovačkih marki predstavlja konkurenciju robnim markama proizvođača, što mijenja konkurenciju u kategorijama proizvoda i pridonosi povećanju tržišne snage velikih maloprodavača.[44]

Nakon dugoročne krize, maloprodajni promet raste u Hrvatskoj u 2015. godini. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku (DZS), realni promet u trgovini na malo kumulativno je povećan za 2,4% u 2015. u odnosu na prethodnu godinu, pri čemu je taj rast brži od onog koji je ostvaren 2014. godine kada je iznosio 0,4%. Povećanju realnog prometa pridonijeli su rast nominalnog prometa za 1,4% i smanjenje cijena za 1,0%. Podaci DZS-a pokazuju da je realni promet rastao u svim mjesecima u 2015. godini. Najveći rast prometa zabilježen je u srpnju (4,6%) i prosincu (4,1%). Kao prijetnje za oporavak hrvatskog gospodarstva i trgovine na malo su slaba potražnja, slabe investicije, visoka nezaposlenost, niske plaće i usporeni rast cijena. Prilike za oporavak su rast kod glavnih vanjskotrgovinskih partnera, veća orijentacija na izvoz, rast imidža Hrvatske kao turističke destinacije i poboljšanje investicijske klime. Hrvatski bi maloprodavači trebali prilagoditi svoju ponudu i poslovanje očekivanim trendovima da bi mogli biti uspješni i u idućem razdoblju, a navedeni čimbenici uspjeha mogu biti smjernica njihovom razvoju u 2016. godini. U takvom okruženju može se očekivati da će realni promet u trgovini na malo blago rasti u 2016. i 2017. godini. Stručnjaci predviđaju da će u 2016. godini doći do promjena u maloprodaji koje će utjecati na poslovanje, a kao glavni trendovi maloprodavača navode se sljedeći:

- potrošačima više opcija za plaćanje roba i usluga s većim naglaskom na mobilno plaćanje
- mobilni uređaji imat će veću ulogu u pretraživanju i kupnji preko interneta
- veći naglasak na razvoj i konsolidaciju baza podataka koji se prikupljaju kroz razne kanale distribucije
- trgovci će instalirati mobilne uređaje unutar prodavaonica što bi trebalo ubrzati plaćanje i skratiti vrijeme čekanja na blagajnama
- razvijanje i prilagođavanje programa lojalnosti i nuđenje dodatnog sadržaja putem mobilnih uređaja jer nagrađivanje kupaca samo po sebi neće biti dovoljno da se zadrži njihova lojalnost
- društvene mreže postat će sve značajnije u kupnji i pretraživanju proizvoda i usluga

[44] I.D. Anić et. al., Mjerodavno tržište i tržišni udjeli u trgovini na malo u Hrvatskoj i EU, Zagreb, Ekonomski institut Zagreb, 2012.

- traženje rješenja u internetu kako bi poboljšali doživljaj kupnje
- veći naglasak na daljnjem razvoju multikanalne prodaje.[45]

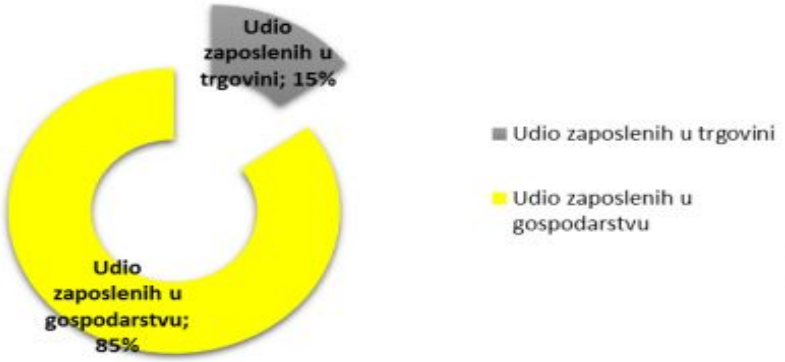
5.4. Hrvatska maloprodaja u skladu s europskim i svjetskim trendovima

Glavne karakteristike hrvatskoga maloprodajnog tržišta su koncentracija, internacionalizacija i konsolidacija. Istraživanje tržišta mješovitom robom pokazuje da top 10 trgovaca drži oko 72% tržišta. Međutim, na tržištu maloprodaje došlo je i dalje dolazi do preslagivanja gdje su s jedne strane pod utjecajem pada prihoda neki trgovački lanci napustili Hrvatsku, neki trgovci najavljuju svoj odlazak, dok neki otvaraju svoj prvi prodajni objekt. Općenito govoreći, top 10 trgovaca na svijetu među kojima je 5 europskih, pokazuje da je gotovo 40% prihoda trgovaca ostvareno na tržištima izvan matične zemlje trgovca. Internacionalizacija poslovanja jedan je od čimbenika uspjeha poslovanja.

Hrvatska maloprodaja kreće se u skladu s europskim i svjetskim trendovima na način kojim nastoji što učinkovitije i uspješnije odgovoriti na želje i potrebe potrošača, a to je vidljivo iz hrvatskih i europskih makroekonomskih pokazatelja koji potvrđuju važan utjecaj trgovine na ukupno gospodarstvo EU. Primjerice, udio trgovine na malo u BDP-u kreće se prosječno na godišnjoj razini oko 10% (posljednji raspoloživi podatak odnosi se na 2012. godinu, kada je udio trgovine u BDP-u iznosio 9,6%). Na razini Europske unije, trgovina prosječno sudjeluje u BDP-u s udjelom od 10,9%, s time da u trgovini posluje 5,5 milijuna subjekata, odnosno svaki je četvrti poduzetnik u Uniji registriran u djelatnosti trgovine, dok je u Hrvatskoj više od četvrtine poduzetnika registrirano u djelatnostima trgovine, odnosno 26,03% iznosi udio poduzetnika u djelatnosti trgovine u ukupnom broju poduzetnika. Činjenica je da broj zaposlenih u djelatnostima trgovine u Hrvatskoj i Europskoj uniji upućuje da je trgovina vodeći odnosno drugi najveći poslodavac u gospodarstvu pa tako u Hrvatskoj oko 15% svih zaposlenih radi u trgovini, a što je vidljivo na Slici 3.[46]

[45] http://www.jatrgovac.com/2016/05/sektorska-analiza-trgovina-malo-pozitivan-trend-zadrskom/ (pristupljeno 11. kolovoza 2016.)
[46] https://www.hgk.hr/sektor-centar/sektor-trgovina/hrvatska-maloprodaja-u-skladu-s-europskim-i-svjetskim-trendovima (pristupljeno 22. travnja 2016.)

Slika 3. Udio zaposlenih u trgovini u ukupnom gospodarstvu RH



Izvor: *DZS ; Obrada: Sektor za trgovinu HGK*

Podaci za 19 zemalja Europske unije za 2012. godinu pokazuju da je Hrvatska imala 20,2 tisuće prodavaonica u trgovini na malo. U Hrvatskoj na jednu prodavaonicu prosječno dolazi 211 stanovnika. Pod utjecajem svjetske krize od 2008. godine, dolazi do stabilizacije potrošnje, a takva kretanja nastavljena su i tijekom proteklih godina uz iznimku u 2011. godini kada je promet u trgovini na malo rastao na godišnjoj razini od 1%. Nakon blagog oporavka u 2011. godini, ponovo dolazi do stabilizacije potrošnje i pada prometa na godišnjoj razini u 2012. godini od -4,2%, odnosno u 2013. godini od -0,6%, a tijekom 2014. godine dolazi do blagog oporavka, pa se kumulativno na godišnjoj razini bilježi rast prometa za 0,4% u odnosu na isto razdoblje u 2013. godini.[47]

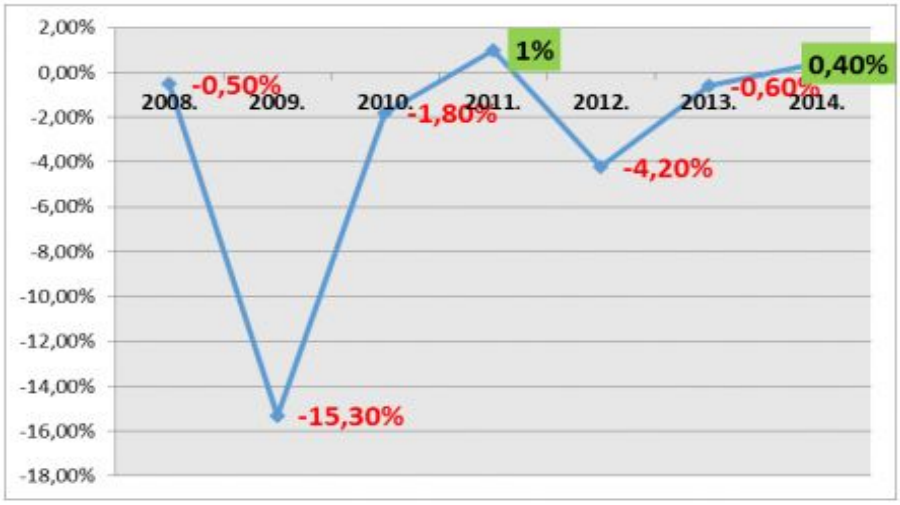
Tablica 1. Promet u trgovini na malo u razdoblju 2008. – 2014.

Godina	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
Trgovina na malo %	-0,5	-15,3	-1,8	1	-4,2	-0,6	0,4

Izvor: *DZS; Obrada: Sektor za trgovinu HGK*

[47] https://www.hgk.hr/sektor-centar/sektor-trgovina/hrvatska-maloprodaja-u-skladu-s-europskim-i-svjetskim-trendovima (pristupljeno 22.travnja 2016.)

Grafikon 1. Promet u trgovini na malo u razdoblju 2008. – 2014.



Izvor: *DZS; Obrada: Sektor za trgovinu HGK*

Jedna od značajki hrvatskog tržišta maloprodaje, koja je došla do izražaja u 2014. godini, jest i vitalnost te poslovna uspješnost regionalnih i lokalnih trgovaca, o čemu svjedoči i izlazak nekih od lokalnih trgovaca na tržište drugih županija te na tržište Grada Zagreba.

Podaci Eurostata u 2014. godini pokazuju na sve veću prisutnost i popularnost Internet trgovine, koja kako u drugim zemljama tako i u Hrvatskoj i dalje raste iz godine u godini, pa je 2012. godine 16% kupaca kupovalo *online*, 2013. godine 19%, a 2014. godine 22%. No ipak, što se tiče Internet trgovine samo na prostorima Hrvatske, riječ je o relativno maloj bazi podataka, pa su stope rasta dvoznamenkaste. Važan je trend i činjenica da *online* trgovina u Hrvatskoj kontinuirano raste. *Online* trgovina ima potencijala i može biti prilika na tržištu, osobito za male i srednje poduzetnike. Međutim, u 2013. godini je udio hrvatskih građana koji se redovito koriste Internetom, njih 63% u ukupnom stanovništvu i dalje bio ispod prosjeka EU gdje se Internetom koristilo 72% građana u ukupnom stanovništvu. Ipak, činjenica je da u četverogodišnjem razdoblju, promatrano od 2009. godine kada se 44,4% hrvatskih građana redovito tj. barem jednom tjedno koristilo Internetom, sve do svibnja 2013. godine kada se brojka povećala na 63%, Hrvatska ostvarila porast od gotovo 19%, što je najveći porast tog pokazatelja. Gledajući i dalje 2013. godinu, čestih korisnika Interneta u 2013. je godini bilo je evidentirano 53% čestih korisnika interneta što je manje od prosjeka u EU gdje ih je 62%, a s druge strane smanjuje se broj građana koji se nikada nisu koristili Internetom i to sa 35% u 2012. godini na 29% stanovništva

u 2013. godini, ali taj je postotak i dalje veći od prosjeka EU gdje se Internetom ne koristi njih 20%.

Nadalje, od kolovoza 2014. godine pa sve do danas, promet u trgovini na malo na hrvatskom tržištu kontinuirano raste, što predstavlja pokazatelj pozitivnih pomaka. Podaci iz kolovoza 2014. godine pokazuju da je u posljednjih deset mjesec promet u trgovini na malo u svibnju 2015. godine realno bio za 4,1% veći u odnosu na isti mjesec 2014. godine i predstavljao je najbržu dinamiku rasta još od rujna 2007. godine kada je iznosio 7,3%). Što se tiče djelatnosti trgovine, prema podacima Eurostata nastavlja se pozitivan godišnji trend realnog prometa u trgovini na malo na razini EU, koji je započeo u kolovozu 2013. godine, a u koji se uklapa i RH.S razvijenom dobrom hrvatskom trgovačkom praksom koja ima tendenciju daljnjeg unapređenja, trgovci osluškuju i uvažavaju promjene na tržištu te nastoje uspješno odgovoriti na želje i potrebe potrošača.[48]

„Nominalni promet u trgovini na malo u prosincu 2015. godine bio je 3,2% veći u odnosu na prosinac 2014. godine. Spomenuti rast predstavlja drugu najbržu dinamiku rasta nominalnog prometa u posljednje dvije godine. Tim rastom nastavljen je uzlazni godišnji trend nominalnog prometa, koji je nakratko zaustavljen padom u rujnu 2015. godine, a traje od prosinca 2014. godine. Slijedom pada maloprodajnih cijena od 0,9%, maloprodajni promet realno je bio 4,1% veći u odnosu na prosinac 2014. godine. Na razini cijele 2015. godine, nominalni promet bio je 1,4 % veći u odnosu na 2014. godinu. Slijedom pada maloprodajnih cijena od 1%, maloprodajni promet realno je bio 2,4% veći u odnosu na 2014. godinu. Pozitivan trend maloprodajnog prometa bilježi se gotovo usporedno s trendom poboljšanja potrošačkog optimizma, na što je djelomično utjecalo i realno povećanje neto plaća.“[49]

„Rastom prometa u trgovini na malo, nastavljen je uzlazni godišnji trend nominalnog prometa, koji gotovo neprekidno traje od prosinca 2014. godine. Gotovo usporedno bilježi se i trend poboljšanja potrošačkog optimizma, dijelom i pod utjecajem povećanja neto plaća za oko 3,9% u prvih jedanaest mjeseci 2015. godine u odnosu na isto razdoblje godinu ranije.“[50]

[48] https://www.hgk.hr/sektor-centar/sektor-trgovina/hrvatska-maloprodaja-u-skladu-s-europskim-i-svjetskim-trendovima (pristupljeno 22. travnja 2016.)
[49] http://www.hgk.hr/sektor-centar/centar-makroekonomija/nastavak-oporavka-trgovine-na-malo-u-2015-godini (pristupljeno 22.travnja 2016.)
[50] http://www.hgk.hr/sektor-centar/centar-makroekonomija/u-posljednjih-godinu-dana-samo-jednom-prekinut-rast-nominalnoga-maloprodajnog-prometa (pristupljeno 22. travnja 2016.)

U Europi je izražen trend prema povećanju koncentracije tržišnog udjela vodećih maloprodavača te se razina koncentracije na tržištu trgovine na malo robom široke potrošnje značajno povećala u posljednjih 20-tak godina. U nekim zemljama to je posljedica spajanja i preuzimanja, npr. u Nizozemskoj, Belgiji, Francuskoj i Španjolskoj, dok su u Velikoj Britaniji mnogi maloprodavači ostvarili rast tržišnog udjela i tako pridonijeli rastu koncentracije putem organskog rasta i izgradnje novih prodavaonica. Kako vodeći europski maloprodavači posluju u više zemalja, imaju značajan tržišni udio u svakoj zemlji u kojoj su prisutni.

U europskim zemljama raste značenje prodavaonica velikih prodajnih površina i modernih maloprodajnih oblika kao što su supermarketi, hipermarketi i diskontne prodavaonice bez obzira što njihov značaj varira s obzirom na restriktivnost urbanističkog planiranja, zakonska ograničenja u izgradnji prodavaonica velikih prodajnih površina, gustoću naseljenosti i kupovne navike potrošača. Glavna obilježja kupovnih navika potrošača preferiraju koncept *one stop shopping*, velike prodavaonice za obavljanje velikih kupnji, odlazak automobilom u kupnju, pokazuju lojalnost vodećim trgovačkim lancima te smanjuje se učestalost kupnje i raste prosječna veličina kupnje. Međutim, kada su kupnje male u smislu iznosa potrošnje, preferiraju se prodavaonice koje su bliže mjestu stanovanja, iz razloga što potrošači nisu voljni putovati u udaljene prodavaonice. Osim toga, kada potrošači ne znaju što bi kupili i gdje bi obavili kupnju, onda preferiraju prodavaonice koje imaju širi asortiman proizvoda ili onu lokaciju na kojima se nalazi grupa maloprodavača kao što su npr. trgovački centri.

U Hrvatskoj su prisutni slični trendovi u pogledu kupovnih navika potrošača gdje se obavljaju male i velike kupnje. Velike kupnje se obavljaju u prodavaonicama velikih prodajnih površina, a male kupnje u prodavaonicama manjih prodajnih površina i u blizini mjesta stanovanja. Najnovija istraživanja pokazuju da su potrošači za vrijeme recesije smanjili potrošnju, kupuju nužna dobra, zabrinuti su za svoju financijsku situaciju, skloni su kupnji na sniženjima i akcijama, skloni su kupnji trgovačkih marki, a manje su skloni impulzivnim kupnjama i fokusiraju se na male ciljane kupnje[51]

[51] I.D. Anić, et. al., op. cit. 2012.

