

# STRATEGIJA UPRAVLJANJA IMIDŽOM PRODAVAONICE

## STRATEGY OF IMAGE MANAGEMENT IN RETAIL SHOPS

UDK: 658.871

Prethodno priopćenje  
Preliminary communication

### Doc. dr. sc. Sandra Soče Kraljević

Docent, Ekonomski fakultet Mostar  
Matice hrvatske b.b., 88 000 Mostar, Bosna i Hercegovina  
Tel.: ++387 36 355 115; Fax: ++387 36 355 107  
E-mail: [sandra.soce-kraljevic@sve-mo.ba](mailto:sandra.soce-kraljevic@sve-mo.ba);  
[sandra\\_kraljevic@yahoo.com](mailto:sandra_kraljevic@yahoo.com)

### Ključne riječi:

*imidž prodavaonica na malo, čimbenici imidža, supermarket, konvencionalna prodavaonica, strategija upravljanja imidžom*

### SAŽETAK

Pozicioniranje u svijesti kupaca i snažna promocijska podrška doveli su mnoge uspješne prodavaonice na malo na sam vrh. Najvećim dijelom to je zasluga imidža stvorenog u svijesti kupaca. Imidž jedne prodavaonice na malo može, ali ne mora odgovarati stvarnosti. Često djeluje poput klišeja. On precjenjuje određene čimbenike prodavaonice, dok neke druge jednostavno izostavlja. Upravo je zbog toga imidž značajan i često presudan u ponašanju potrošača.

Predmet rada je utvrđivanje utjecaja imidža na ponašanje potrošača pri donošenju odluke o kupovini i odabiru prodavaonice na malo. Imidž je bitan čimbenik uspješnosti poslovanja poduzeća i prodavaonice na malo, te je relativno stabilna vrijednost i sastavnica stvaranja konkurentskih prednosti. No, ako mu se ne posvećuje odgovarajuća pozornost, može postati i kontraproduktivan. Umjesto da kao dodatna vrijednost pomaže pri stvaranju i održavanju konkurentskih prednosti i ostvarenju poslovnih ciljeva, on se pretvara u ograničavajući čimbenik. Stoga je izuzetno značajno

### Keywords:

*retail shop image, elements of image, supermarket, conventional shop, image management strategy*

### ABSTRACT

A sound positioning in consumers' mind, along with strong promotion support, brought many retail shops to the top. This is mostly thanks to the image created in the consumers' mind. A retail shop's image may but need not conform to reality. Image often looks like a cliché. It overstates certain elements of the shop while simply omitting others. That is exactly why image is of great importance and often crucial to consumer behavior.

This paper aims at determining the impact of image on customer behavior in the course of decision making about shopping and choosing a particular retail shop. Image is a significant factor of success of every company, hence also of a retail shops. It is a relatively strong value and a component of creating competitive advantage. But if we do not pay sufficient attention to image, it can become counterproductive. Instead to, like an additional value helps creating and maintaining the advantage in competition and realization of business aims, transforms into a limiting factor. Therefore,

utvrditi kojim čimbenicima imidža kupci pridaju najveću važnost.

Istraživanja su pokazala da kupac prvo bira prodavaonicu na malo, a zatim proizvode i marke proizvoda u okviru te prodavaonice. Kada se radi o supermarketu kao vrsti prodavaonice na malo, istraživanja su pokazala da se dvije od tri kupovne odluke donose na mjestu kupnje, a to znači da nisu prije planirane. Iz toga se može zaključiti da se na kupca može utjecati različitim prodajnim tehnikama.

U radu se predlažu strategije upravljanja imidžom supermarketa i konvencionalne prodavaonice: za supermarkete to je strategija "najširega asortimana", a za konvencionalne prodavaonice strategija "odabrane grupe proizvoda". Usavršavanje metoda istraživanja omogućit će dobivanje više informacija o ponašanju kupaca, a pritisak povećanog konkurentskog okružja poslovanja nagnat će prodavaonice na malo da što bolje upoznaju cjelokupan proces odlučivanja kupaca.

it is imperative to identify the elements of image that are of greatest importance to customers.

Research has shown that customers choose the retail shop first and after that products and brands within this shop. When it comes to the supermarket, as a kind of retail shop, research has shown that two out of three shopping decisions are made by the customer on the spot, that is, without previous planning. That practically means that we can influence customers with different sales techniques.

The paper suggests different strategies of image management for supermarkets and conventional shops. For supermarkets it is the "widest assortment" strategy, while for conventional shops the strategy is that of a "selected group of products". Improvements to research methods will enable getting more information about customer behavior, while pressures of increased competition in the business environment will force retailers to get better acquainted with their customers' whole decision making process.

## 1. UVOD

Imidž je spoznajna slika o poduzeću, proizvodu, osobi, procesu ili situaciji koju pojedinac formira na osnovi cjelokupnog prethodnog iskustva, stavova, mišljenja i predodžbi koje su više ili manje usklađene sa stvarnim obilježjima.<sup>1</sup> Kao što je poznato, danas poslovni uspjeh ovisi o uspješnom stvaranju vlastitog poslovnog imidža, svojevrsne osobnosti, znaka prepoznavanja, originalnog, vizualnog identiteta u razlikovanju u mnoštvu istih ili sličnih poduzeća ili prodavaonica na malo. Na odabir prodavaonice na malo utječu mnogi čimbenici koje kupac percipira i povezuje uz određenu prodavaonicu. Za menadžment prodavaonice izuzetno je značajno da zna koje vrednujuće kriterije kupci koriste pri njenom vrednovanju i koliki je značaj svakog pojedinog kriterija te kakav je stvarni u usporedbi sa željenim imidžom.

Marketinške odluke s kojima se susreću sve prodavaonice na malo prisutne su u području: ciljnog tržišta, lokacije prodavaonice na malo, asortimana prodavaonice na malo, razine cijena, funkcionalnih obilježja prodavaonice na malo – atmosfere, dostupnosti kreditiranja i ostalih usluga te društvene odgovornosti. Ovi čimbenici čine imidž prodavaonice na malo. Osnovno je da svi navedeni čimbenici budu usklađeni i da su u funkciji kreiranja željenoga imidža. Ovisno o tome kakav je imidž prodavaonice, kod kupaca se stvaraju pozitivni ili negativni stavovi o prodavaonici, naklonost prema njoj ili želja za izbjegavanjem. Kupac uvijek traži prodavaonicu koja je u skladu s njegovim osobnim imidžom i stilom života.

Kupci odlaze u kupnju iz velikog broja razloga – da bi tražili određene proizvode, pobjegli od dosade ili naučili nešto novo. Stoga prodavaonice moraju pružiti više od punjenja polica proizvodima, moraju učiniti raspoloživima tražene proizvode, napraviti stimulirajuću okolinu za kupnju i razviti marketinške strategije koje će povećati posjet prodavaonicama. Komuniciranje između prodavača i kupaca u prodavaonicama na malo podrazumijeva kontinuiranu aktivnost prije, za vrijeme i poslije kupnje, istodobno u oba smjera. Samo u takvim okolnostima može se kupcima nuditi ono što oni žele, poštovati njihovi zahtjevi, preporuke i stvarati osjećaj poštovanja kako bi svi sudionici imali osjećaj zadovoljstva, koristi i dobitka, tako da bi svaki pojedinačno bio zadovoljan dobivši ono što očekuje.

Prihvaćajući imidž kao moćno sredstvo komunikacije s ljudima radi postizanja njihova svrhovitog ponašanja, upravljanje imidžom postalo je važnim područjem djelovanja marketinških strategija. Stoga stvaranje željenog imidža predstavlja temeljni cilj strategije marketinga. Time ujedno i proučavanje imidža dobiva svoji puni značaj i smisao.

## 2. IMIDŽ PRODAVAONICE NA MALO

Imidž prodavaonice na malo može biti definiran kao:<sup>2</sup>

- način na koji je prodavaonica na malo definirana u svijesti kupca djelomice po svojim funkcionalnim kvalitetama, a djelomice po auri psiholoških atributa;
- kombinacija činjeničnih i emocionalnih elemenata, kupac reagira na karakteristike prodavaonice na malo onako kako ih vidi na emotivan način;
- subjektivna pojava koja je rezultat znanja o prodavaonicama na malo kao i uočenog odnosa s ostalim prodavaonicama na malo i u suglasnosti s kupčevim jedinstvenim spoznajnim konstrukcijama.

Da bi bila uspješna, prodavaonica na malo mora kreirati i održavati specifičan, jasan i konzistentan imidž. Jednom stvoren imidž mora prožimati sve aktivnosti unutar prodavaonice na malo, ali on nije stalan i može se mijenjati. Stoga taj proces zahtijeva velike napore i značajne vremenske i financijske izdatke. Prema tome, prijeko je potrebno planski i smisleno pristupiti stvaranju imidža koji će se kasnijim komunikacijskim i drugim marketinškim i poslovnim aktivnostima dograđivati i prilagođavati promjenjivim uvjetima okoline.

### 2.1. Čimbenici imidža maloprodaje

Iako odabir prodavaonice na malo ovisi o proizvodu koji se kupuje, ipak se može izdvojiti nekoliko čimbenika koji u osnovi determiniraju njen odabir, a to su: karak-

teristike ciljnog tržišta, lokacija prodavaonice, asortiman prodavaonice, razina cijena, funkcionalna obilježja prodavaonice – atmosfera, dostupnost kreditiranja i ostalih usluga te društvena odgovornost.<sup>3</sup>

Najvažnija odluka marketinškog menadžmenta prodavaonice na malo odnosi se na ciljno tržište. Sve dok ono nije određeno i profilirano, ne može se odlučivati o asortimanu prodavaonice na malo, razini cijena i slično. Prodavaonice na malo moraju sve aktivnosti podrediti svom ciljnom tržištu ili tržištima, jer su kupci oni koji donose najvažniju odluku – kupiti ili ne kupiti, čime određuju njenu uspješnost. Veliki broj čimbenika utječe na kupčev odabir lokacije prodavaonice na malo i privlačnost lokacije za obavljanje kupovine, ali najvažniji je čimbenik imidž prodavaonice na malo. Upravo je on presudan čimbenik zbog kojega se neki kupci upute u udaljenu prodavaonicu na malo ili čak prodavaonicu na malo izvan nacionalnih granica.