5.5. Prilagodbe standardima EU u maloprodaji

Postojeći zakonodavni okvir tržišnog natjecanja Republike Hrvatske određen je Zakonom o zaštiti tržišnog natjecanja uz zakonodavnu potporu drugih propisa koji uređuju neka od pitanja tržišnog natjecanja kao npr. Zakon o trgovini, Zakon o telekomunikacijama i dr. koji omogućuje održavanje konkurencije na tržištu i olakšan ulaz inozemnim maloprodavačima. Nedostatak politike zaštite tržišnog natjecanja i zahtjevi koji se nameću Hrvatskoj u dijelu koji se tiče usklađivanja zakonodavstva odnose se na nedovoljno detaljno i nejasno obrađena pojedina područja, neefikasnost i sporost u rješavanju slučajeva, stoga je prioritetna izmjena postojećeg Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja i uključivanje dopunskih postupnih odredaba koji će omogućiti usklađivanje hrvatskog zakonodavstva u tržišnom natjecanju. Provedba pravila tržišnog natjecanja služi i potrošačima jer osigurava široki asortiman robe i usluga u hrvatskim prodavaonicama uz najvišu kvalitetu i uz najnižu cijenu.

Osnovni element funkcioniranja zajedničkog tržišta Unije je priznavanje svakoj robi ili usluzi, koja je proizvedena u nekoj od zemalja članica i da se može prodavati u bilo kojoj drugoj zemlji članici, te stoga Unija mora postaviti minimalne standarde koje moraju zadovoljiti roba i usluge kako bi se mogle prodavati na unutarnjem tržištu Unije. Prema Sporazumu o stabilizaciji i pridruživanju Uniji od RH zahtijeva se poduzimanje neophodnih mjera kako bi se postigla harmonizacija s tehničkim zakonodavstvom Unije i postupcima standardizacije, mjeriteljstva, inspekcije i usklađenosti jer se na taj način pruža mogućnost uspostavljanja kriterija za sprječavanje uvoza loše i nekvalitetne robe. Iako je zaštita potrošača u RH zajamčena Ustavom te brojnim zakonima kojima se uređuje zaštita potrošača, nije potpuno razvijena jer su postojeći propisi napravljeni sa stajališta onih koji nude, a ne sa stajališta potrošača. Zakon o zaštiti potrošača u RH na snazi je od 8.rujna 2003., ali problem njegove uspješne implementacije proizlazi iz nepostojanja podupirućih podzakonskih akata i normi bez kojih je Zakon slabo primjenjiv.[52]

Podaci iz kolovoza 2014. godine pokazuju da posljednjih deset mjeseci promet u trgovini na malo raste. Takav slučaj desetomjesečnog trenda godišnjeg rasta zadnji je put zabilježen 2007. godine, dakle prije početka krize. U svibnju 2015. godine, promet u trgovini na malo realno je bio za 4,1% veći u odnosu na isti mjesec lani i predstavlja

[52] V. Brčić-Stipičević, S. Renko, *Hrvatska maloprodaja u procesu tranzicije i približavanja Europskoj uniji,* Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 2 (No.1/prosinac), 2004.

najbržu dinamiku rasta još od rujna 2007. godine (7,3%). Od kolovoza 2014. godine do danas, promet u trgovini na malo kontinuirano raste, što predstavlja pokazatelj pozitivnih pomaka u RH. U svibnju ove godine, u odnosu na isto razdoblje u 2014. godini, promet u trgovini na malo realno je bio za 4,1% veći. Takav slučaj desetomjesečnoga trenda godišnjeg rasta zadnji je put zabilježen 2007. godine, dakle prije početka krize (7,3%). Što se tiče djelatnosti trgovine, prema podacima Eurostata, nastavlja se pozitivan godišnji trend realnog prometa u trgovini na malo na razini EU, koji je započeo u kolovozu 2013. godine, a u koji se uklapa i RH. Uvažavajući sadašnje pokazatelje i stvorene preduvjete na tržištu, hrvatska maloprodaja kreće se u skladu s europskim i svjetskim trendovima. S razvijenom dobrom hrvatskom trgovačkom praksom, koja ima tendenciju daljnjeg unapređenja, trgovci osluškuju i uvažavaju promjene na tržištu te nastoje uspješno odgovoriti na želje i potrebe potrošača, te se očekuje nastavak trenda rasta prometa u trgovini na malo.[53]

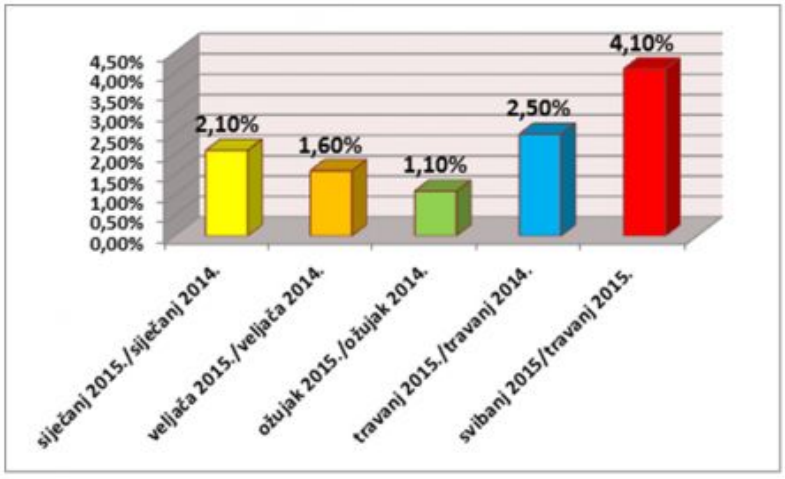
Tablica 2. Promet u trgovini na malo od siječnja do svibnja 2015. godine

mjesec 2015. / mjesec 2014.	Promet u trgovini na malo
siječanj 2015. / siječanj 2014.	2,10 %
veljača 2015. / veljača 2014.	1,60 %
ožujak 2015. / ožujak 2014.	1,10 %
travanj 2015. / travanj 2014.	2,50 %
svibanj 2015. / travanj 2015.	4,10 %

Izvor: *DZS; Obrada: Sektor za trgovinu HGK*

[53] http://www.hgk.hr/sektor-centar/sektor-trgovina/hrvatska-maloprodaja-u-skladu-s-europskim-i-svjetskim-trendovima (pristupljeno 11. kolovoza 2016.)

Grafikon 2. Rast prometa u trgovini na malo od siječnja do svinja 2015. godine



Izvor: *DZS; Obrada: Sektor za trgovinu HGK*

6. ISTRAŽIVANJE UPRAVLJANJA PRODAJOM TE ZADOVOLJSTVO POTROŠAČA I PRODAVAČA U PODUZEĆU DM - DROGERIE MARKT D.O.O.

6.1. Osnovni podaci o poduzeću

Povijest DM-a seže u početak 70-ih godina 20. stoljeća kada je u Njemačkoj otvorena prva prodavaonica DM-a. Do tada su diljem Njemačke postojale drogerije s klasičnim načinom posluživanja kupaca. Prodavač je kupcima donosio ono što su željeli kupiti, ali DM je svojim kupcima omogućio više od toga uvođenjem koncepta samoposluživanja. Upravo otud potječe i naziv „markt“ koji u njemačkom jeziku uz tržnicu, označava i prodavaonice s mogućnošću samoposluživanja. DM je na svoj poslovni put krenuo sa sloganom „Velike marke - male cijene“. Kako bi naglasili svoju posvećenost kupcima i pokazali da su im potrebe kupaca na prvom mjestu, slogan se mijenja u „Tu me cijene, tu kupujem“. Razvoj slogana razvijao se usporedno s DM-om te otuda i današnji slogan „Tu sam čovjek, tu kupujem“.[54]

„DM-drogerie markt je jedan od najvećih drogerijskih lanaca u srednjoj i jugoistočnoj Europi. Godine 1973. otvorena je prva DM prodavaonica u Njemačkoj (Karlsruhe), 1976. prva DM prodavaonica u Austriji (Linz), a 1996. prva DM prodavaonica u Hrvatskoj (Zagreb). Danas je DM-drogerie markt zastupljen u 12 europskih zemalja s više od 3.200 prodavaonica i preko 55.100 zaposlenih - od toga u Hrvatskoj radi 1.286 djelatnika. Uprava DM-drogerie markta u Hrvatskoj sastoji se od 6 članova. Direktor je Mirko Mrakužić. Prokuristi Gordana Picek, Ana Fostač-Krilčić, Davor Željko, Dario Klemar i Branko Zvonarić uz pojedine resore zaduženi su i za prodajne regije. Na taj način zajamčena je u DM-u posebna struktura jer svaka filijala može direktno komunicirati s Upravom.“[55]

„Asortiman DM-a obuhvaća više od 16.200 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. Širok izbor drogerijskih artikala upotpunjen je s 23 dm marke, koje pokrivaju gotovo sve kategorije asortimana.

[54] https://www.facebook.com/notes/dm-drogerie-markt-hrvatska/5-stvari-koje-niste-znali-o-dm-u/1082692925087169 (pristupljeno 09.svibnja 2016.)
[55] http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/struktura_i_zadaci/ (pristupljeno 11. svibnja 2016.)

Značajnu razliku u ponudi čine prvenstveno prirodna kozmetika i zdrava hrana. U trinaest DM prodavaonica u Hrvatskoj kupci mogu pronaći i specijalizirani odjel bezreceptnih lijekova i dermatokozmetičkih i medicinskih proizvoda. U poslovnoj godini 2014./2015. DM je u Hrvatskoj ostvario promet od 1.964 milijardi kuna, dok je cijela DM grupa ostvarila promet od 9.075 milijardi eura.“[56]

„Gospodarska perspektiva Europe se promijenila, internacionalnost je danas važnija nego ikad. DM-drogerie markt je na vrijeme prepoznao priliku u ujedinjenoj Europi i ekspanzijom prema susjednim zemljama uspješno kreće prema novim područjima. Danas je DM-drogerie markt s više od 3.224 prodavaonica i s preko 55.143 djelatnika jedan od većih drogerijskih lanaca u Europi. DM je zastupljen u ukupno 12 zemalja: Njemačka, Austrija, Mađarska, Češka, Slovačka, Slovenija, Hrvatska, Srbija, Bosna i Hercegovina, Rumunjska, Bugarska i Makedonija.“[57]

6.1.1. Načela DM-ovog poslovanja

Jedno od temeljnih načela DM-ovog poslovanja je da kao zajednica uzorno djeluje u društvenom okruženju. Pod krilaticom "jedni za druge zajedno“ pokrenuli su niz humanitarno-edukativnih inicijativa s ciljem davanja svog doprinosa zajednici u kojoj žive i rade. Također žele da ih odgovorno ophođenje prema okolišu prati na svakom koraku. S ciljem uzornog djelovanja u okruženju neprestano se bave temom održivog razvoja te su u tu svrhu pokrenuli niz ekoloških inicijativa s ciljem zaštite prirode i širenja snažne ekološke poruke kao zalogom sigurne budućnosti sljedećim naraštajima. S ciljem prevencije i reduciranja mnogih zdravstvenih problema današnjice kao što su pretjerana tjelesna težina, loše prehrambene navike i tjelesna neaktivnost te promicanja temeljnih vrijednosti svojeg poslovanja: wellnessa, ljepote i zdravlja kroz različite oblike svojeg djelovanja potiče rad vrhunskih sportaša i rekreaciju sportaša amatera jer im je želja potaknuti što više osoba bez obzira na dob, spol i zanimanje na zdrav i aktivan život.[58]

Što se konkurencije tiče, na drogerijskom tržištu u Hrvatskoj su pored DM-a prisutni Müller, Bipa i Kozmo. Međutim, ni u jednoj zemlji u kojoj posluje DM, nema toliki udio

[56] http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/portret/ (pristupljeno 11. svibnja 2016.)
[57] http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/dm_koncern/ (pristupljeno 11. svibnja 2016.)
[58] http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/drustvena_odgovornost/ (pristupljeno 11. svibnja 2016.)

na tržištu, a iz toga proizlazi da su kupci u Hrvatskoj izuzetno dobro prepoznali i zahvaljujući njima, proizvodnja DM-ovih proizvoda nikako ne zaostaje za konkurencijom.

DM-ov slogan poznat je kao „Tu sam čovjek. Tu kupujem.“ te predstavlja obećanje koje stavlja čovjeka, sa svojom jedinstvenošću u središte svega, bez obzira radi li se o kupcu ili djelatniku. DM nudi svakom čovjeku pravu ponudu kako bi naglasio njegovu individualnost. S opširnim asortimanom visoke kvalitete, kompetentnim i ljubaznim savjetovanjem od strane djelatnika DM-a, kao i kroz dobru dostupnost DM živi svoju filozofiju.[59]

DM svoju ponudu neprekidno prilagođava željama i potrebama potrošača te stalno poboljšava ponudu usluga koje nudi. Nastoji da stručni savjeti i kompetencija njihovih djelatnika budu uvijek na visokoj razini. Cilj je da baš svakom kupovinom potrošači budu zadovoljni te stoga nastoji ponuditi više od onoga što se podrazumijeva. Mogućnosti koje DM nudi svojim kupcima:

- dobre cijene u svako vrijeme
- mogućnost kartičnog i bez kontaktnog plaćanja
- zamjena proizvoda ili povrat novca
- usluga pakiranja proizvoda
- usluga umatanja poklona
- foto usluga.[60]

Razvojem suradnje s hrvatskim proizvođačima, DM nudi kupcima kvalitetne domaće proizvode, te pruža podršku domaćim proizvođačima stavljajući im na raspolaganje prodajnu mrežu od 154 prodavaonice diljem Hrvatske. Informiranjem kupaca o hrvatskim proizvodima nastoje doprinijeti prepoznatljivosti hrvatskih proizvoda na tržištu. Promet domaćih proizvoda rastao je gotovo 13% na ukupnoj razini, dok je kod nekih hrvatskih proizvođača taj porast na godišnjoj bazi iznosio i više od 50%. Mnogi manji hrvatski proizvođači zdrave hrane i prirodne kozmetike kao i obiteljska poljoprivredna gospodarstava našla su svoje mjesto na policama većih, stranih tvrtki. Jedna od inozemnih kompanija koja u Hrvatskoj podupire domaće proizvođače i poduzetnike je i DM na čijim se policama trenutno nalaze proizvodi gotovo 90

[59] http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/ (pristupljeno 11. svibnja 2016.)
[60] http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/usluge/617006/usluga_kakvu_volim.html (pristupljeno 11. svibnja 2016.)

hrvatskih dobavljača. Domaći proizvođači u tom su lancu drogerija zastupljeni u raznim segmentima, od kategorije zdrave hrane i prirodne kozmetike, pa do kozmetike koja obuhvaća područje njege lica, kupanja, dentalne higijene, hrane za bebe i proizvoda za kućanstvo. Kao primjer navedenoga, može se navesti 2016. godina u kojoj je DM ostvario suradnju s najboljim mladim hrvatskim poduzetnikom Ivanom Veselićem. Veselić pekmez od šljive, ajvar te namaz od tikve i jabuka koji se proizvode na tom obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu od početka godine se mogu kupiti u 60 hrvatskih gradova u kojima DM posluje.[61]

6.1.2. DM oglašavanje u medijima

DM se oglašava putem dm-ovih kataloga, letaka, Internet stranica gdje je dostupna svaka informacija, od osnutka DM-a, programa koje nude, asortimana proizvoda, noviteta na tržištu, te aktivne facebook stranice na kojoj su dostupne akcije i popusti, gdje je moguće postavljati pitanja ukoliko potrošača zanima nešto više o samom proizvodu, a link je https://www.facebook.com/dm.Hrvatska.hr/. Nadalje, još jedna popularna društvena mreža je instagram, na kojem se također može pronaći i DM koji sadrži ilustracije svih svojih reklama, proizvoda, događaja i sl., a što je dostupno na linku https://www.instagram.com/dm_hrvatska/. Sve aktualne i prošle DM kataloge mogu se prelistati klikom na link DM katalog. Osim samih kataloga da bi bili u toku s ostalim DM objavama, mogu se pogledati na linku DM Hrvatska.Za provjeru DM radnog vremena trgovina, može se informirati na linku DM radno vrijeme. Oglas za DM posao može se potražiti na web stranicama DM Hrvatska, pod „Posao u DM“, gdje postoji popis otvorenih natječaja za DM posao, ukoliko postoje, te formular za otvorenu prijavu za DM posao.

6.1.3. DM activebeauty kartica

DM activebeauty kartica pri kupnji omogućuje skupljanje bodova koji se kasnije pretvaraju u brojne pogodnosti iz svijeta ljepote, zdravlja, uživanja, opuštanja, sporta i malih stvari koje olakšavaju svakodnevicu. Za svaku kupnju robe u iznosu od 10,00 kuna dobiva se 1 activebeauty bod. Skupljeni bodovi mogu se mijenjati za brojne

[61] http://www.poslovni.hr/hrvatska/prodaja-hrvatskih-brendova-raste-dvoznamenkasto-309528 (pristupljeno11. svibnja 2016.)

pogodnosti u DM-u i kod DM-ovih partnera: 15 % popusta na ukupnu kupnju i 25 % popusta na proizvod po izboru, activebeauty putovanja, popuste i ostale ekskluzivne pogodnosti. Skupljeni bodove moguće je zamijeniti za brojne atraktivne pogodnosti koje pruža DM Svijet prednosti na DM activebeauty terminalu u bilo kojoj DM prodavaonici. Skupljeni bodovi na kartici vrijede čak dvije godine, a svaka dva mjeseca očekuje se nova ponuda pogodnosti u DM trgovinama kao i kod DM activebeauty partnera.[62]

6.1.4. Program babybonus

DM-ov program babybonus u Hrvatskoj pokrenut je početkom 2004. godine, a zamišljen je kao potpora obiteljima putem kojeg tijekom prvih godina djetetova života roditelji dobivaju korisne savjete i informacije o odrastanju djeteta, besplatne proizvode i znatne popuste pri kupovini u DM-u i kod partnera DM babybonusa, a svaku novorođenu bebu uključenu u program daruju paketom pelena babylove. Program je jedinstven primjer edukacije i darivanja rodilja i njihovih obitelji što dokazuje svake godine sve veći broj prijavljenih u program. Kao tvrtka koja nastoji djelovati uzorno i društveno odgovorno u svojoj okolini, DM se od 2007. do 2011. godine uključio u projekt "Prijatelj djece" te je tako za svaku prijavu roditelja u program babybonus izdvajao 20 kuna. Prikupljena sredstva svake godine donirana su za potrebe rodilišta u Republici Hrvatskoj.