Skup proizvoda koji se nudi kupcima jest asortiman proizvoda. On mora odgovarati očekivanjima ciljnog tržišta jer kao takav predstavlja ključni čimbenik konkurentske borbe. Isto tako, jak i jasan imidž prodavaonice na malo jača samopouzdanje kupaca u dobar odabir proizvoda. Cijena proizvoda značajan je čimbenik u stvaranju imidža prodavaonice.<sup>4</sup> Ona utječe na imidž na tri načina: cijena je mjera vrijednosti proizvoda, predstavlja pogodnost za kupca i kupci reagiraju emocionalno na određene razine cijena.<sup>5</sup>

Atmosferu kao funkcionalno obilježje prodavaonice na malo čine: vanjski izgled, unutarnji izgled, oprema prodavaonice i način izlaganja proizvoda.<sup>6</sup> Atmosfera koja fizičkim obilježjima dodaje niz perceptivnih stimulansa može u potpunosti diferencirati jednu prodavaonicu na malo od druge i utjecati na stvaranje lojalnosti, što je i konačan cilj svake prodavaonice na malo.

Za prodavaonicu na malo usluge koje se nude kupcima komplementarni su i nerazdvojni dio ukupne ponude. Međuovisnost prodaje proizvoda i usluga neprestano raste. Strategija usluga treba biti konzistentna s željenim imidžom prodavaonice na malo.<sup>7</sup> Konačno, u stvaranju pozitivnog imidža prodavaonice treba uvažavati zahtjeve sve brojnijih alternativnih društvenih pokreta i

grupa za društveni pritisak. Posebice su važna područja društvene odgovornosti: pokreti kupaca, područja u zajednici i "zeleni" marketing.

## 2.2. Supermarketi i konvencionalne prodavaonice kao vrste prodavaonica na malo

Supermarketi su samoposlužne prodavaonice, prodajne površine od najmanje 100 m<sup>2</sup> i opskrbljene proizvodima za zadovoljavanje ukupnih potreba kupaca za hranom, odjećom i kuhinjskim potrepštinama. Neki od njih prodaju kozmetiku, male električne kućanske aparate, igračke i slično. Objekti su većinom prizemnice s ugodnim ambijentom i dodatnim pogodnostima kao što su kafići, dječji vrtići i velika besplatna parkirališta. Imaju središnja naplatna mjesta do izlaza i prate zalihe preko registar blagajni.<sup>8</sup> Konvencionalne prodavaonice su male prodavaonice prodajne površine manje od 100 m<sup>2</sup>, otvorene cijeli dan, a nude ograničen asortiman proizvoda koji se često kupuju, posebice tzv. proizvoda brzog obrtaja (FMCG). Kupci plaćaju neznatno više cijene, ali kupuju na pogodnim lokacijama i u duljem radnom vremenu.

Temeljem proučenih i prethodno sažeto prikazanih teorijskih doprinosa, provedeno je istraživanje radi boljeg razumijevanja imidža i utjecaja pojedinih čimbenika imidža na kupčev odabir prodavaonice na malo, a također i radi razumijevanja čimbenika konkurentnosti prodavaonice na tržištu.

## 3. ISTRAŽIVANJE

### 3.1. Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj istraživanja jest osmisliti i ponuditi opcije strategije upravljanja imidžom supermarketa i konvencionalne prodavaonice, sukladne specifičnosti tržišnog segmenta kupaca. Da bi se on ispunio, potrebno je:

1. Istražiti utjecaj svakog pojedinog čimbenika imidža na izbor prodavaonice na malo (supermarketa i konvencionalne prodavaonice), tj. utjecaj pojedinih čimbenika na kreiranje imidža supermarketa i konvencionalne prodavaonice.
2. Utvrditi zadovoljstvo kupaca koje proistječe iz pozitivnog imidža prodavaonice na malo, tj. istražiti utjecaj imidža na odabir supermarketa i konvencionalne prodavaonice, odluku o kupnji i poslijekupovno zadovoljstvo kupaca.
3. Istražiti postojanje različitih segmenata kupaca s obzirom na značaj pojedinih čimbenika na odabir prodavaonice na malo.

Na temelju postavljenih ciljeva provjerena je i istinitost sljedećih hipoteza:

- H1: Pojedini čimbenici imidža različitim intenzitetom utječu na odabir supermarketa u odnosu na odabir konvencionalne prodavaonice.
- H2: Na kupce različitim intenzitetom utječu različiti čimbenici imidža pri donošenju odluke o kupovini u supermarketima u odnosu na konvencionalne prodavaonice.
- H3: Strategija upravljanja imidžom bitno se razlikuje za supermarkete u odnosu na konvencionalne prodavaonice.

### 3.2. Metodologija provođenja istraživanja

Za potrebe istraživanja kao mjerni instrument kreiran je anketni upitnik<sup>9</sup> koji se sastojao od 8 pitanja o općim podacima o ispitanicima i 50 pitanja o imidžu prodavaonice na malo. Ovih 50 pitanja obuhvaća sve čimbenike koji čine imidž prodavaonice na malo i utječu na posljedično zadovoljstvo kupaca. Pitanja se mogu podijeliti u pet grupa. Prva grupa sadrži 33 pitanja, a to su pitanja o imidžu prodavaonice. Kod ovih pitanja primijenjena je Likertova ljestvica s pet stupnjeva (1 – uopće se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem). Drugu grupu čine dva pitanja koja se odnose na kupčev odabir oblika prodavaonice. U trećoj grupi

pitanja nalazi se sedam pitanja koja se odnose na čin kupnje u prodavaonici. Četvrta grupa sastoji se od četiriju pitanja koja su vezana za probleme koje su ispitanici imali s prodavaonicom. Petu grupu predstavljaju pitanja koja se odnose na zadovoljstvo ispitanika konkretnom prodavaonicom i čine je četiri pitanja.

Istraživanje je provedeno u razdoblju od 1. travnja do 1. lipnja 2005. godine u Republici Bosni i Hercegovini na području gradova Mostara, Banja Luke, Sarajeva i Tuzle. Uzorak istraživanja pripada grupi namjernih, odnosno neproporcionalnih kvotnih uzoraka uz kontrolne varijable grad i dio grada te ulogu u donošenju odluke o kupnji.<sup>10</sup>

Veličina uzorka određena je arbitrarno temeljem iskustvene metode (1.000 ispitanika). Na području grada Sarajeva istraživanje je provedeno na 400 ispitanika, dok je u Mostaru, Banja Luci i Tuzli ispitivano po 200 ispitanika. Da bi uzorak bio što vjerodostojniji, svaki je grad podijeljen u tri područja, i to: centar, šire središte i periferija. Zatim su određeni dijelovi grada u kojima se provodilo istraživanje, i to: u Mostaru, Banja Luci i Tuzli anketiralo se u šest dijelova grada, a u Sarajevu u osam dijelova zbog razlike u veličini grada. U svakom dijelu grada ispitivanje se provodilo u jednom supermarketu i u jednoj konvencionalnoj prodavaonici. Strukturu ispitanika činilo je 1/3 ispitanih iz konvencionalnih prodavaonica, a 2/3 iz supermarketa.<sup>11</sup>

Za potrebe izrade rada i obrade prikupljenih podataka korišteni su računalni programi Microsoft Word for Windows te SPSS 10 za kreiranje i sređivanje baze podataka, a statistička analiza podataka provedena je programskim paketom Statistica 5.0. Podaci dobiveni istraživanjem obrađeni su primjenom statističkih metoda izračunavanja srednjih vrijednosti i izračunavanja frekvencija različitih odgovora.

### 3.3. Rezultati istraživanja

Od ukupnog broja (1000) u supermarketima je ispitano 672 ispitanika, a u konvencionalnim prodavaonicama 328 ispitanika. U nastavku analize za svako pitanje kod

kojega je primijenjena Likertova ljestvica s pet stupnjeva izračunate su srednje vrijednosti i standardne devijacije.<sup>12</sup> Primjenom metode ANOVA rezultati pokazuju da se supermarketi i konvencionalne prodavaonice razlikuju sa statističkom značajnošću (uz  $p < 0,05$ ) za 19 pitanja uključenih u analizu. Za pitanja kod kojih je utvrđeno  $p < 0,05$  znači da postoji statistički značajna razlika između supermarketa i konvencionalnih prodavaonica. Uslijedila je provjera istinitosti hipoteza H1 i H2. Za provjeru hipoteze H1 korištena je prva grupa pitanja koja je nazvana imidž prodavaonice. Za provjeru hipoteze H2 korištena je treća grupa pitanja, nazvana kupnja u prodavaonici.

Testiranje hipoteze H1 - *Pojedini čimbenici imidža različitim intenzitetom utječu na odabir supermarketa u odnosu na odabir konvencionalne prodavaonice.*

Kako bi se provjerila istinitost hipoteze H1, ispitana je statistička značajnost razlika među srednjim vrijednostima za sva pitanja koja su se odnosila na imidž prodavaonice (čini ga sedam čimbenika). U karakteristike ciljnog tržišta kao prvi od čimbenika imidža ubrojani su opći podaci o ispitaniku i odgovori na sljedeće pitanje: "U prodavaonici susrećem poznate ljude?" Analizom prikupljenih podataka i odgovora dolazi se do zaključka da za ciljno tržište djelomično postoji razlika između ispitanika koji kupuju u supermarketima i onih koji kupuju u konvencionalnim prodavaonicama. Pet pitanja otkrivalo je stavove ispitanika glede lokacije prodavaonice. Analizom odgovora na ova pitanja dolazi se do generalnog zaključka da su za odabir prodavaonice najznačajniji povoljna lokacija, zatim blizina i parking. Može se zaključiti da kod lokacije kao čimbenika imidža postoji statistički značajna razlika između ispitanika anketiranih u supermarketima i konvencionalnim prodavaonicama. Četiri pitanja otkrivala su stavove ispitanika glede asortimana prodavaonica. Rezultati upućuju na opći zaključak da je asortiman dosta značajan i da bi prodavaonice trebale pokloniti veliku pozornost kategoriji svježih proizvoda. Primjenom metode ANOVA pokazalo se da se anketirani ispitanici razlikuju sa statističkom značajnošću  $p > 0,05$ . Za tri pitanja koja su se odnosila na asortiman nije utvrđena statistički značajna razlika, osim kod sljedećeg pitanja: "Ova prodavaonica ima uvijek svježije proizvode." Prema tome, može se zaključiti da kod asortimana kao čimbenika imidža postoji statistički značajna razlika između ispitanika anketiranih u supermarketima