Društveno-odgovornim projektom "Tu ljubav znači više", u siječnju 2011. DM je ušao u posljednju fazu prikupljanja sredstava za nabavu tandemskog spektrometra u Hrvatskoj, dijagnostičkog uređaja koji u vrlo ranoj fazi iz samo par kapi krvi novorođenčadi otkriva oko 30 različitih nasljednih bolesti. Tijekom 2009. i 2010. godine od prikupljenih sredstava izdvojenih za svaku prijavu u program babybonus prikupljeno je gotovo 1,3 milijuna kuna, a kako bi se što prije prikupila potrebna sredstva, tijekom siječnja i veljače 2011. u finalnoj fazi inicijative projektu su se pridružili partner Pampers i medijski pokrovitelj Doma TV te je od svake kupnje bilo kojih pelena babylove ili Pampers u DM-u izdvojeno 10 kuna upravo u tu svrhu. Samu inicijativu dodatno je podržalo Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi te Hrvatsko pedijatrijsko društvo, a na taj način osigurao se temeljni preduvjet za provođenje

[62] http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/618718/darovna_kartica.html (pristupljeno 11. svibnja 2016.)

proširenog novorođenačkog probira u Hrvatskoj, kao vitalnog dijela zdravstvene zaštite. DM-ova misija u ovoj inicijativi bila je rano otkrivanje i pravovremeni početak liječenja djece koja boluju od neke od preko trideset nasljednih bolesti koje se do sada nisu otkrivale ili su se otkrivale prekasno.[63]

Potrošači DM-a koji su učlanjeni u program babybonus ostvaruju brojne pogodnosti kao što su:

- paket dobrodošlice 0-6 mjeseci (gratis paket pelena, vlažne maramice, knjižice s bonovima za brojne uštede, brošura s korisnim savjetima, naljepnica za auto)
- za 6 mjeseci (knjižica s bonovima za brojne uštede, brošura s korisnim savjetima)
- za 9 mjeseci (knjižica s bonovima za brojne uštede)
- za 1. rođendan (knjižica s bonovima za brojne uštede, čestitka, slikovnica)
- za 18 mjeseci (knjižica s bonovima za brojne uštede)
- za 2. rođendan (knjižica s kuponima za brojne uštede, čestitka, poklon iznenađenja).[64]

6.1.5. Privatne marke DM-a

Kroz vlastitu robnu marku DM kupcima nudi 3300 proizvoda i na tom asortimanu godišnje ostvari više od četvrtine ukupnih prihoda. Asortiman proizvoda vlastite marke pokriva najrazličitije potrebe potrošača. Prva DM-ova marka u Hrvatskoj je uvedena u asortiman prije više od 15 godina. Danas DM svojim kupcima nudi široku paletu proizvoda 21 vlastite marke iz područja njege tijela, kozmetike, higijenskih potrepština, zdravlja, kućanstva, djece, održavanja tekstila, fotografije i kućnih ljubimaca. DM-ove marke razvrstane su prema sljedećim kategorijama: ljepota, zdravlje, bebe i djeca, domaćinstvo, foto, ostalo.

[63] http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/drustvena_odgovornost/jedni_za_druge_zajedno/617856/jedni_za_druge_zajedno_babybonus.html (pristupljeno 11. svibnja 2016.)
[64] http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/bebe/babybonus/764618/babybonus_za_bebe_2016.html (pristupljeno 11. svibnja 2016.)

Slika 4. Privatne marke dm-a



Izvor:https://www.facebook.com/dm.Hrvatska.hr/ (pristupljeno 09. svibnja 2016.)

Kategorija ljepota obuhvaća marke: alverde, balea, baleamen, dontodent, ebelin, jessa, sundance, s-quitofree i s.hestylezone. Kategorija zdravlje obuhvaća marke dasgesunde plus i dmBio. Kategorija bebe i djeca obuhvaća marke: babylove, prinzessinsternenzauber i sauBär. Kategorija domaćinstvo obuhvaća marke: denkmit, profissimo, Sanft&Sicher, Soft&Sicher i Saugstark&Sicher. Kategorija foto obuhvaća marku dm paradies foto. Od ostalih DM-ovih marki mogu se navesti kao popularne: fascino, deinBestes i visiomax.

Proizvode DM-ove vlastite marke lako je prepoznati po tome što na sebi nose DM logo. DM-ovi proizvodi proizvode se po najmodernijim tehničkim standardima: sam proizvodni proces, kao i sirovine i pakiranja, podvrgavaju se redovitim kontrolama, što jamči vrhunsku kvalitetu proizvoda.[65]

Alverde je sinonim za 100% prirodnu kozmetiku bez sintetičkih mirisa, bojila i konzervansa. Kod ove marke najviši je prioritet razmišljati i djelovati ekološki pa stoga DM razvija recepture koje će na prirodan način i učinkovito njegovati kožu, a ujedno u procesu razvoja i proizvodnje štedjeti vrijedne resurse. Iako je prirodna kozmetika danas već uvriježeni pojam, nije oduvijek bilo tako. DM se već 1989. godine iz uvjerenja odlučio u svoj asortiman uvesti liniju proizvoda koji će se u prvom redu bazirati na biljnim sirovinama, a želje kupaca potaknule su i dalje potiču da od 14

[65]http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/616242/jamstvo_moje_marke.html (pristupljeno 16. svibnja 2016.)

artikala, koliko su ih imali na početku, asortiman neprestano obogaćuju novim proizvodima. U skladu s alverde filozofijom sirovine uglavnom potječu iz kontroliranog ekološkog uzgoja te ne sadrže sintetičke sastojke. Velik dio alverde proizvoda nosi oznaku *Vegan*, koja jamči da u njihovoj proizvodnji nisu korišteni sastojci životinjskog podrijetla. Kako bi DM udovoljio visokim kriterijima za proizvodnju prirodne kozmetike, proizvode certificira NaTrue oznakom, certifikatom koji dobivaju samo proizvodi koji udovoljavaju strogim ekološkim i etičkim smjernicama za prirodnu kozmetiku proizvedenu prema načelima održivog razvoja. Kvalitetu marke alverde dokazuje i to da proizvodi redovito dobivaju odlične ocjene na testovima nezavisnih njemačkih organizacija za kontrolu kvalitete i zaštitu potrošača kao što su *Öko-Test i StiftungWarentest*.[66]

Balea marka od svog uvrštenja u asortiman 1995. godine svojim povoljnim, a kvalitetnim proizvodima osvojila je svoje stalno mjesto u kupaonicama DM-ovih kupaca. Budući da su nam individualne želje i potrebe kupaca na prvom mjestu, Balea nudi proizvode za pranje i njegu za sve tipove kože i kose i svaku dob, i to od glave do pete. Da je samo najbolja kvaliteta kriterij od kojeg DM ne odstupa, pokazuju i usporedni testovi nezavisnih njemačkih udruga za zaštitu potrošača koji odličan omjer vrhunske kvalitete i povoljne cijene Balea proizvoda standardno nagrađuju izvrsnim ocjenama. Dodatni bonus marke Balea, je to, što se sve artikle po potrebi može kombinirati jedne s drugima i tako stvoriti vlastiti program njege, savršeno prilagođen individualnim potrebama. Balea proizvodi za lice pokrivaju sve potrebe kože, od svakodnevne osnovne zaštite i njege do proizvoda za intenzivnu njegu specijalnih tipova kože.[67]

Ebelin nudi široku paletu proizvoda od profesionalnog pribora za lice, kosu i tijelo i praktičnih higijenskih artikala, do nakita i drugih modnih dodataka. Mali asortiman koji je u početku obuhvaćao uvijače, četke za kosu i kozmetičke kistove, danas se značajno proširio, te je stvorena bogata paleta proizvoda koja odgovara potrebama djevojaka i žena svih dobi. Ebelin asortiman neprestano se osvježava i nadopunjava. Kroz sezone izmjenjuju se kolekcije nakita i drugih modnih dodataka: klasični elegantni, otkačeni ili romantični ukrasi za kosu, ogrlice, narukvice i naušnice osvajaju

[66] http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/616128/alverde_marka.html (pristupljeno 16. svibnja 2016.)
[67] http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/616164/balea.html (pristupljeno 16. svibnja 2016.)

srca pripadnica ljepšeg spola u DM-u. Široko razgranat asortiman upotpunjavaju kozmetičke maramice, artikli od vate, odstranjivači laka za nokte i proizvodi za jednokratnu upotrebu. Pomno odabrani materijali i brižljiva prerada jamče visoku kvalitetu proizvoda, npr. ebelin blazinice, odlične za svakodnevno šminkanje i njegu lica, napravljene su tako da im površina i u vlažnom stanju ostaje kompaktna. Dodatni plus ebelina je pristupačna cijena.[68]

Povijest marke *SUNDANCE* započela je 1996. godine sa sedam proizvoda na policama DM-a, a od početka je prioritet bio kupcu ponuditi najbolji omjer kvalitete i cijene. Danas SUNDANCE nudi široko razgranat asortiman proizvoda ne samo za ljetne, već i zimske mjesece. Proizvodi su pomno međusobno usklađeni te pokrivaju potrebe svih tipova kože. Kreme za sunčanje dostupne su u raznim veličinama, s različitim zaštitnim faktorima i teksturama, a sadrže birane sastojke koji sprječavaju preuranjeno starenje kože i nastanak bora. Učinkoviti UVA i UVB filteri pružaju pouzdanu zaštitu od sunčevih opeklina odmah po nanošenju, dok vitamin E dodatno njeguje kožu. Sve recepture podvrgavaju se stalnim kontrolama, posebice UV filteri. SUNDANCE proizvodi ne sadrže parafin, derivate formaldehida, organske halogenide ni policikličke sintetičke mirise. Nova kolekcija sredstva za zaštitu od sunca DM-ove marke SUNDANCE od 2015. godine sadrži inovativni djelatni kompleks koji ne samo da učinkovito štiti od UV, već po prvi puta i od infracrvenih A zraka (IRA), koje još dublje prodiru u kožu. U proteklim godinama sve je jasnije postalo da i IRA zrake mogu uzrokovati oštećenja stanica u koži. Za razliku od UV zračenja, IRA zrake prodiru mnogo dublje, i to neovisno o samom tipu kože. Proizvodi poslije sunčanja, uz klasične kreme za sunčanje, od uvođenja u DM bazu asortimana, a tijekom godina, SUNDANCE se sve više i više specijalizirao, tako da su kasnije razvijeni i linija proizvoda za djecu i zaštitu osjetljive kože, sredstva za samotamnjenje, sunčane naočale i proizvodi za solarij.[69]

S-quitofree pruža pouzdanu zaštitu od uboda insekata za odrasle i djecu. Obiteljima proizvod S-quitofree neizostavan su suputnik pri slobodnim aktivnostima u prirodi i na godišnjem odmoru jer oni dugotrajno štite od neželjenih uboda i pri nanošenju ugodno hlade i osvježavaju kožu. Specijalno za osjetljivu kožu osmišljena je linija Sensitive,

[68] http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/616170/ebelin.html (pristupljeno 16. svibnja 2016.)
[69] http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/616168/sundance.html (pristupljeno 16. svibnja 2016.)

bez dodatka mirisa, bojila i konzervansa. S-quitofree proizvodi nakon uboda pružaju instant pomoć ublažavajući osjećaj svrbeža. Dostupni su i u varijanti za djecu, koja je posebno blaga prema nježnoj koži najmlađih.[70]

Dasgesunde Plus DM-ova je marka koja nudi stručnu, pouzdanu, kvalitetnu i povoljnu alternativu u segmentu zdravlja, sporta i fitnessa. Proizvodi pouzdano visoke kvalitete baziraju se na vrhunskim sirovinama i njihovoj pomnoj preradi, a održavanje tako visokog standarda jamče i stalne, stroge analize i kontrole. U trenutku svog osnivanja 1997. godine marka Dasgesunde Plus nudila je tek određeni broj dodataka prehrani i medicinskih čajeva. Marka je utemeljena s ciljem da se kupcu ponude kvalitetni proizvodi iz segmenta zdravlja po pristupačnoj cijeni. Asortiman Dasgesunde Plus sadrži klasične proizvode s područja prevencije zdravlja, u koje ubrajamo bezreceptne medicinske i dijetetske proizvode, vitaminsko-mineralne dodatke prehrani te flastere. Raznoliku ponudu upotpunjuju proizvodi za opuštanje i zdravu prehranu, od čajeva i fruktoze do voćnih pločica, dok će sportaši sigurno pronaći nešto za sebe među različitim energetskim i proteinskim shakeovima i osvježavajućim napicima.[71]

„Vlastita DM-ova marka *babylove* obuhvaća sve što treba bebi na početku života: od pelena, hrane, pribora i proizvoda za njegu do igračaka putem kojih će otkrivati svijet, proizvedenih prema najvišim standardima sigurnosti i kvalitete. Babylove nudi velik izbor artikala najbolje kvalitete za prehranu bebe. Nadomjesna mlijeka i suhe kašice proizvedeni prema smjernicama njemačkog Pravilnika o dijetetskoj prehrani, točno su prilagođeni energetskim i nutricionističkim potrebama svake dobne skupine i podvrgavaju se strogim kontrolama na prisutnost štetnih tvari. Svi sastojci eko kašica u staklenkama potječu iz kontroliranog ekološkog uzgoja te im se ne dodaju sol, arome ni sintetički dobiveni vitamini.“[72]

„Toaletni papir *Sanft&Sicher*ima više vrsta: 3-slojni Classic, 4-slojni Premium i 5-slojni Deluxe, od 100% čiste celuloze udovoljava najvišim standardima kvalitete. Papir je mek, voluminozan i vrlo čvrst, a zahvaljujući celuloznim vlaknima vrhunske kvalitete i izbjegavanju optičkih bjelila poput klora posebno nježan prema koži. Vlažni toaletni papir Sanft&Sicher praktičan je i može vam biti uvijek pri ruci jer je dostupan i u putnom

[70] http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/616194/s-quitofree.html (pristupljeno 16. svibnja 2016.)
[71] http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/616198/das_gesunde_plus.html (pristupljeno 16. svibnja 2016.)
[72] http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/616132/babylove.html (pristupljeno 16. svibnja 2016.)

pakiranju. Nudi se u verziji Premium i Deluxe, s ekstra debelim i mekim listićima, a uz njih se može kupiti i plastična kutija. Za maksimalan komfor i higijenu na putovanjima preporučuje se zasebno pakiran vlažni toaletni papir.“[73]

Papirnate maramice *Soft&Sicher* nježnog, baršunastog opipa nježne su prema nosovima velikih i malih, pouzdane su i čvrste. U ponudi DM-a može se pronaći klasična verzija, ona s aloeverom i balzamom, reciklirane, mirisne i maramice u kutiji. Upotrebljavajući maramice DM-ove marke Soft&Sicher ujedno se čini dobro za okoliš jer one nose FSC oznaku, što znači da su napravljene isključivo od celuloze iz šuma u kojima se gospodari kontrolirano, po načelima održivog razvoja.[74]

„Troslojni i četveroslojni kuhinjski ručnici *Saugstark&Sicher* prikladni su za sve kuhinjske poslove, od čišćenja i pranja do brisanja i sušenja. Praktični i svestrani ručnici domaćice osvajaju time što su zbog svoje strukture posebno velike upijajuće moći i izuzetno čvrsti. Pored kuhinjskih ručnika od 100% recikliranih vlakana s praktičnom perforacijom koja omogućava kidanje polovice uobičajenog papira, označenih prepoznatljivom plavo-bijelom ekološkom oznakom *DerBlaueEngel*, svi ručnici Saugstark&Sicher proizvedeni su od celuloze dobivene iz šuma s certifikatom PEFC koji jamči odgovorno gospodarenje drvnim resursima po načelima održivog razvoja.“[75]

Zaljubljenici u fotografiju pronaći će nešto za sebe u bogatom asortimanu analognih filmova, praktičnih jednokratnih fotoaparata i medija za pohranu podataka. Paradies nudi visoku kvalitetu obrade digitalnih zapisa, razvijanje fotografija s filmova i CD-a na fotopapir najbolje kvalitete te izradu različitih vrsta fotopoklona. Uspomene će ostati trajno sačuvane u lijepim fotoalbumima i kvalitetno izrađenim okvirima.“[76]

[73] http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/616186/sanft~sicher.html (pristupljeno 16. svibnja 2016.)
[74] http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/616156/soft~sicher.html (pristupljeno 16. svibnja 2016.)
[75] http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/616148/saugstark~sicher.html (pristupljeno 16. svibnja 2016.)
[76] http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/ (pristupljeno 16. svibnja 2016.)

Slika 5. DM paradies foto



Izvor: http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/ (pristupljeno, 16. svibnja 2016.)