i konvencionalnim prodavaonicama. Na cijene su se odnosila četiri pitanja. Cijene imaju veliku ulogu u odabiru prodavaonice, i to najviše zbog loših materijalnih uvjeta i nezaposlenosti kupaca. Osim toga, ispitanici su podijeljeni u stavu jesu li visoke cijene znak kvalitete. Metoda ANOVA pokazuje da se ispitanici razlikuju sa statističkom značajnošću  $p > 0,05$  za dva pitanja koja su se odnosila na razinu cijena, a da kod dvaju pitanja ne postoji statistički značajna razlika. Promatrajući razine cijena, može se zaključiti da djelomično postoji statistički značajna razlika između anketiranih ispitanika. Atmosferi u prodavaonici posvećen je najveći broj pitanja. Iz provedenog istraživanja evidentno je da je za ispitanike veoma važna pažnja koja im se pridaje kroz različite oblike unaprjeđenja prodaje kao što su: organiziranje nagradnih igara, mali pokloni djeci i slično. Isto tako, zaposleni imaju vrlo važnu ulogu i njihova spremnost da izađu u susret kupcu i da mu pomognu izuzetno je značajna za odabir prodavaonice. Metoda ANOVA pokazuje da se anketirani ispitanici razlikuju sa statističkom značajnošću  $p > 0,05$  za pet pitanja koja su se odnosila na atmosferu, dok kod sedam pitanja statistički značajna razlika nije utvrđena. Stoga, u vezi s atmosferom kao čimbenikom imidža može se zaključiti da djelomično postoji statistički značajna razlika između anketiranih ispitanika. Pet pitanja otkrivalo je stavove ispitanika glede dostupnosti kreditiranja i ostalih usluga kupcima. Usluge kupcima vrlo su promjenjiva kategorija i nešto što je hit usluga danas, ne mora biti sutra. Prodavaonice moraju stalno biti u kontaktu sa svojim kupcima i ispunjavati njihove potrebe i želje. Usluge ponuđene kupcu jesu: produženje radnog vremena, dostava proizvoda kući, telefonske narudžbe i usluge kreditiranja. Metoda ANOVA pokazuje da se anketirani ispitanici razlikuju sa statističkom značajnošću  $p > 0,05$  za samo jedno pitanje (koje se odnosi na korištenje kreditne kartice), a kod četiriju pitanja ne postoji statistički značajna razlika. Prema tome, može se zaključiti da kod usluga kupcu ne postoji statistički značajna razlika između ispitanika anketiranih u supermarketima i konvencionalnim prodavaonicama. Na društvenu odgovornost odnosila su se dva pitanja. Analizom dobivenih rezultata može se zaključiti da su ispitanici većinom društveno osviješteni. Metoda ANOVA pokazuje da kod anketiranih ispitanika ne postoji statistički značajna razlika pa se u vezi s društvenom odgovornošću kao čimbenikom imidža može zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika

između ispitanika anketiranih u supermarketima i konvencionalnim prodavaonicama.

Rezultati pokazuju da po pitanju lokacije prodavaonice i asortimana koji prodavaonica nudi postoji statistički značajna razlika (za  $p < 0,05$ ) između supermarketa i konvencionalnih prodavaonica. Vezano uz ciljno tržište, razinu cijena i funkcionalna obilježja – atmosferu postoji djelomično statistički značajna razlika između ovih dviju vrsta prodavaonica. Kod dostupnosti kreditiranja i ostalih usluga i društvene odgovornosti ne postoji statistički značajna razlika. S obzirom na navedeno, može se zaključiti da pojedini čimbenici imidža značajno utječu na odabir supermarketa u odnosu na konvencionalne prodavaonice, dok drugi čimbenici ne pokazuju tu razliku pa se stoga H1 može djelomično prihvatiti.

Dva pitanja u ovom anketnom upitniku otkrivala su nam stavove ispitanika u pogledu kupnje u prodavaonicama. Može se zaključiti da su ispitanici podijeljeni i da jedan veći broj obavlja kupnju tamo gdje voli, ali da ima dosta i onih koji bi voljeli kupovati negdje drugdje, što zbog nekih razloga nisu u mogućnosti. Primjenom metoda ANOVA pokazalo se da kod anketiranih ispitanika postoji statistički značajna razlika za pitanja koja su se odnosila na kupčev odabir prodavaonice. Prema tome, može se zaključiti da u odnosu na kupčev odabir prodavaonice (druga grupe pitanja), postoji statistički značajna razlika između ispitanika anketiranih u supermarketima i konvencionalnim prodavaonicama.

Testiranje hipoteze H2 - *Na kupce različitim intenzitetom utječu različiti čimbenici imidža pri donošenju odluke o kupovini u supermarketima u odnosu na konvencionalne prodavaonice.* Korištena je treća grupa pitanja (kupnja u prodavaonici). Kako bi se provjerila istinitost ove hipoteze, ispitana je statistička značajnost razlika između srednjih vrijednosti za pitanja kod kojih je primijenjena Likertova ljestvica i analizirani su odgovori ispitanika izraženi u postocima. Analizom je zaključeno sljedeće: Pojedini čimbenici imidža pokazali su značajno različit utjecaj na donošenje odluke o kupnji u supermarketima u odnosu na konvencionalne prodavaonice, dok drugi čimbenici ne pokazuju statistički značajnu razliku. Stoga se H2 može djelomično prihvatiti.

Četvrtu grupu čine četiri pitanja koja su vezana za probleme koje su ispitanici imali s prodavaonicom. Kad je riječ o problemima koje su ispitanici imali u prodavaonici, može se zaključiti da je od presudne važnosti uspostaviti “službu za pritužbe”. U upravljanju žalbama treba pokazati kupcu da je ostvaren napredak te da je vrlo vjerojatno da se greška neće ponoviti. U protivnom, samo se smanjuje njegovo kratkoročno nezadovoljstvo, ali se ne gradi njegova lojalnost, što predstavlja veoma skup način vođenja poslova. Kod pojedinih pitanja vezanih uz probleme koje su ispitanici imali u prodavaonici postoji značajna razlika između anketiranih ispitanika, dok kod nekih pitanja te razlike nema. Stoga se može zaključiti da u vezi s problemima ispitanika u prodavaonici postoji djelomična razlika između ispitanika anketiranih u supermarketima i konvencionalnim prodavaonicama. Peta grupa pitanja odnosila se na zadovoljstvo ispitanika konkretnom prodavaonicom. Na temelju analize ovih pitanja može se zaključiti da je velika većina ispitanika zadovoljna “favoriziranom” prodavaonicom, misle da je ona bolja od drugih u gradu, smatraju da će i dalje u njoj kupovati i preporučili bi je drugima. Koristeći se metodom ANOVA, došlo se do zaključka da postoji statistički značajna razlika za dva pitanja koja su se odnosila na zadovoljstvo, dok kod dvaju pitanja ona ne postoji. To znači da kod zadovoljstva kupaca kao elementa koji ulazi u skupinu ostalih čimbenika odabira prodavaonice na malo postoji djelomično statistički značajna razlika između anketiranih ispitanika u supermarketima i konvencionalnim prodavaonicama.

### 3.3.1. Strategija upravljanja imidžom prodavaonice na malo

Da bi se pripremile što bolje strategije za supermarket ili konvencionalnu prodavaonicu, potrebno je imati nekoliko opcija, od kojih se odabire najbolja. Razmatrajući dosadašnje doprinose i promišljanja više autora, zaključeno je da odabrana strategija općenito ovisi o: veličini supermarketa ili konvencionalne prodavaonice i poziciji na tržištu, resursima i ciljevima supermarketa ili konvencionalne prodavaonice, strategijama

konkurencije, ponašanju kupaca ciljnog tržišta i stanju u okruženju u kojem se prodavaonice nalaze. Pitanje o mogućnosti i sposobnosti odgovora na potrebe kupaca danas postavlja svaka ozbiljna prodavaonica na malo. Mogu li taj cilj ostvariti prodavaonice na malo u Republici Bosni i Hercegovini, u okruženju u kojem se nalaze (tranzicija, nestabilnost i slično), pokušalo se odgovoriti dijelom temeljem provedenog istraživanja, a dijelom na temelju iskustva. Kao moguće strategije za prodavaonicu na malo predlažu se sljedeće strategije pozicioniranja:

- kao prodavač visokokvalitetnih proizvoda i s visokom cijenom uz široki asortiman pratećih usluga,
- zatim kao prodavaonica na malo "odabrane grupe proizvoda" ili
- prodavaonica na malo "najširega asortimana".

Testiranje hipoteze H3 – *Strategija upravljanja imidžom razlikuje se u supermarketima u odnosu na konvencionalne prodavaonice*. U svrhu testiranja H3 bilo je potrebno istražiti sve čimbenike imidža koji uvjetuju kupnju i ocijeniti njihovu uspješnost putem tri razmatrane strategije.

### 3.3.1.1. Strategija upravljanja imidžom supermarketa

Pozicija svakog supermarketa na tržištu najviše ovisi o njegovu imidžu, a trenutno su supermarketi na tržištu Republike Bosne i Hercegovine u dobrom položaju u odnosu na ostale vrste prodavaonica na malo. Na tržištu je jaka konkurencija, a kupci svakim danom imaju brojnije i veće zahtjeve. Stanje u okruženju nije nimalo ugodno: nezaposlenost, ekonomska nestabilnost itd. Ciljevi supermarketa jesu opstanak na tržištu i dugoročno uspješno poslovanje. Provedeno istraživanje pokazuje da kupci biraju supermarket temeljem lokacije i asortimana te djelomično temeljem razine cijena i funkcionalnih obilježja – atmosfere. Kupci ne biraju supermarket temeljem dostupnosti kreditiranja i ostalih usluga te društvene odgovornosti.

Supermarketi su pretežno smješteni na pogodnim lokacijama s uređenim okruženjem, parkingom, većinom su uočljivi i udaljeni od ceste. Asortiman je približno isti u svim supermarketima, a također i cijene. Prateće usluge su iste u svim supermarketima, jedino neki imaju nešto ljubaznije i stručnije osoblje. Autorica smatra da bi supermarketi trebali uvesti obuku osoblja na radnom mjestu. Promocija je na niskoj razini i ona je pojedinačna. Što se tiče distribucije proizvoda događa se da neki proizvodi nisu dostupni pa se predlaže da se u supermarketu uvedu informacijski sustavi, tj. da se skladište poveže s blagajnom. Mali broj supermarketa ima marketinški odjel pa se uočava potreba njegova osnivanja u što kraćem roku. Budući je 16,07 % kupaca imalo problema pri kupnji, prijeko je potrebno da svi supermarketi imaju "službu za pritužbe kupaca". Važno je da ona što prije počne s radom i da se kupce upozna i educira da se za bilo koji problem mogu obratiti za pomoć. Tako će se postići pozitivni psihološki efekt kod kupaca, a i supermarketi će prikupljati informacije o tome što smeta njihovim kupcima radi poboljšanja kvalitete usluge. Iznoseno upućuje na kašnjenje supermarketa na tržištu Republike Bosne i Hercegovine za svjetskim trendovima.

Nadalje, treba spomenuti da je analiza dala sliku glavnih slabih i jakih strana supermarketa onako kako ih percipiraju ispitanici. No, prije nego supermarket razvije marketinški plan za modificiranje poslovanja, treba proširiti analizu tako da uključuje sliku pozicija značajki kod konkurencije. Nema smisla uložiti sredstva i vrijeme u poboljšanje percepcije imidža pojedinog čimbenika ili značajke ako konkurencija može brže ili uz manji trošak otkloniti razliku.