6.1.6. Upravljanje DM-ovim prodajnim osobljem

U DM-u je čovjek u središtu pozornosti bio on kupac ili djelatnik te stoga DM nastoji oplemeniti potrošačke potrebe svojih kupaca, kroz zajednički rad pružiti mogućnost daljnjeg usavršavanja svojim djelatnicima i djelovati kao uzorna zajednica u svojoj okolini – to su izazovi s kojima se DM kao gospodarska zajednica stalno suočava. Djelatnici se međusobno ophode jedni prema drugima s potpunim poštovanjem, a vrijednosti svakog čovjeka, neovisno o njegovoj funkciji ili položaju, bezrezervno se prihvaćaju. Na taj način stvara se DM-kultura u kojoj se ogleda filozofija tvrtke, žele svim djelatnicima pomoći da prepoznaju opseg i strukturu tvrtke te im osigurati objektivno vrednovanje obavljenih zadataka, žele omogućiti svim djelatnicima da međusobno uče jedni od drugih, da se ophode jedan prema drugome kao čovjek prema čovjeku, da prihvaćaju individualnost svakog pojedinca, kako bi ostvarili preduvjete za upoznavanje samog sebe i za daljnji razvoj vlastite osobnosti te za mogućnost poistovjećivanja s postavljenim radnim zadacima. Sa svojim partnerima žele održati dugoročnu, pouzdanu i poštenu suradnju kako bi ih prepoznali kao pouzdanog partnera s kojim je moguće ostvarenje njihovih ciljeva. Unatoč recesiji i nepovoljnoj klimi za poslodavce u Hrvatskoj, najbolji je poslodavac godine, treću godinu za redom prema istraživanju portala MojPosao. Povećao je broj zaposlenih za 7,28% na 1103, a lidersku poziciju namjerava zadržati te planira još stotinjak novih

radnih mjesta, 10-ak novih i obnovu postojećih prodavaonica kao i unapređenje asortimana proizvoda.[77]

6.2. Istraživanje zadovoljstva potrošača pružanjem DM-ovih usluga

U svrhu pisanja diplomskog rada, na temu „Upravljanje prodajom na primjeru DM drogerie markt“, provedeno je primarno istraživanje kojim se nastojalo ispitati zadovoljstvo potrošača kupovinom u DM drogerijama. Istraživanjem (upitnikom) su se nastojala ispitati dosadašnja iskustva, želje i zahtjevi ispitanika kako bi se dobio uvid u njihov odnos prema DM-u te što najviše utječe na njihovu odluku o kupovini proizvoda ili usluga. Istraživanje je provedeno u trajanju od 10 dana, 27.06.2016. – 06.07.2016. godine.

6.2.1. Metodologija i uzorak istraživanja

Istraživanje je provedeno na uzorku kojeg čini 99 ispitanika, a većinom ga čini dobna skupina od 26 do 35 godine, njih 44,4%. Nešto manji postotak ispitanika pripada dobnoj skupini 15 do 25 godina, njih 41,4%. Dobna skupina od 36 do 45 godina čini 9,1%, dok ispitanike starije od 45 godina čini njih 5,1%. U uzorku prevladavaju osobe ženskog spola, njih 89,9%. Upitnik se sastoji od 10 pitanja, a pitanja su zatvorenog tipa (odabir jednog ili više mogućih odgovora, rangiranje). Kako bi se došlo do potrebnih primarnih podataka, korištena je jedna od eksternih metoda - *metoda ispitivanja*. Istraživanje je provedeno putem Interneta odnosno korišten je online alat za istraživanje tržišta *Google Drive.*

Slika 6. Grafički prikaz spola i dobi ispitanika



[77] http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/u-dm-u-ljudima-daju-sto-vise-kako-bi-im-vracali-jos-vise-221267 (pristupljeno 20. svibnja 2016.)

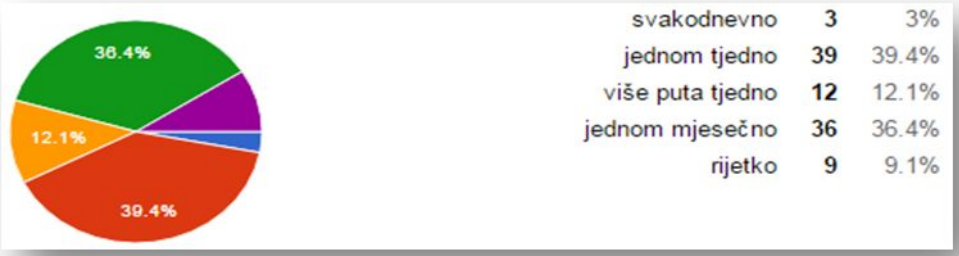


Izvor: Izrada autorice

6.2.2. Analiza rezultata istraživanja

Na pitanje „Koliko često odlazite u DM-ove prodavaonice?“ većina ispitanika, njih 39,4% odlazi jednom tjedno, 36,4% ispitanika odlazi samo jednom mjesečno, 12,1% ispitanika odlazi više puta tjedno, rijetko odlazi 9,1% ispitanika, dok 3% ispitanika odlazi svakodnevno u DM.

Slika 7. Grafički prikaz odgovora na pitanje o odlasku u DM-ove prodavaonice



Izvor: Izrada autorice

Sljedećim pitanjem nastojalo se utvrditi koje proizvode potrošači najčešće kupuju u DM-u.

Proizvodi za njegu lica (krema, maska, tonik za čišćenje) kupuju se samo ponekad što je i potvrdilo 46,5% ispitanika, često kupuje njih 27,3%, dok njih 15,2% odlazi vrlo često, a nikad ih ne kupuje 11,1% ispitanika.

Proizvodi za njegu tijela (sapun, gel za tuširanje, losion, krema) često se kupuju (45,5%) te vrlo često (31,3%), ponekad ih kupuje 22,2% ispitanika, dok ih nikad ne kupi njih 1%.

Proizvodi za njegu kose (šampon, regenerator, boje, lak, gel, maska) također se često kupuju (40,4) te vrlo često (34,3%), ponekad ih kupuje 21,2% ispitanika, dok ih nikad ne kupi njih 4%.

Proizvodi za uljepšavanje (maskara, puder, lak za nokte, olovka za oči, sjenilo za oči, ruž, sjajilo za usne, balzam za usne) kupuju se često (36,4%) i vrlo često (29,3%), ponekad ih kupuje 27,3%, a nikad ih ne kupi 7,1%.

Proizvode za oralnu higijenu (četkica, pasta za zube, zubni konac, vodica za ispiranje usta) često kupuje 41,4% ispitanika, vrlo često ih kupuje 30,3% ispitanika, ponekad ih kupi njih 20,2%, a nikad ih ne kupuje 8,1%.

Proizvode za zaštitu od sunca više od polovice ispitanika kupuje ih samo ponekad, njih 53,5%, češće ih kupuje njih 19,2%, najčešće ih kupuje njih 11,1%, dok ih nikad ne kupuje njih 16,2%.

Parfemi i dezodoransi kupuju se često (37,4%), ponekad (29,3%), ali i vrlo često (24,2%) dok ih nikad ne kupuje 9,1%.

Proizvodi za muškarce (krema, pjena/gel za brijanje, dezodorans) kupuju se samo ponekad i to 37,4%, često se kupuju u postotku od 31,3%, a vrlo često u postotku od samo15,2% dok ih nikad ne kupuje njih 16,2%.

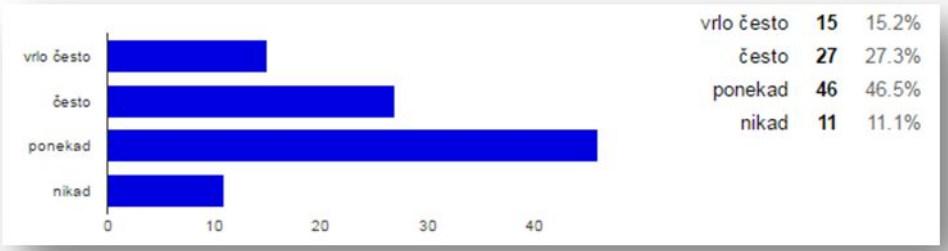
Prirodni proizvodi se također kupuju samo ponekad i to 33,3%, često ih kupuje njih 28,3%, najčešće ih ne kupuje njih 15,2%, dok ih nikad ne kupuje 23,2%.

Proizvode organske hrane ponekad kupi 35,4% ispitanika, ali tu su približno i oni koji ih ne kupuju nikad, njih 30,3%, često ih kupuje 21,2%, a najčešće se ni ne kupuju (13,1%).

Proizvode za domaćinstvo često kupuje 42,4% ispitanika, vrlo često ih kupuje 15,2%, ponekad njih 30,3%, a nikad ih ne kupuje 12,1% ispitanika.

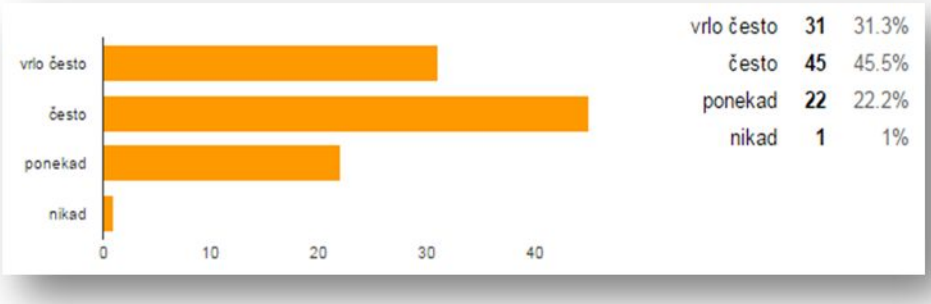
Proizvode za bebe i djecu (hrana, pelene, proizvodi za njegu tijela) većina ih nikad ne kupuje, njih 36,4%, ponekad ih kupi 33,3% ispitanika, često ih kupuje njih 19,2% dok ih vrlo često kupuje tek njih 11,1%.

Slika 8. Grafički prikaz kupnje proizvoda za njegu lica (krema, maska, tonik za čišćenje)



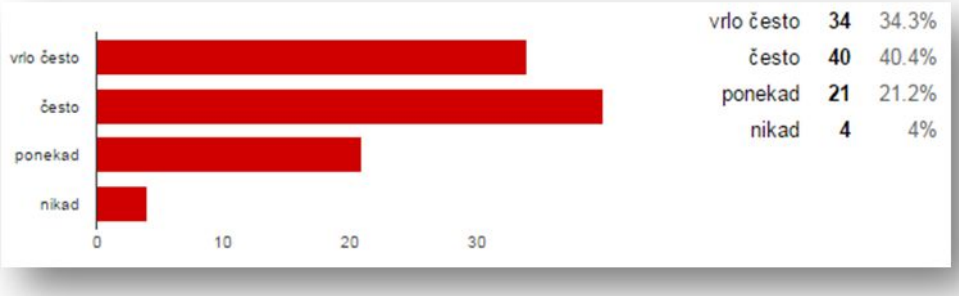
Izvor: Izrada autorice

Slika 9. Grafički prikaz kupnje proizvoda za njegu tijela (sapun, gel za tuširanje, losion, krema



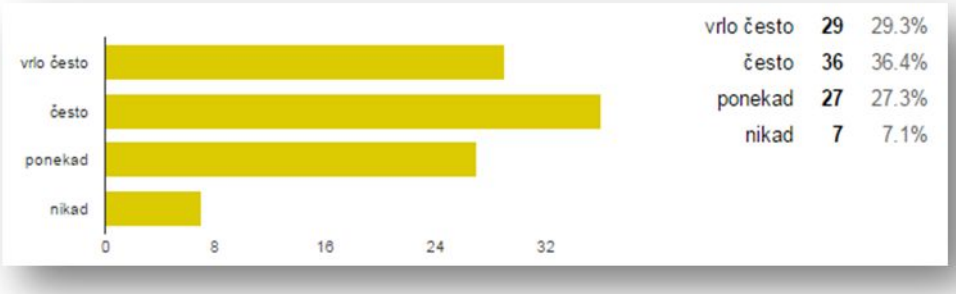
Izvor: Izrada autorice

Slika 10. Grafički prikaz kupnje proizvoda za njegu kose (šampon, regenerator, boje, lak, gel, maska)



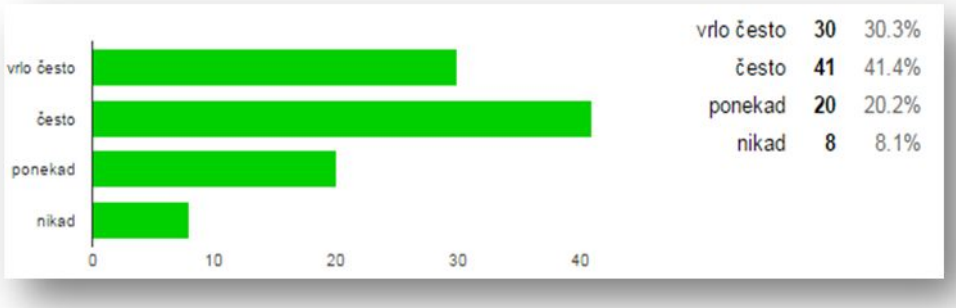
Izvor: Izrada autorice

Slika 11. Grafički prikaz kupnje proizvoda za uljepšavanje (maskara, puder, lak za nokte, olovka za oči, sjenilo za oči, ruž, sjajilo za usne, balsam za usne)



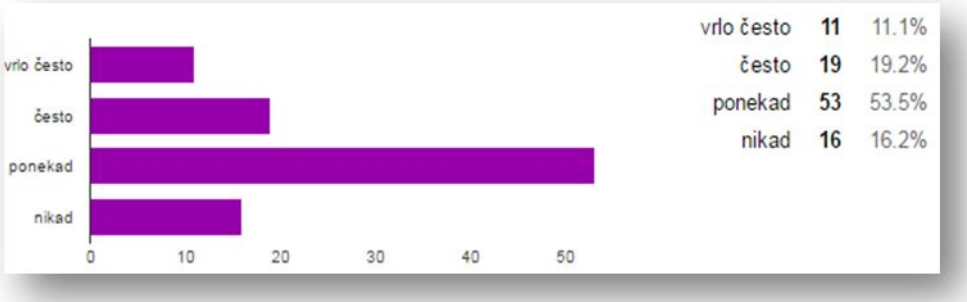
Izvor: Izrada autorice

Slika 12. Grafički prikaz kupnje proizvoda za oralnu higijenu (četkica, pasta za zube, zubni konac, vodica za ispiranje usta



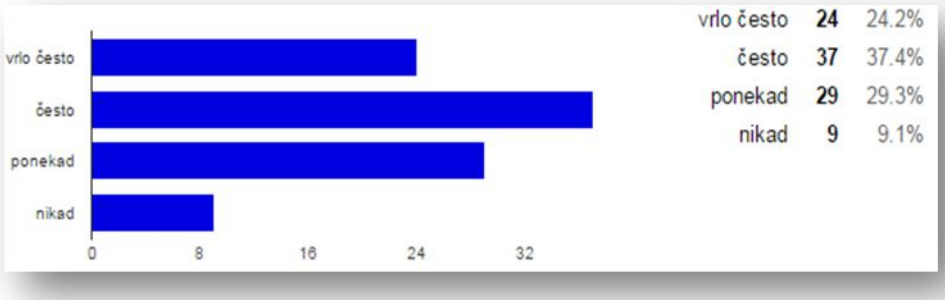
Izvor: Izrada autorice

Slika 13. Grafički prikaz kupnje proizvoda za zaštitu od sunca



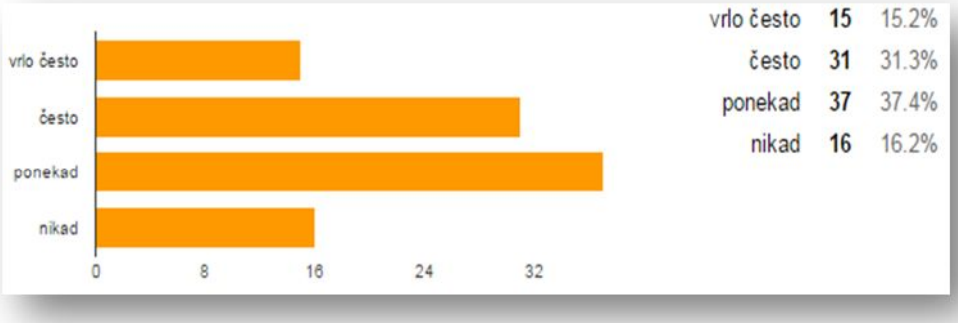
Izvor: Izrada autorice

Slika 14. Grafički prikaz kupnje parfema i dezodoransa



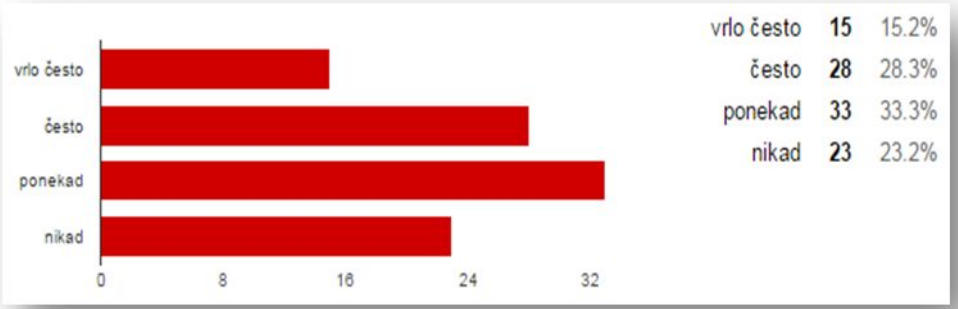
Izvor: Izrada autorice

Slika 15. Grafički prikaz kupnje proizvoda za muškarce



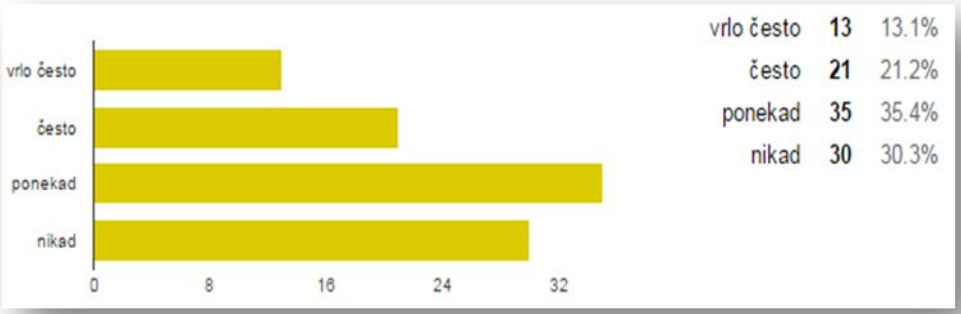
Izvor: Izrada autorice

Slika 16. Grafički prikaz kupnje prirodnih proizvoda



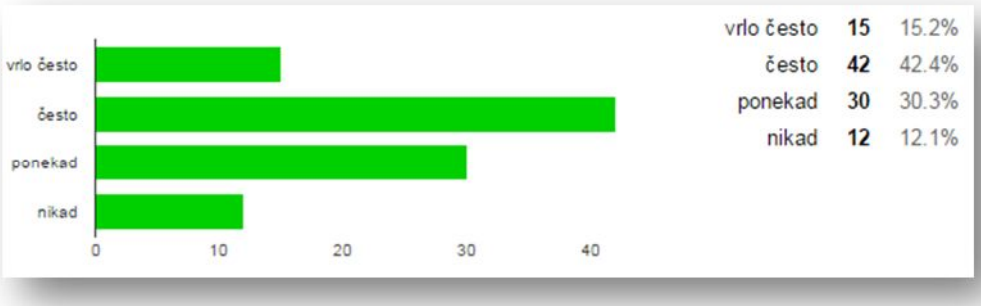
Izvor: Izrada autorice

Slika 17. Grafički prikaz kupnje proizvoda organske hrane



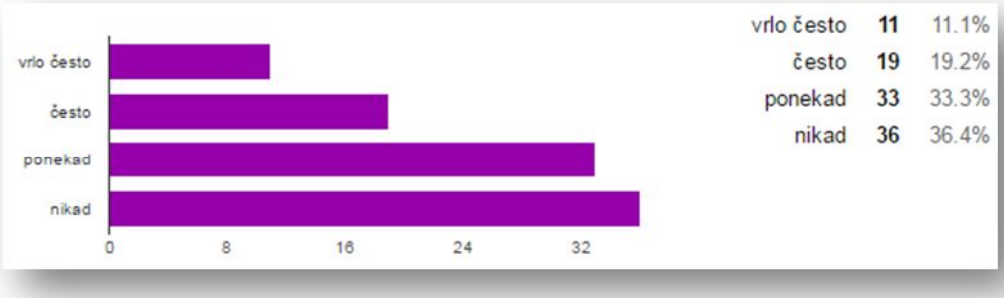
Izvor: Izrada autorice

Slika 18. Grafički prikaz kupnje proizvoda za domaćinstvo (sredstva za posuđe, odjeću)



Izvor: Izrada autorice

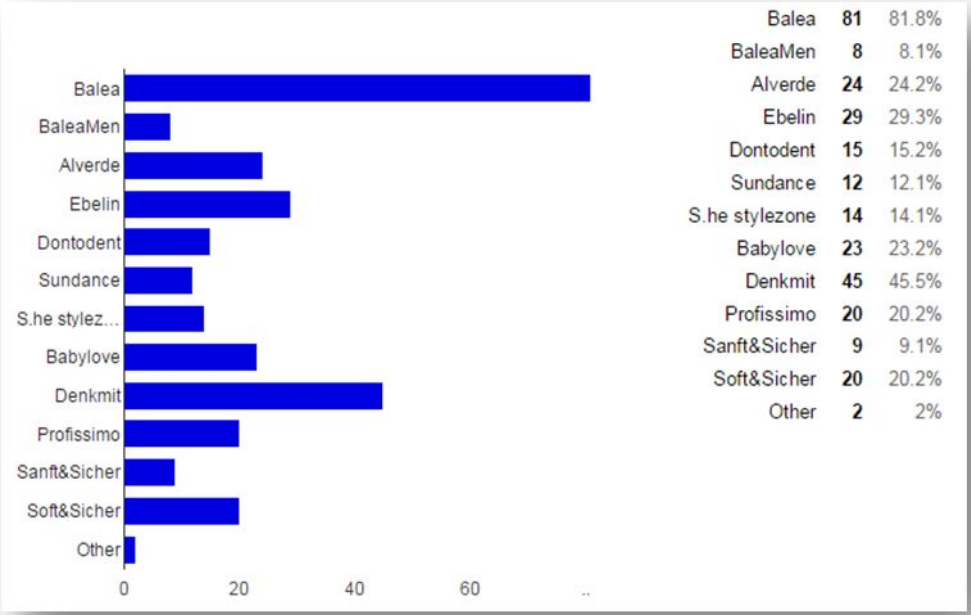
Slika 19. Grafički prikaz kupnje proizvoda za bebe i djecu (hrana, pelene, proizvoda za njegu tijela)



Izvor: Izrada autorice

Na pitanje „Pri kupnji proizvoda, koje DM marke najčešće preferirate?“, najveći broj ispitanika, njih 81,8% najčešće kupuje proizvode marke Balea, 45,5% kupuje marku Denkmit, 29,3% kupuje marku Ebelin, 24,2% kupuje proizvode Alverde, 23,2% kupuje marku Babylove, 20,2% kupuje marke Profissimo i Soft&Sicher, 15,2% kupuje marku Dontodent, 14,1% kupuje proizvode S.hestylezone, 12,1% kupuje proizvode Sundance, 9,1% kupuje marku Sanft&Sicher, 8,1% kupuje marku BaleaMen, a njih 2% kupuje neke druge marke proizvoda.

Slika 20. Grafički prikaz kupnje proizvoda DM marke



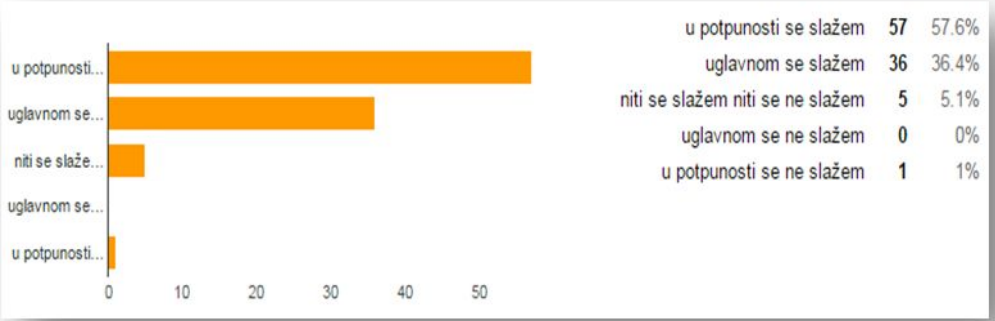
Izvor: izrada autorice

Sljedeće pitanje odnosilo se na ocjenjivanje pojedinih elemenata vezanih u DM prodavaonice, a ispitanici su na temelju ponuđenih tvrdnji (u potpunosti se slažem, uglavnom se slažem, niti se slažem, niti se ne slažem, uglavnom se ne slažem, u potpunosti se ne slažem) trebali odabrati tvrdnju koja najbliže odgovara njihovom odgovoru.

Da proizvodi DM marke nude dobru kvalitetu po povoljnim cijenama, s tvrdnjom se u potpunosti slaže više od polovice ispitanika, njih 57,6%, uglavnom se slaže njih 36,4%, mišljenje o tome nema njih 5,1%, a zadovoljavajuće je što samo 15 ispitanika ima negativan stav o privatnim markama DM-a.

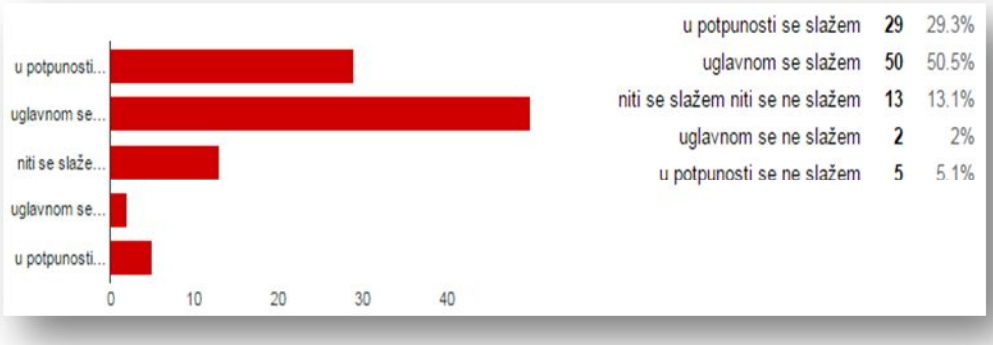
Da DM nudi najveći asortiman proizvoda više od polovice ispitanika se uglavnom slaže s tom tvrdnjom, njih 50,5%, dok se u potpunosti s time slaže njih 29,3%, mišljenje nema njih 13,1%, dok se njih 2% uglavnom ne slaže, a 5,1% se u potpunosti ne slaže.
Da DM nudi veliku ponudu proizvoda za domaćinstvo, uglavnom se s time slaže 49,5% ispitanika, u potpunosti se slaže njih 33,3%, mišljenje o tome nema 15,2% ispitanika, a 2% ispitanika se ne slaže s tom tvrdnjom.
Da DM nudi veliku ponudu organskih proizvoda također se slaže 41,4% ispitanika, dok se u potpunosti slaže njih 30,3%, no oni koji o tome nemaju mišljenje i koji se ni ne slažu ni slažu je 25,3%, a njih 3% se ne slaže s takvom tvrdnjom.
Što se tiče akcija i pogodnosti u DM-u, 47,5% ispitanika u potpunosti se slaže da da su akcije zastupljene, 41,4% se uglavnom slaže takvom tvrdnjom, 8,1% nema mišljenje, a njih 3% se ne slaže.
Da DM nudi mogućnost pronalaska noviteta na tržištu, uglavnom se s time slaže 48,5% ispitanika, a u potpunosti njih 30,3, dok mišljenje o tome nema 16,2% ispitanika, a njih 5% se ne slaže sa time.
Više od polovice ispitanika ima mišljenje da su u DM-u proizvodi na policama lijepo raspoređeni, njih 58,6%, njih 35,4% uglavnom se slaže s time, a njih 6,15 su skeptični oko toga.
Za 81,8% ispitanika se DM razlikuje u odnosu na druge drogerije, dok za njih 18,1% DM nije ništa poseban u odnosu na ostale.

Slika 21. Grafički prikaz stava potrošača da proizvodi DM marke nude dobru kvalitetu po povoljnim cijenama



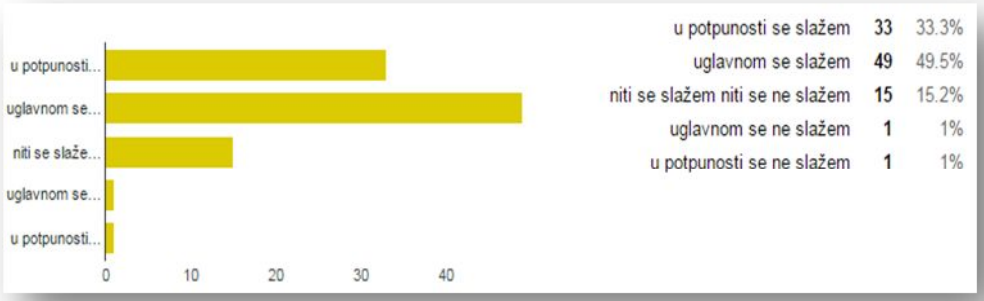
Izvor: Izrada autorice

Slika 22. Grafički prikaz stava potrošača DM nudi najveći asortiman kozmetičkih proizvoda



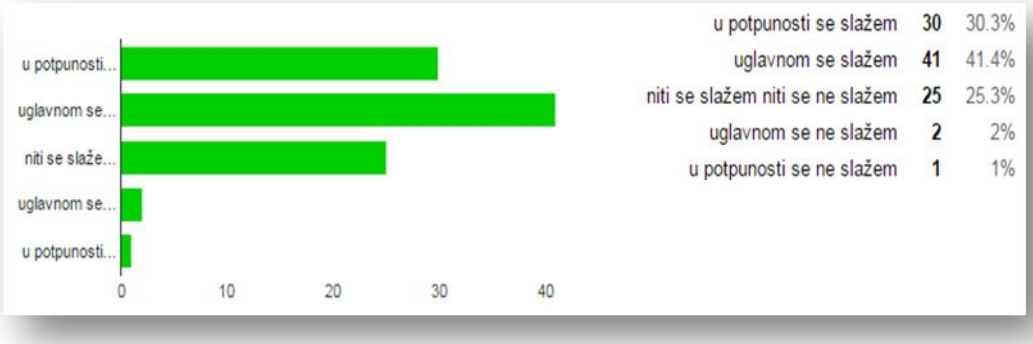
Izvor. Izrada autorice

Slika 23. Grafički prikaz stava potrošača da DM nudi veliku ponudu proizvoda za domaćinstvo



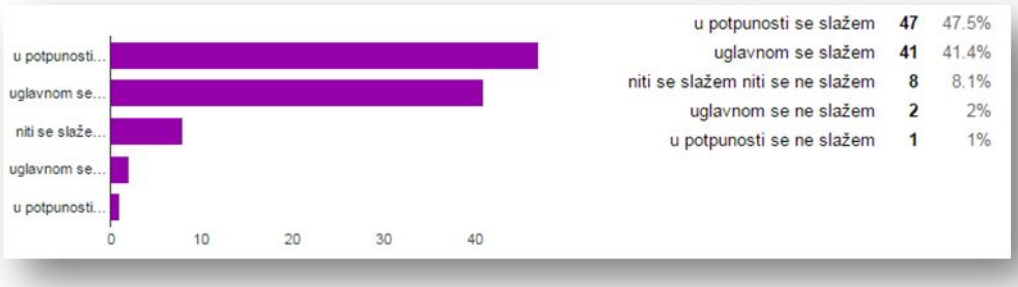
Izvor: Izrada autorice

Slika 24. Grafički prikaz stava potrošača da DM nudi veliku ponudu organskih proizvoda



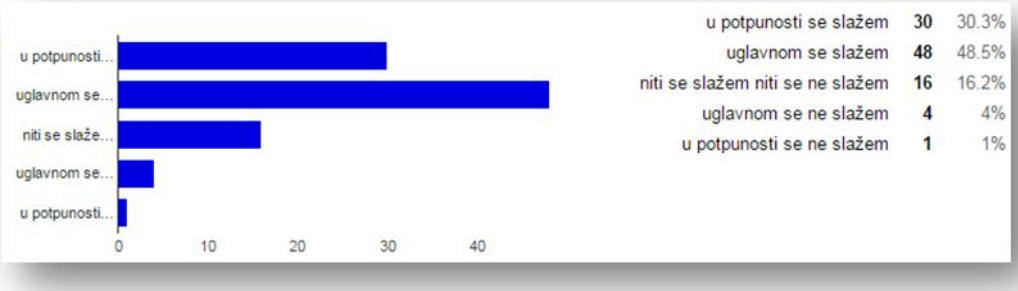
Izvor: Izrada autorice

Slika 25. Grafički prikaz stava potrošača na DM-ove akcije i pogodnosti



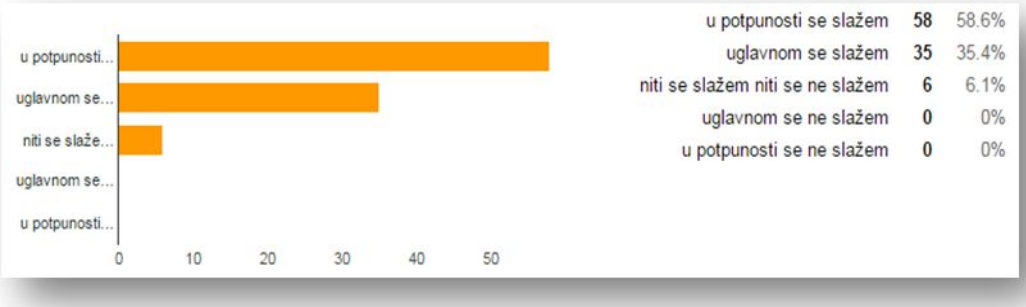
Izvor: Izrada autorice

Slika 26. Grafički prikaz stava potrošača na mogućnost pronalaska DM-ovih noviteta na tržištu