Istraživani supermarketi trebaju odabrati jednu od triju predloženih strategija. Prva strategija - supermarket se može pozicionirati kao prodavač visokokvalitetnih proizvoda s visokom cijenom uz široki asortiman pratećih usluga. Na istraživanom tržištu uočeno je postojanje segmenta bogatih koji bi mogli posjećivati takve supermarkete. Supermarketi bi primjenom ove strategije mogli uspjeti ili se alternativno mogu odlučiti za kvalitetne proizvode uz nešto nižu cijenu pa da opslužuju nešto siromašnije segmente. Druga strategija - supermarket "odabrane grupe proizvoda" podrazumi-



jeva da supermarketi ne nude luksuz, ne posvećuju pozornost asortimanu i lokaciji, nego misle da je za kupce ključna cijena. Treća strategija supermarket "najširega asortimana" nastaje kad prodavači dodaju postojećem asortimanu unosne proizvode koji se mogu prodavati u većim količinama uz povoljnije cijene. Supermarketi koji prihvaćaju ovu strategiju nadaju se da će postići: pretvaranje supermarketa u prodajni centar, ostvarenje većega prometa i veće profitne stope, te povećanje impulzivne kupnje. Imajući u vidu rezultate istraživanja, autorica misli da bi treća strategija uz atraktivnu lokaciju i kvalitetne prateće usluge bila trenutno najuspješnija u Republici Bosni i Hercegovini.

### 3.3.1.2. Strategija upravljanja imidžom konvencionalne prodavaonice

Konvencionalne prodavaonice u Republici Bosni i Hercegovini u ovom su trenutku u dobrom položaju u odnosu na to kakav bi mogle imati ako i dalje budu "zatvarale oči" na najnovije trendove u marketingu. Rezultati istraživanja pokazali su da posjeduju resurse slabije od supermarketa. Glavni su im ciljevi "preživljavanje" i opstanak na tržištu. Konkurencija je jaka. Isto tako, i njihovi kupci svakim danom imaju veće zahtjeve, a stanje u okruženju nije nimalo pogodno. Provedeno istraživanje pokazalo je da kupci pretežno biraju konvencionalnu prodavaonicu temeljem njene lokacije i asortimana, a samo djelomično temeljem cijena i funkcionalnih obilježja – atmosfere. Ne biraju je temeljem dostupnosti usluga i društvene odgovornosti. Lokacija konvencionalnih prodavaonica unaprijed je determinirana okruženjem. Veoma mali broj ih ima zanimljive i prepoznatljive nazive i znakove marke te kućne boje. Glavna prednost im je blizina mjestu stanovanja ili zaposlenja kupca. Asortiman im je određen veličinom prostora i maštovitošću prodavača. Proizvodi nisu raspoređeni po cjenovnim kategorijama, a označavanje cijena većinom se provodi ručno. Atmosfera je mnogo lošija nego kod supermarketa, jedino je osoblje većinom veoma ljubazno i na usluzi kupcu. Promocija i unaprjeđenje prodaje u prodavaonici na vrlo su niskoj razini i pojedinačno se provode.

U odnosu na snabdjevenost, konvencionalne prodavaonice su, uvjetno rečeno, bolje od supermarketa. One imaju manji broj proizvoda, ali rijetko se događa da neki nedostaje. Trebale bi uvesti opciju telefonske narudžbe. Ni jedna nema marketinški odjel. Autorica misli da bi sve konvencionalne prodavaonice veće površine trebale u svoje poslovanje što prije uključiti marketinški odjel. Čak je 17,38% anketiranih ispitanika imalo problema. I za konvencionalne prodavaonice, posebice one veće površine, bilo bi poželjno da uvedu "službu za pritužbe kupaca". Iznenaduje činjenica da se veći broj nezadovoljnih kupaca žalio u konvencionalnim prodavaonicama nego u supermarketima.

Istraživane konvencionalne prodavaonice trebaju odabrati jednu od triju strategija. Prva strategija - konvencionalna prodavaonica se može pozicionirati kao prodavač visokokvalitetnih proizvoda s visokom cijenom uz široki asortiman pratećih usluga. Na vlasnicima je da odluče, a već je utvrđeno da na tržištu Republike Bosne i Hercegovine postoji segment bogatih koji bi mogli posjećivati ovakve prodavaonice. Strategija "odabrane grupe proizvoda" teži cilju da konvencionalne prodavaonice prodaju proizvode prihvatljive kvalitete uz relativno niske cijene. Naglašeno je da su lokacija i asortiman najvažnije komponente, a kako im ove prodavaonice ne pridaju dovoljno pozornosti, morale bi imati dosta niže cijene. Za konvencionalne prodavaonice u Bosni i Hercegovini koje odaberu ovu strategiju ima najviše prostora na tržištu, samo bi prodavaonice trebale biti na atraktivnim lokacijama i nuditi ograničene usluge. Treća je strategija konvencionalna prodavaonica "najširega asortimana". Nedostatak joj je ograničavajući kapacitet jer konvencionalne prodavaonice nemaju prostora za dodatni asortiman.

Preporučuje se upravi prodavaonica druga strategija. Budući da je svaka prodavaonica neovisna, preporučuje se svakoj da razmotri svoje snage i slabosti, prilike i prijetnje na tržištu te se odluči za onu marketinšku strategiju za koju misli da bi za nju bila najuspješnija.