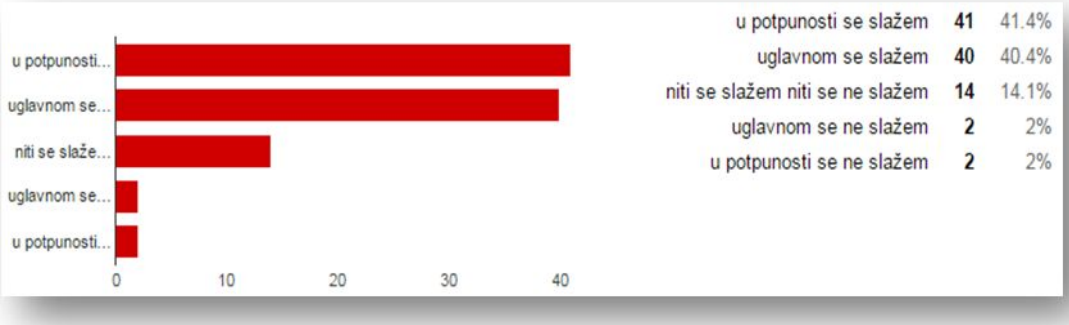
Izvor: Izrada autorice

Slika 27. Grafički prikaz stava potrošača da su proizvodi na policama DM-a lijepo raspoređeni



Izvor: Izrada autorice

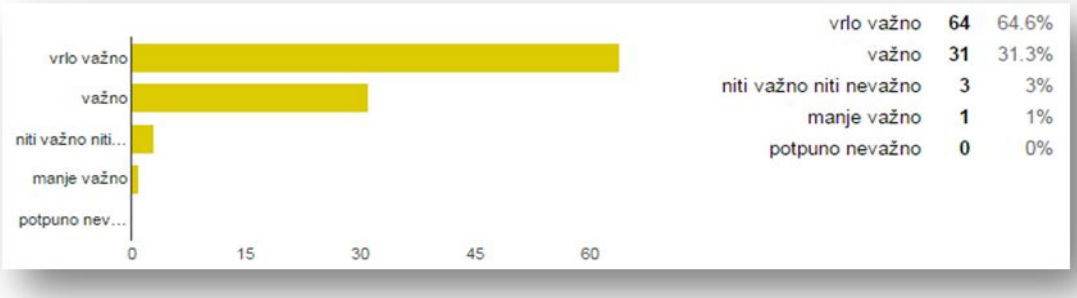
Slika 28. Grafički prikaz stava potrošača da se DM razlikuje u odnosu na druge drogerije



Izvor. Izrada autorice

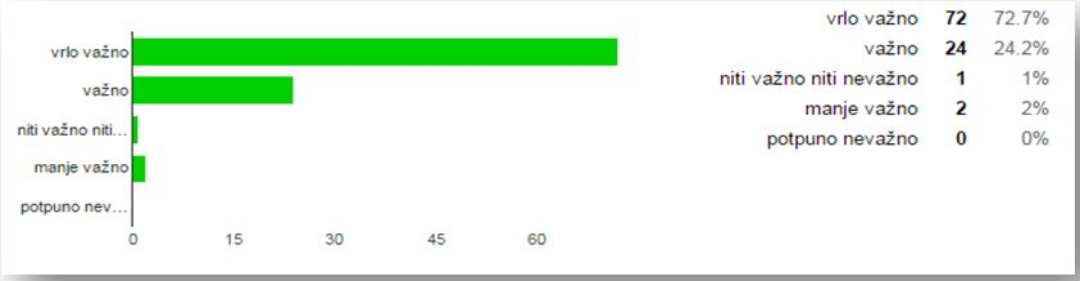
Sljedećim pitanjem ispitanici su trebali ocijeniti kolika im je važna ljubaznost, uslužnost, savjeti osoblja DM-a, cijena, kvaliteta i mogućnost testiranja proizvoda te opuštenost prilikom kupnje. Ispitanicima je ljubaznost i uslužnost osoblja vrlo važna (72,7%) i važna (24,2%), niti važna niti nevažna je 1% , a manje važnom izjasnilo se njih 2%. Pomoć i korisni savjeti prodavača također su od velike važnosti, važno i vrlo važno (85,8%), dok je za 4% ispitanika to manje važno. Mogućnost testiranja proizvoda je također važno za više od polovice ispitanika - vrlo važno za njih 59,6% i važno za njih 32,3%, dok za 5,1% ispitanika to nije ni važno ni nevažno, a za 3% njih je manje važno. Opuštenost prilikom kupnje za potrošače je vrlo važna (66,7%) i važna (25,3%) što je i za očekivati, njih 7,1% to ne smatra niti važnom niti nevažnom činjenicom, a samo 1% ispitanika je to manje važno. Također, kvaliteta proizvoda je za 82,8% ispitanika vrlo važna, za 16,2% njih je važna, a 1% njih nije ni važna ni nevažna. Isto tako je i sa cijenom proizvoda, identičan postotak od 82,8% ispitanika je vrlo važna, a za njih 17,2% je uglavnom važna.

Slika 29. Grafički prikaz odgovora na pitanje važnosti dostupnosti DM-ovih prodavaonica



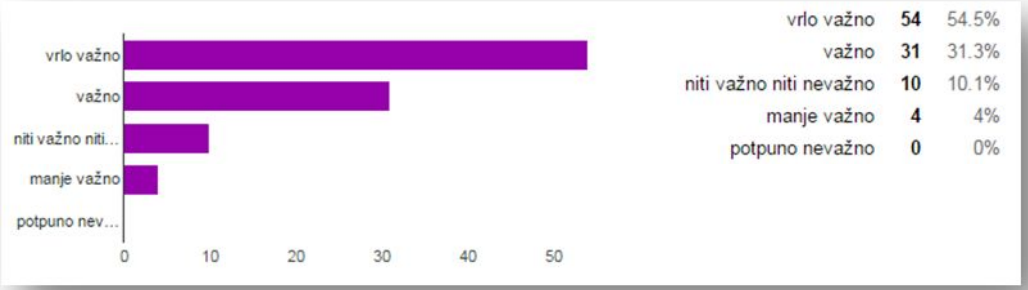
Izvor: Izrada autorice

Slika 30. Grafički prikaz odgovora na pitanje koliko je potrošačima važna ljubaznost i uslužnost osoblja



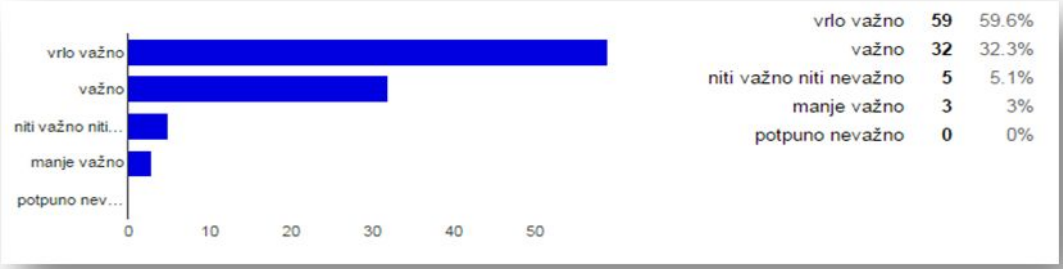
Izvor: Izrada autorice

Slika 31. Grafički prikaz odgovora na pitanje koliko su potrošačima važni savjeti prodavača



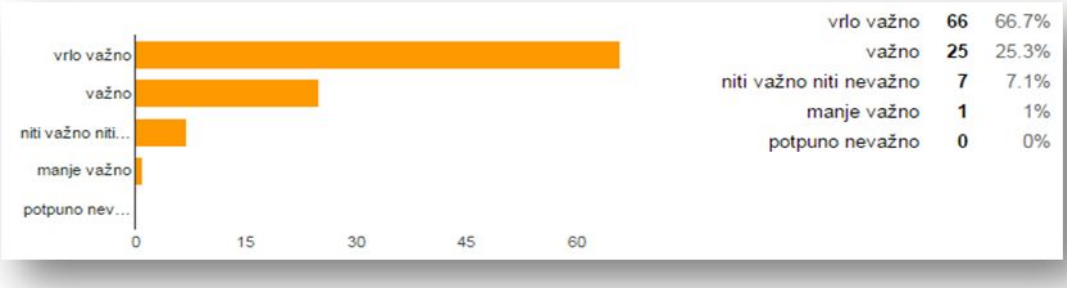
Izvor: Izrada autorice

Slika 32. Grafički prikaz odgovora na pitanje koliko je potrošačima važna mogućnost testiranja proizvoda



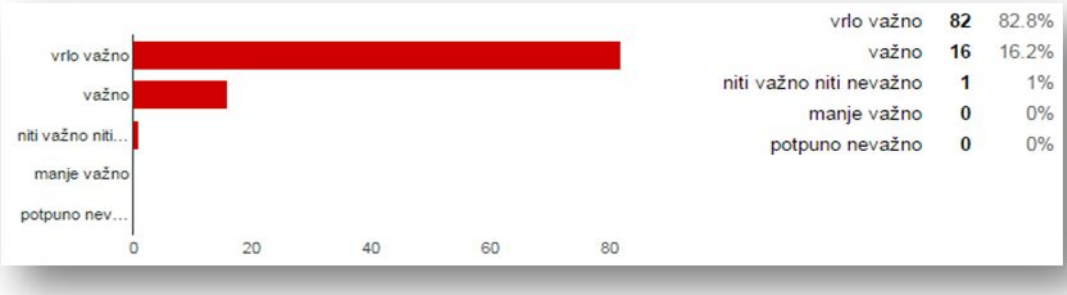
Izvor: Izrada autorice

Slika 33. Grafički prikaz odgovora na pitanje koliko je potrošačima važna opuštenost prilikom kupnje



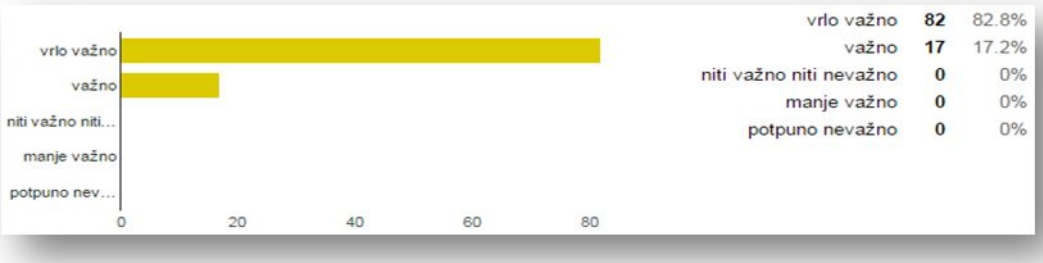
Izvor: Izrada autorice

Slika 34. Grafički prikaz odgovora na pitanje koliko je potrošačima važna kvaliteta proizvoda



Izvor: Izrada autorice

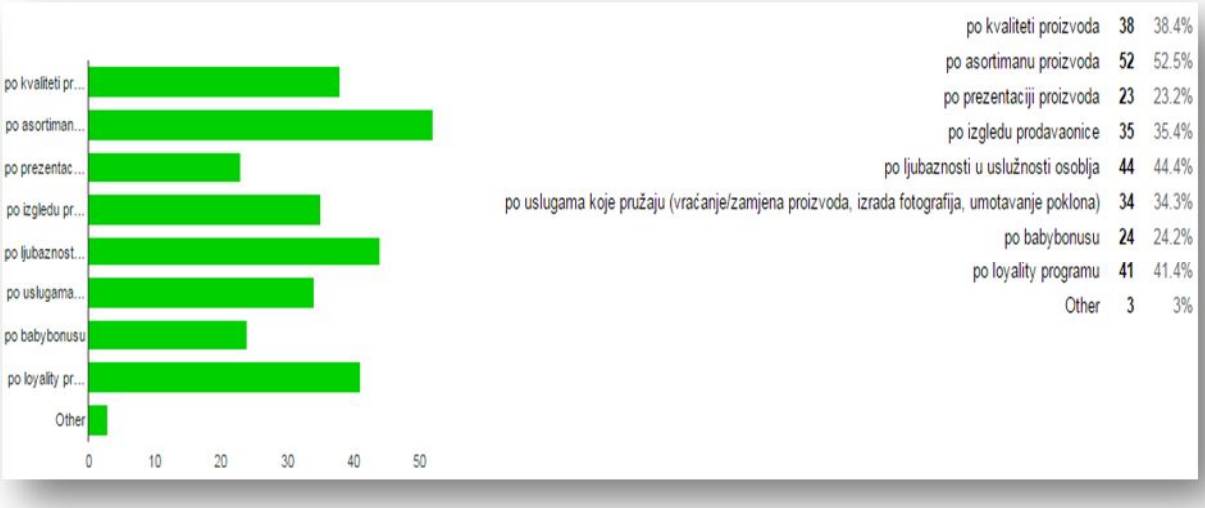
Slika 35. Grafički prikaz odgovora na pitanje koliko je potrošačima važna cijena proizvoda



Izvor: Izrada autorice

Na pitanje “Po čemu se prema Vašem mišljenju DM ističe u odnosu na druge drogerije?“, više od polovice (52,5%) ispitanika odgovorilo je da važnu ulogu igra asortiman proizvoda, malo manji postotak od 44,4% odgovor je za ljubaznost i uslužnost osoblja, sljedeći odgovor je postotak od 41,4% koji se odnosi na DM-ov loyality program, 38,4% ispitanika prednost daje kvaliteti DM-ovih proizvoda, za njih 35,4% DM se razlikuje po izgledu prodavaonice, 34,3% njih se vraća u DM zbog usluga koje pružaju (vraćanje/zamjena proizvoda izrada fotografija, umotavanje poklona), 24,2% ispitanika DM ističe po babybonusu, 23,2% ispitanika DM ističe po prezentaciji proizvoda, a njih 3% imaju neke druge razloge.

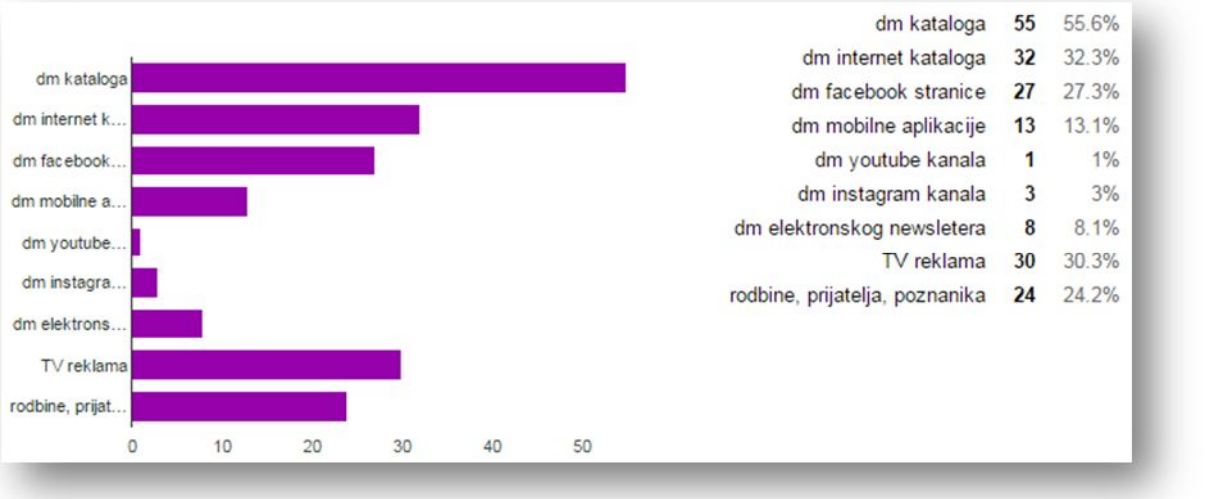
Slika 36. Grafički prikaz odgovora na pitanje isticanja DM-a u odnosu na druge drogerije



Izvor: Izrada autorice

Sljedeće pitanje odnosilo se na koji način potrošači prate DM-ove akcije, sniženja i pogodnosti. Najveći broj ispitanika, njih 55,6% prati preko DM kataloga, 32,3% preko internet kataloga, 30,3% putem TV reklama, 27,3% preko DM-ove facebook stranice, 24,2% o tome sazna od rodbine, prijatelja i poznanika, 13,1% prati preko DM mobilne aplikacije, 8,1% putem DM elektronskog newsletera, 3% putem instagrama, a 1% putem youtube kanala.

Slika 37. Grafički prikaz odgovora na pitanje putem kojih kanala potrošači prate DM akcije, sniženja i pogodnosti



Izvor: Izrada autorice

Na pitanje "Biste li preporučili DM svojim poznanicima?", velika većina je odgovorila pozitivno, znači 90,9% ispitanika bi svakako preporučilo DM, njih 7,1% bi možda preporučilo, te samo mali postotak od 2% ispitanika ne bi preporučili DM.

Slika 38. Grafički prikaz odgovora na pitanje vezano za preporuku DM-a potrošača svojim poznanicima



Izvor: Izrada autorice

6.3. Istraživanje zadovoljstva prodavača u poduzeću DM – drogerie markt d.o.o.

Provedeno je primarno istraživanje zadovoljstva DM-ovih prodavača koje je imalo za cilj ispitati njihovo zadovoljstvo radom, zadovoljstvo vezano uz visinu plaće, radnog vremena, kakav je DM kao poslodavac, postoji li sustav nagrađivanja zaposlenika i na koji način, koje prednosti su imali prilikom zapošljavanja. Osim toga, ispitano je tko su njihovi potrošači, dali poznaju potrošačeve želje i potrebe, na što potrošači obraćaju pažnju prilikom kupnje te jesu li uvijek na raspolaganju potrošačima prilikom njihovih zahtjeva vezanih uz kupnju. Istraživanje je provedeno na temelju 3 zaposlenika, a trajalo je 5 dana sve dok nisu dobiveni odgovori od strane uprave DM-a.

6.3.1. Metodologija i uzorak istraživanja

Istraživanje je provedeno na uzorku kojeg čini 3 ispitanika u dobnoj skupini od 26 do 45 godina. U uzorku prevladavaju osobe ženskog spola, a upitnik se sastoji od 14 pitanja, a pitanja su zatvorenog tipa (odabir jednog ili više mogućih odgovora). Kako bi se došlo do potrebnih primarnih podataka, korištena je jedna od eksternih metoda - *metoda ispitivanja.* Na temelju provedenog istraživanja, zaposlenici u DM-u su različitih generacija u rasponu od 25- 45 godina. Dvoje zaposlenika je zaposleno u DM-u 10 godina, te jedan zaposlenik 17 godina, sa završenim fakultetskim obrazovanjem.

6.3.2. Analiza rezultata istraživanja

Kao svoje vlastite prednosti prilikom zapošljavanja, zaposlenici su naveli odgovarajući stupanj obrazovanja i stručne spreme, dodatne vještine i sposobnosti te radno iskustvo. Visina njihovih mjesečnih primanja kreće se u iznosu većem od 5500 kn, te su zadovoljni i vrlo zadovoljni svojim radom kao i rasporedom radnog vremena. Osim nadprosječnih plaća, postoji i sustav nagrađivanja koji se sastoji od poklona u obliku proizvoda iz asortimana svaki mjesec, 13. i 14. plaće, prisustvovanje seminarima odabranim prema vlastitim preferencijama, a dodatna motivacija se ogleda i u pohvalama za dobro obavljen rad i to od strane drugih zaposlenika te samog poslodavca.

Što se tiče odnosa zaposlenika i potrošača, DM uprava je upoznata sa zahtjevima, potrebama i željama svojih potrošača. Potrošači su uglavnom generacije srednjih

godina, ali i mješovite generacije (mlađe i starije). Prilikom kupnje potrošači obraćaju pažnju na sve marketinške elemente – cijena, kvaliteta, marka, dizajn, posebne ponude koje se nude za kupnju određenih proizvoda, akcije i pogodnosti. U pružanju informacija oko proizvoda, pomoći pri odabiru proizvoda, DM-ovi zaposlenici su uvijek na raspolaganju svojim potrošačima i zbog tog razloga potrošači odlaze i više nego zadovoljni kupnjom te im se vraćaju ponovno.

6.4. Istraživanje upravljanja prodajom u poduzeću DM – drogerie markt d.o.o.

Provedeno je još jedno istraživanje kojim se nastojalo doći do saznanja kakav je DM kao poslodavac, može li se DM smatrati najpoželjnijim poslodavcem te opravdava li svoj dugogodišnji slogan „Tu sam čovjek, tu kupujem“. Istraživanje je provedeno na temelju zaposlenih u DM-ovoj upravi u Zagrebu, a trajalo je 5 dana sve dok nisu dobiveni odgovori od strane Uprave DM-a.

6.4.1. Metodologija i uzorak istraživanja

Istraživanje je provedeno na uzorku članova uprave, točnije u tajništvu resora ljudskih resursa i prodajne regije. Upitnik se sastoji od 7 pitanja, a pitanja su otvorenog tipa gdje ispitanici sami oblikuju svoje odgovore, odgovaraju svojim riječima, prirodno i spontano, kako njima najviše odgovara. Kako bi se došlo do potrebnih primarnih podataka, korištena je jedna od eksternih metoda - *metoda ispitivanja*.

6.4.2. Analiza rezultata istraživanja

Iz odgovora na sva postavljena pitanja, može se zaključiti kako je DM vrlo dobar poslodavac, zaposleni nisu zapostavljeni, osjećaju sigurnost i zadovoljstvo na radnom mjestu, zadovoljni su organizacijom rada osoblja, radnim vremenom, plaćama, bonusima koje dobivaju kao zaposleni. DM kao poslodavac kod zaposlenika izrazito cijeni marljivost, predanost poslu, karakter i stav prema poslu, izražavanje mišljenja, ambicioznost, spremnost na rizike i promjene što uvelike pridonosi pozitivnoj atmosferi i ozračju između zaposlenika i poslodavca te između samih zaposlenika međusobno. Nadalje, valja spomenuti kako se potrošači bez obzira na DM-ove konkurente poput

Bipe i Kozma, često vraćaju u DM i ocjenjuju ga kao povoljniju i poželjniju drogeriju upravo iz razloga što su im omogućeni dodatni popusti te razni programi pogodnosti.
Na postavljeno pitanje: „Koji su Vaši uvjeti prilikom zapošljavanja novih kandidata?“ odgovor je kako se poslovanje DM-a zasniva na profesionalnosti i transparentnosti u svim segmentima, pa tako i zapošljavanje djelatnika DM-a prati standardiziranu proceduru zapošljavanja. DM svojim djelatnicima prvenstveno želi omogućiti napredak i promjenu radnog mjesta unutar tvrtke, što smatra dobrim motivacijskim faktorom. Ukoliko dođe do potrebe za otvaranjem novih radnih mjesta, DM prije svega otvara interni natječaj, a u slučaju da se na tom natječaju ne pronađe nitko tko zadovoljava kriterije natječaja, tada se poseže u evidenciju ulaznih molbi u potrazi za novim djelatnicima, no ako se ni u evidenciji ne pronađe odgovarajući kandidat, raspisuje se eksterni natječaj koji je objavljen na DM Internet stranici.
Na postavljeno pitanje „Obavljaju li Vaši zaposlenici učinkovito svoj posao, na temelju čega pratite njihov uspjeh prilikom obavljanja posla?“ istaknuto je kako se kod zaposlenika cijeni marljivost, predanost poslu koji rade, karakter i stav prema poslu, izražavanje mišljenja, ambicioznost, spremnost na rizike i promjene i sl. Idealan zaposlenik je onaj kojem se ne treba govoriti što treba napraviti, koji prepozna i vidi svoj posao bez da mu se išta kaže.
Kao prednost se navodi dobra atmosfera u tvrtki gdje se i zaposlenici i potrošači mogu osjećati kao kod kuće, a zaposlenici također imaju jako veliku slobodu. Nadalje, zaposlenici sami odlučuju hoće li se neka vrsta proizvoda pojaviti na policama trgovine, mogu samostalno kreirati cijene, mogu samostalno ići u marketinške kampanje, jer je DM kao kompanija otvoren za sve dobre ideje i što je najvažnije greške su dopuštene jer se iz grešaka može naučiti, no ipak treba razlučiti što je greška, a što zlouporaba ili manipulacija.
Na sljedeća dva pitanja: „Postoje li načini motiviranja Vaših zaposlenika te koji su to načini motiviranja?“ i „Postoje li dodatna nagrađivanja za zaposlenike koji su pridonijeli uspješnim poslovima i koji?“, navedeni su neki od primjera materijalne i nematerijalne motivacije djelatnika:

- zaposlenici primaju stimulaciju za svoj rad u visini 13. i 14. bruto plaće
- posebne isplate (npr. 10 godina DM-a, izvanredni projekti, razne naknade – regres, božićnica…)
- službeno vozilo tvrtke, mobitel i prijenosno računalo za menadžere

- jedan slobodan dan svim zaposlenima koji mogu provesti volontirajući
- poklon kuponi za sve djelatnike u internom časopisu
- subvencioniranje prijevoza i dnevne prehrane zaposlenika
- besplatno konzumiranje voća, sokova i toplih napitaka
- humanitarna pomoć
- mogućnost kliznog radnog vremena
- mogućnost napredovanja
- obilježavanje fašnika u filijalama i centrali (nagrade za najbolje maske)
- osobne čestitke za rođendan i blagdane
- mogućnost odlaska na sistematske preglede
- prostori za opuštanja i druženje
- radionice i aktivnosti za najmlađe s ciljem poticanja kreativnosti svakog djeteta
- kutija za prijedloge i komentare
- Božićna večera za sve djelatnike
- obiteljski dan za djelatnike i njihove obitelji.

DM Hrvatska živi filozofiju koncerna koji poštuje regionalne specifičnosti, te provodi istu kadrovsku politiku u kojoj su zaposlenici ključni i presudni faktor poslovanja te funkcioniranja svake uspješne kompanije. Dobrom racionalizacijom poslovanja i korektnim odnosima prema dobavljačima DM je osigurao pretpostavke za današnje prosječne plaće od 7.507,38 kn, pogodne radne uvjete te navedene dodatne pogodnosti zaposlenima za koje se može reći da su i dodatni sustav nagrađivanja za uloženi trud dobro obavljenog posla.

Na pitanje „Kako se Vi i Vaši zaposlenici nosite sa konkurencijom na tržištu?“ doznajemo da su DM-ovi konkurenti na drogerijskom tržištu u Hrvatskoj Müller, Bipa i Kozmo. No, bez obzira n konkurenciju smatraju kako su ih potrošači u Hrvatskoj izuzetno dobro prepoznali i zahvaljujući njima proizvodnja proizvoda nikako ne zaostaje za konkurencijom. Osim spomenutog, potrošačima su omogućeni dodatni popusti, babybonus programi, loyality programi, usluge fotografiranja, usluge omatanja poklona i sl.

Na pitanje: „Postoji li kod Vas daljnja edukacija i usavršavanje Vaših zaposlenika?“ saznajemo kako DM nudi mogućnost dodatnog školovanja i usavršavanja djelatnicima na svim razinama te mogućnost učenja njemačkog jezika.

7. OSVRT NA UPRAVLJANJE PRODAJOM TE ZADOVOLJSTVOM POTROŠAČA I PRODAVAČA U DM-U

Interpretacijom provedenih istraživanja prikazana je vrlo visoka razina zadovoljstva i s aspekta potrošača i zaposlenika. Potrošači prepoznaju stvarnu kvalitetu DM-ovih proizvoda i dodatnih usluga. Naime, upravo te dodatne usluge i pogodnosti pomažu DM-u da održi korak s konkurentima (Muller, Bipa i Kozmo).

U cilju još boljeg rejtinga, DM može organizirati promotivnu akciju poput Dana otvorenih vrata. Za vrijeme promocije, potrošači mogu isprobati neke nove proizvode ili proizvode već postojećeg asortimana, te se upoznati s dodatnim uslugama koje DM nudi. Većina ispitanika u DM-u, među ostalim, kupuje proizvode za uljepšavanje, čiji izbor je velik. Primjerice, u Danima otvorenih vrata DM može organizirati uljepšavanje i šminkanje, uz pomoć mladih vizažista. Korist bi imali i DM i mladi vizažisti, DM zadovoljnog kupca, mladi vizažisti svoju promociju. Potrebno je odvojiti malo prostora, a kupci će se zasigurno zaintrigirati. Neki možda i neće doći s namjerom kupiti proizvode za uljepšavanje, ali impulzivna kupnja i želja da ih profesionalno našminkaju, zasigurno će ih privući.

Nadalje, DM prodavaonice nude babybonus programe i djeca i njihovi roditelji česti su posjetioci DM trgovina. Odjel s dječjim proizvodima mogao bi se dodatno istaknuti uređenjem malene dječje igraonice, gdje bi se djeca mogla bezbrižno igrati dok bi roditelji mirno obavljali svoju kupnju. Promjena izgleda prodavaonice nije nužna jer su ispitanici zadovoljni sadašnjim izgledom, no potrošači vole vidjeti nešto novo što ih dodatno privlači.

Što se tiče oglašavanja, ispitanici su naveli na koji način se informiraju o novim akcijama i pogodnostima. Pozitivno je što DM redovito ažurira svoje internetske stranice kao i stranice društvenih mreža gdje objavljuju akcije, dobitnike nekih nagradnih igara i sl. Većina ispitanika jednom mjesečno posjećuje dm prodavaonicu što je dakako rezultat njihovih mjesečnih akcija. Također, marka Balea je najučestalija kod kupnje, pa se može zaključiti kako i proizvodi s nižom cijenom imaju dobar omjer cijene i kvalitete. DM je jedna od vodećih drogerija na području Hrvatske i ukoliko želi zadržati tu poziciju, mora pratiti želje i zahtjeve svojih kupaca. Zaposlenici su ti koji uvijek trebaju biti nasmiješeni i dobro informirani o proizvodima kako bi mogli adekvatno uslužiti kupca. Istraživanje zadovoljstva prodavača pokazuje kako DM

zaista skrbi o svojim zaposlenicima vodeći brigu o raspodjeli radnog vremena, njihovim obvezama te dodatnim pogodnostima za njih. Upravo su te pogodnosti ono zbog čega DM slovi kao jedan od najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj. Suvremeno poslovno okruženje pod negativnim utjecajem svjetske krize dovodi do toga da ljudi pristaju raditi pod bilo kakvim uvjetima jer moraju se boriti za svoju i egzistenciju svojih najmilijih. No, DM svim pogodnostima čini da se zaposlenici osjećaju ugodno, sigurno i potpuno opravdavaju tezu da je DM jedan od najpoželjnijih poslodavaca, kojih je u Hrvatskoj nažalost sve manje.

8. ZAKLJUČAK

Upravljanje prodajom je poslovna disciplina koja je usmjerena na samu organizaciju prodajnih predstavnika, praktičnu primjenu prodajnih tehnika i unapređenje prodajnih operacija, te se kao temelj upravljanja prodajom navodi konstantno učenje, motiviranje, usmjeravanje, vođenje, osposobljavanje i usavršavanje prodajnog osoblja, zaposlenika i kompletnog prodajnog tima. S obzirom na to, osim spomenutog prodajnog osoblja koji igraju važnu ulogu, da bi se postigla uspješna prodaja, javljaju se i potrošači koji prodaju čine bogatijom i uspješnom. Pažnju treba obratiti na činitelje koji utječu na potrošače prilikom kupnje. Učenje, percepcija, motivacija, vjerovanje i stavovi djeluju na mentalni sklop krajnjih potrošača, iz tog razloga nužno je poznavati svaki taj činitelj, kakav bi utjecaj on mogao imati na njih, kako bi se moglo predvidjeti ponašanje i reakcija potrošača i sami utjecaj na donošenje njihovih odluka o kupnji.

Zadovoljenje potreba i želja potrošača, njihovo konstantno vraćanje i ponovljena kupnja te ostvarenje uspješne prodaje utječe na pozitivan rezultat, odnosno dobit iz poslovanja. U skladu s time, maloprodaja ima obavezu prema potrošačima koji, osim već spomenutih, moraju imati širok asortiman proizvoda, približiti maloprodajna mjesta potrošačima, imati prihvatljivu razinu cijene, pružati korisne informacije i savjete potrošačima te mnoge brojne druge zadatke da bi imali sigurnog potrošača.

Suvremeno poslovanje donosi niz novih i modernijih zadataka, promjena i izazova. Kao jedan od pojmova suvremenog doba valja istaknuti menadžera prodaje na kojem leže brojne zadaće i odgovornosti. Da bi menadžer prodaje bio fleksibilan i uspješan te da bi doveo prodaju do profita, on mora biti upoznat prije svega s svojim raspoloživim prodajnim osobljem, mora znati organizirati rad prodaje, motivirati zaposlenike na što bolje izvršenje poslovnih zadataka, a motivacija je ujedno i obveza svakog rukovoditelja kako bi se postigao proces unapređenja i intenzivnijeg poslovanja. Da bi zaposlenici bili što više motivirani za rad i postigli očekivane rezultate, potrebno je poticati unutrašnje snage i volju za što bolje zalaganje u izvršavanju preuzetih obaveza i zadataka. Važno je napomenuti kako je nemoguće motivaciju postići kritikama, pritiscima, raznim sankcijama, jer takav pristup ne vodi na pravi put i ne donosi pozitivne poslovne rezultate.

Kao sljedeće, može se spomenuti i hrvatsku maloprodaju koja se kreće u skladu s europskim i svjetskim trendovima na način kojim nastoji što učinkovitije i uspješnije odgovoriti na želje i potrebe potrošača, a što je vidljivo iz hrvatskih i europskih

makroekonomskih pokazatelja koji potvrđuju važan utjecaj trgovine na ukupno gospodarstvo EU. Međutim, na tržištu maloprodaje došlo je, ali i dalje dolazi do preraspodjele gdje su s jedne strane pod utjecajem pada prihoda neki trgovački lanci napustili Hrvatsku, neki trgovci najavljuju svoj odlazak, dok neki otvaraju svoj prvi prodajni objekt. Još jedna zanimljiva stvar koja je danas u trendu je stvaranje privatnih marki u trgovinama. Za mnoge potrošače privatne marke predstavljaju bolji izbor, donose veću vrijednost i veću mogućnost uštede. Za takav stav pridonijela je recesija koja je motivirala potrošače da prihvate privatne marke kao zamjenu za poznate.

Zaključno sa provedenim istraživanjem potrošača, potvrđeno je njihovo zadovoljstvo DM-ovim asortimanom proizvoda, ljubaznošću prodajnog osoblja, kvalitetom i povoljnim cijenama (ovdje svakako treba istaknuti DM privatne marke koje uz pristupačne cijene nude zajamčenu kvalitetu zbog čega potrošači imaju potrebu ponovo kupiti isti proizvod. Također, valja spomenuti i DM-ov slogan (tu sam čovjek, tu kupujem) koji je zaista opravdan jer u DM-u je čovjek ključan čimbenik poslovanja, bez obzira dali je potrošač ili djelatnik. DM je tvrtka koja svoj uspjeh ne mjeri isključivo rastom prihoda, već prvenstveno kvalitetom odnosa prema ljudima, bilo da su djelatnici ili kupci. Sve to očituje se i u poslovanju, stvarnom interesu za ljude, njihove potrebe te poticaju svakog djelatnika da vlastitim snagama i doprinosom sudjeluju u uspjehu tvrtke.

LITERATURA

Članci:

1. Brčić-Stipičević, V. i Renko, S. „Hrvatska maloprodaja u procesu tranzicije i približavanja Europskoj Uniji“*. Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, vol.2, no. 1, 2004, str. 97-108.
2. Brčić-Stipičević, V. i Renko, S. „Čimbenici utjecaja na izbor maloprodajnih oblika“. *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, vol. 5, no. 1, 2007.
3. Vukelić, I. „Plaća, organizacijska kultura i menadžerski stil u funkciji uspješnog upravljanja prodajnom silom“*.* Društvena istraživanja, vol 14. no. 3 (77), 2005, str. 459-482.
4. Čirjak, M., Krajnović, A. i Bosna, J. (2012.) „Privatne marke“*. Ekonomska misao i praksa*, no. 2, 2012, str. 597-620.

Knjige:

1. Anić, I.D. et al., *Mjerodavno tržište i tržišni udjeli u trgovini na malo u Hrvatskoj i EU*, Zagreb, Ekonomski institut Zagreb, 2012.
2. Bratko, S. Henich, V. i Obraz, R., *Prodaja,* Zagreb, Narodne novine, 1996.
3. Grabovac, N., *Prodaja i prodajni menadžment*, Sarajevo, Aca System, 2005.
4. Grbac, B. i Meler, M., *Znanje o potrošačima – odrednica stvaranja konkurentske prednosti*, Zagreb, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, 200.
5. Kotler, P. i Keller, K.L., *Upravljanje marketingom*, 12. izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2008.
6. Manning, G. i Reece, B.L., *Suvremena prodaja – Stvaranje vrijednosti za kupca,* 10. izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2008.
7. Mihić, M., *Vještine prodaje i pregovaranja:Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment*, Split, Ekonomski fakultet Split, 2006.
8. Segetlija, Z., *Maloprodaja u Repulbilci Hrvatskoj*, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2002.

Internet izvori:

1. http://alenmajer.com/croatia/kakoprodavati/Kako-prodavati-prosireno-izdanje.pdf (pristupljeno 02. travnja 2016.)
2. http://kvaliteta.inet.hr/t_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf (pristupljeno 02.travnja 2016.)
3. http://www.mojbiz.com/prodaja-je-proces.html (pristupljeno 02. travnja 2016.)
4. http://alenmajer.com/croatia/kakoprodavati/Kako-prodavati-prosireno-izdanje.pdf (pristupljeno 02.travnja 2016.)
5. http://alenmajer.com/croatia/kakoprodavati/Kako-prodavati-prosireno-izdanje.pdf (pristupljeno 02. travnja 2016.)
6. http://www.elementa-komunikacije.hr/prodaja-promocija/upravljanje-prodajom (pristupljeno 02. travnja 2016.)
7. http://www.mojbiz.com/prodaja-je-proces.html (pristupljeno 02. travnja 2016.)
8. http://www.elementa-komunikacije.hr/prodaja-promocija/upravljanje-prodajom (pristupljeno 02. travnja 2016.)
9. http://mercuri.rs/upravljanje-prodajom-menada-ment-prodaje (pristupljeno 02. travnja 2016.)
10. http://www.poslovni.hr/after5/kako-biti-dobar-menadzer-43047 (pristupljeno 02. travnja 2016.)
11. http://web.efzg.hr/dok//trg/bknezevic/vpmp2013/10_Strategija%20maloprodaje.pdf (pristupljeno 14. travnja 2016.)
12. http://www.jatrgovac.com/2016/05/sektorska-analiza-trgovina-malo-pozitivan-trend-zadrskom/ (pristupljeno 11. kolovoza 2016.)
13. https://www.hgk.hr/sektor-centar/sektor-trgovina/hrvatska-maloprodaja-u-skladu-s-europskim-i-svjetskim-trendovima (pristupljeno 22. travnja 2016.)
14. https://www.hgk.hr/sektor-centar/sektor-trgovina/hrvatska-maloprodaja-u-skladu-s-europskim-i-svjetskim-trendovima (pristupljeno 22.travnja 2016.)
15. https://www.hgk.hr/sektor-centar/sektor-trgovina/hrvatska-maloprodaja-u-skladu-s-europskim-i-svjetskim-trendovima (pristupljeno 22. travnja 2016.)
16. http://www.hgk.hr/sektor-centar/centar-makroekonomija/nastavak-oporavka-trgovine-na-malo-u-2015-godini (pristupljeno 22.travnja 2016.)

17. http://www.hgk.hr/sektor-centar/centar-makroekonomija/u-posljednjih-godinu-dana-samo-jednom-prekinut-rast-nominalnoga-maloprodajnog-prometa (pristupljeno 22. travnja 2016.)
18. http://www.hgk.hr/sektor-centar/sektor-trgovina/hrvatska-maloprodaja-u-skladu-s-europskim-i-svjetskim-trendovima (pristupljeno 11. kolovoza 2016.)
19. https://www.facebook.com/notes/dm-drogerie-markt-hrvatska/5-stvari-koje-niste-znali-o-dm-u/1082692925087169 (pristupljeno 09.svibnja 2016.)
20. http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/struktura_i_zadaci/ (pristupljeno 11. svibnja 2016.)
21. http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/portret/ (pristupljeno 11. svibnja 2016.)
22. http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/dm_koncern/ (pristupljeno 11. svibnja 2016.)
23. http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/drustvena_odgovornost/ (pristupljeno 11. svibnja 2016.)
24. http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/ (pristupljeno 11. svibnja 2016.)
25. http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/usluge/617006/usluga_kakvu_volim.html (pristupljeno 11. svibnja 2016.)
26. http://www.poslovni.hr/hrvatska/prodaja-hrvatskih-brendova-raste-dvoznamenkasto-309528 (pristupljeno11. svibnja 2016.)
27. http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/618718/darovna_kartica.html (pristupljeno 11. svibnja 2016.)
28. http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/drustvena_odgovornost/jedni_za_druge_zajedno/617856/jedni_za_druge_zajedno_babybonus.html (pristupljeno 11. svibnja 2016.)
29. http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/bebe/babybonus/764618/babybonus_za_bebe_2016.html (pristupljeno 11. svibnja 2016.)
30. http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/616242/jamstvo_moje_marke.html (pristupljeno 16. svibnja 2016.)
31. http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/616128/alverde_marka.html (pristupljeno 16. svibnja 2016.)
32. http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/616164/balea.html (pristupljeno 16. svibnja 2016.)

33. http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/616170/ebelin.html (pristupljeno 16. svibnja 2016.)
34. http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/616168/sundance.html (pristupljeno 16. svibnja 2016.)
35. http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/u-dm-u-ljudima-daju-sto-vise-kako-bi-im-vracali-jos-vise-221267 (pristupljeno 20. svibnja 2016.)
36. http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/616186/sanft~sicher.html (pristupljeno 16. svibnja 2016.)
37. http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/616156/soft~sicher.html (pristupljeno 16. svibnja 2016.)
38. http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/616148/saugstark~sicher.html (pristupljeno 16. svibnja 2016.)
39. http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/ (pristupljeno 16. svibnja 2016.)
40. http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/616194/s-quitofree.html (pristupljeno 16. svibnja 2016.)
41. http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/616198/das_gesunde_plus.html (pristupljeno 16. svibnja 2016.)
42. http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/616132/babylove.html (pristupljeno 16. svibnja 2016.)

POPIS ILUSTRACIJA

Slika 1. Oblici lanca prodaje
Slika 2. Proces donošenja odluke o kupnji
Slika 3. Udio zaposlenih u trgovini u ukupnom gospodarstvu RH
Slika 4. Privatne marke DM-a
Slika 5. DM paradies foto
Slika 6. Grafički prikaz spola i dobi ispitanika
Slika 7. Grafički prikaz odgovora na pitanje o odlasku u DM-ove prodavaonice
Slika 8. Grafički prikaz kupnje proizvoda za njegu lica (krema, maska, tonik za čišćenje)
Slika 9. Grafički prikaz kupnje proizvoda za njegu tijela (sapun, gel za tuširanje, losion, krema)
Slika 10. Grafički prikaz kupnje proizvoda za njegu kose (šampon, regenerator, boje, lak, gel, maska)
Slika 11. Grafički prikaz kupnje proizvoda za uljepšavanje (maskara, puder, lak za nokte, olovka za oči, sjenilo za oči, ruž, sjajilo za usne, balsam za usne)
Slika 12. Grafički prikaz kupnje proizvoda za oralnu higijenu (četkica, pasta za zube, zubni konac, vodica za ispiranje usta
Slika 13. Grafički prikaz kupnje proizvoda za zaštitu od sunca
Slika 14. Grafički prikaz kupnje parfema i dezodoransa
Slika 15. Grafički prikaz kupnje proizvoda za muškarce
Slika 16. Grafički prikaz kupnje prirodnih proizvoda
Slika 17. Grafički prikaz kupnje proizvoda organske hrane
Slika 18. Grafički prikaz kupnje proizvoda za domaćinstvo (sredstva za posuđe, odjeću)
Slika 19. Grafički prikaz kupnje proizvoda za bebe i djecu (hrana, pelene, proizvoda za njegu tijela)
Slika 20. Grafički prikaz kupnje proizvoda DM marke
Slika 21. Grafički prikaz stava potrošača da proizvodi DM marke nude dobru kvalitetu po povoljnim cijenama
Slika 22. Grafički prikaz stava potrošača DM nudi najveći asortiman kozmetičkih proizvoda

Slika 23. Grafički prikaz stava potrošača da DM nudi veliku ponudu proizvoda za domaćinstvo
Slika 24. Grafički prikaz stava potrošača da DM nudi veliku ponudu organskih proizvoda
Slika 25. Grafički prikaz stava potrošača na DM-ove akcije i pogodnosti
Slika 26. Grafički prikaz stava potrošača na mogućnost pronalaska DM-ovih noviteta na tržištu
Slika 27. Grafički prikaz stava potrošača da su proizvodi na policama DM-a lijepo raspoređeni
Slika 28. Grafički prikaz stava potrošača da se DM razlikuje u odnosu na druge drogerije
Slika29. Grafički prikaz odgovora na pitanje važnosti dostupnosti DM-ovih prodavaonica
Slika 30. Grafički prikaz odgovora na pitanje koliko je potrošačima važna ljubaznost i uslužnost osoblja
Slika 31. Grafički prikaz odgovora na pitanje koliko su potrošačima važni savjeti prodavača
Slika 32. Grafički prikaz odgovora na pitanje koliko je potrošačima važna mogućnost testiranja proizvoda
Slika 33. Grafički prikaz odgovora na pitanje koliko je potrošačima važna opuštenost prilikom kupnje
Slika 34. Grafički prikaz odgovora na pitanje koliko je potrošačima važna kvaliteta proizvoda
Slika 35. Grafički prikaz odgovora na pitanje koliko je potrošačima važna cijena proizvoda
Slika 36. Grafički prikaz odgovora na pitanje isticanja DM-a u odnosu na druge drogerije
Slika 37. Grafički prikaz odgovora na pitanje putem kojih kanala potrošači prate DM akcije, sniženja i pogodnosti
Slika 38. Grafički prikaz odgovora na pitanje vezano za preporuku DM-a potrošača svojim poznanicima

Tablica 1. Promet u trgovini na malo u razdoblju 2008. – 2014.
Tablica 2. Promet u trgovini na malo od siječnja do svibnja 2015. godine

Grafikon 1. Promet u trgovini na malo u razdoblju 2008. – 2014.
Grafikon 2. Rast prometa u trgovini na malo od siječnja do svibnja 2015. godine

PRILOG 1. Upitnik kojim se ispitivalo zadovoljstvo zaposlenika

1. *Spol*
   - M
   - Ž

2. *Dob*
   - 18-26 godina
   - 26-35 godina
   - 35-45 godina
   - više od 45 godina

3. *Završen stupanj obrazovanja*
   - osnovna škola
   - srednja škola
   - viša škola
   - fakultet

4. *Visina Vaših mjesečnih primanja:*
   - 2500-3500
   - 3500-5500
   - više od 5500

5. *Koliko dugo ste zaposlenik/ca Dm-a?*

   _____

6. *Koje su bile Vaše prednosti u odnosu na ostale kandidate za posao?*
   - odgovarajući stupanj obrazovanja
   - odgovarajuća stručna sprema
   - radno iskustvo
   - dodatna znanja o takvoj vrsti posla
   - dodatne vještine i sposobnosti

7. *Kako ste zadovoljni svojim radom u Dm-u?*
   - vrlo zadovoljan/na
   - zadovoljan/na
   - nezadovoljan/na
   - vrlo nezadovoljan/na

8. *Kako ste zadovoljni rasporednom radnog vremena?*

    - o vrlo zadovoljan/na
    - o zadovoljan/na
    - o nezadovoljan/na
    - o vrlo nezadovoljan/na

9. *Postoji li sustav motiviranja i nagrađivanja Vas kao zaposlenika/ca?*
    - o uvijek
    - o nikad
    - o ponekad

10. *Navedite nekoliko načina motiviranja i nagrađivanja Vas kao zaposlenika/ca dm-a:*

    _____

11. *Tko su najčešće Vaši potrošači?*
    - o mlađe generacije
    - o srednje generacije
    - o starije generacije
    - o mješovito

12. *Jeste li upoznati sa potrebama i željama Vaših potrošača?*
    - o jesmo, u potpunosti
    - o donekle smo upoznati
    - o nismo upoznati

13. *Na što potrošači obraćaju pažnju prilikom kupnje Vaših proizvoda?*
    - o Cijena
    - o Marka
    - o Kvaliteta
    - o Dizajn
    - o _____

14. *Jeste li uvijek na raspolaganju Vašim potrošačima u pružanju informacija oko proizvoda, pomoći pri odabiru proizvoda?*
    - o da, uvijek
    - o ponekad
    - o nikad

PRILOG 2. Pitanja za strukturirani intervju proveden sa članovima Uprave

1. Koji su Vaši uvjeti prilikom zapošljavanja novih kandidata?
2. Jesu li Vaši zaposlenici zadovoljni rasporedom radnog vremena, pojasnite na koji način je formirano radno vrijeme?
3. Obavljaju li Vaši zaposlenici učinkovito svoj posao, na temelju čega pratite njihov uspjeh prilikom obavljanja posla?
4. Postoje li načini motiviranja Vaših zaposlenika te koji su to načini motiviranja?
5. Postoje li dodatna nagrađivanja za zaposlenike koji su pridonijeli uspješnim poslovima i koji?
6. Kako se Vi i Vaši zaposlenici nosite sa konkurencijom na tržištu?
7. Postoji li kod Vas daljnja edukacija i usavršavanje Vaših zaposlenika?

SAŽETAK

Upravljanje prodajom je proces planiranja, provođenja i nadziranja funkcije osobne prodaje, a da bi prodaja bila uspješna potrebno je njezino planiranje prilikom kojeg se razvijaju strategije, postavljaju ciljevi, upravlja se potražnjom, a uspješno upravljanje prodajom osigurava dobar promet proizvoda, a samim time i zaradu ukupnog poslovanja. Maloprodaja uključuje sve radnje vezane uz izravnu prodaju dobara i usluga krajnjem korisniku za osobnu, neposlovnu upotrebu. Trgovina na malo obuhvaća sve transakcije u kojima kupac namjerava potrošiti proizvod kroz osobnu, obiteljsku i kućansku upotrebu te iz toga može se zaključiti da se radi o prodaji robe kućanstvu osobno ili aktiviranju kućanstva u maloprodaji. Hrvatska maloprodaja kreće se u skladu s europskim i svjetskim trendovima na način kojim nastoji što učinkovitije i uspješnije odgovoriti na želje i potrebe potrošača. U Europi je izražen trend prema povećanju koncentracije tržišnog udjela vodećih maloprodavača te se razina koncentracije na tržištu trgovine na malo robom široke potrošnje značajno povećala u posljednjih 20-tak godina.

Ovim radom obrađeno je poduzeće DM drogerie markt d.o.o. te njihov način upravljanja prodajom, prodajnim osobljem i potrošačima. U skladu s temom rada, provedena su tri istraživanja od kojih se jedno odnosi na zadovoljstvo potrošača pružanjem DM-ovih usluga, drugo na zadovoljstvo prodavača u DM-u, a treće istraživanje obuhvaća upravljanje prodajom na temelju zaposlenih u DM-ovoj upravi u Zagrebu. Na kraju rada je osvrt na provedena istraživanja u kojem su iznijeti prijedlozi kojima bi DM mogao biti još bolji u pružanju svojih usluga.

SUMMARY

Sales Management is the process of planning, implementing and monitoring functions of personal sales and in order to make the sale successful, it is necessary to plan it. During the process strategies are developed, goals are set, the demand is managed and successful sales management ensures a good turnover of goods and therefore profit in overall business. Retailing includes all activities related to the direct sale of goods and services to the end user for personal, non-business use. Retail includes all transactions in which the buyer intends to spend the product through personal, family and household use, therefore it can be concluded that this is a sale of goods to households or household retail activation. Croatian retail is moving in line with the European and world trends in a way that it tries to respond to the wishes and needs of consumers effectively and efficiently. In Europe, there is a strong trend towards increasing the concentration of market share of leading retailers so that the level of concentration in the retail market of consumer goods has increased significantly in the last 20 years.

This paper deals with the way of sales management, sales staff and the consumers of the company DM- drogerie markt Ltd. Following the topic of this work, three studies were conducted, one of which is related to the satisfaction of customers by DM's services. The second was related to the satisfaction of sellers in the managing team of DM and the third study includes sales management based on employees of DM's administration in Zagreb. At the end there is a review of the researches carried out with suggestions how DM could be even more successful in providing its services.