Kako je prethodno navedeno, da bi se provjerila istinitost hipoteze H3, bilo je prijeko potrebno ispitati sve čimbenike imidža koji uvjetuju kupnju u supermarketima i konvencionalnim prodavaonicama i ocijeniti

njihovu uspješnost putem tri razmatrane strategije. S obzirom na navedeno, može se zaključiti da se strategija upravljanja imidžom djelomično razlikuje u supermarketima u odnosu na konvencionalne prodavaonice pa se stoga H3 može djelomično prihvatiti.

## 4. ZAKLJUČAK

Kako su tržišta sve konkurentnija, prodavaonice na malo trebale bi unaprijediti svoje razumijevanje potreba, stavova i ponašanja kupaca kako bi im mogle ponuditi veće zadovoljstvo. Njihova ponuda i cjelokupan imidž moraju biti iznimno atraktivni. Ciljane grupe kupaca imaju slike o kvaliteti svakog proizvoda, usluge, dobavljača, cijena i slično. Slike nisu uvijek točne, ali one utječu na odabir prodavaonice na malo. To je ujedno i glavni problem koji se izradom rada istražio i pokušao razriješiti.

Imidž je bitan čimbenik uspješnosti poslovanja prodavaonice na malo. On je relativno stabilna vrijednost i sastavnica stvaranja konkurentskih prednosti. No, ako mu se ne posvećuje odgovarajuća pozornost, imidž može postati i kontraproduktivan. Umjesto da kao dodatna vrijednost pomaže pri stvaranju i održavanju konkurentskih prednosti i ostvarenju poslovnih prilika, on se pretvara u ograničavajući čimbenik. Stoga je izuzetno značajno spoznati kojim čimbenicima imidža prodavaonice na malo kupci pridaju najveću važnost.

Da bi se teorijske spoznaje o utjecaju čimbenika imidža na odabir prodavaonice na malo i proizvoda u okviru nje potvrdile u praksi, provedeno je empirijsko istraživanje. U Bosni i Hercegovini do sada nije provedeno ovakvo istraživanje. Stoga je temeljni doprinos rada sadržan u boljem razumijevanju imidža

i utjecaja pojedinih njegovih čimbenika na konkurentnost prodavaonice na malo.

Osnovni cilj istraživanja bio je ponuditi opcije za strategiju upravljanja imidžom supermarketa i konvencionalne prodavaonice sukladnu specifičnosti segmenta. U radu se provjeravala i istinitost 3 hipoteze. Testiranjem hipoteze H1 – *Pojedini čimbenici imidža različitim intenzitetom utječu na odabir supermarketa u odnosu na odabir konvencionalne prodavaonice*, došlo se do zaključka da pojedini čimbenici imidža značajno utječu na odabir supermarketa u odnosu na odabir konvencionalne prodavaonice, dok drugi ne pokazuju tu razliku pa je stoga H1 djelomično prihvaćena.

H2: *Na kupce različitim intenzitetom utječu različiti čimbenici imidža pri donošenju odluke o kupnji u supermarketima u odnosu na konvencionalne prodavaonice*. Analizom odgovora ispitanika zaključeno je sljedeće: pojedini čimbenici imidža pokazali su značajno različit utjecaj na donošenje odluke o kupovini u supermarketima u odnosu prema konvencionalnim prodavaonicama, dok drugi čimbenici ne pokazuju statistički značajnu razliku. Stoga je i H2 djelomično prihvaćena.

H3: *Strategija upravljanja imidžom razlikuje se u supermarketima u odnosu na konvencionalne prodavaonice*. Može se zaključiti da se strategija upravljanja imidžom djelomično razlikuje u supermarketima u odnosu na konvencionalne prodavaonice pa se stoga H3 može djelomično prihvatiti.

Konačno, definirana je strategija upravljanja imidžom. Za supermarkete je to strategija “najširega asortimana”, a za konvencionalne prodavaonice strategija “odabrane grupe proizvoda”.

## LITERATURA

1. Berman, B., Evans, R.J.: **Retail Management – A Strategic Approach**, Macmillian Publishing Company, New York, 1986.
2. Berman, B., Evans, R.J.: **Retail Management – A Strategic Approach**, Prentice Hall, New Jersey, 1998.
3. Kesić, T.: **Integrirana marketinška komunikacija – propaganda, unapređenje prodaje, Internet, odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja**, Opinio d.o.o., Zagreb, 2003.
4. Ozretić Došen, Đ.: **Osnove marketinga usluga**, Mikrorad, Zagreb, 2002.
5. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (urednici): **Marketing**, Adverta, Zagreb, 2004.
6. Soče Kraljević, S.: **Utjecaj imidža na konkurentnost maloprodaje u Bosni i Hercegovini**, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar, 2004.

## Bilješke

- <sup>1</sup> Kesić, T.: **Integrirana marketinška komunikacija – oglašavanje, unapređenje prodaje, Internet, odnosi sa javnošću, publicitet, osobna prodaja**, Opinio d.o.o., Zagreb, 2003, str. 102.
- <sup>2</sup> Berman, B., Evans, R.J.: **Retail Management – A Strategic Approach**, Macmillian Publishing Comapany, New York, 1986, str. 457.
- <sup>3</sup> Ibid., str. 458.
- <sup>4</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (urednici): **Marketing**, Adverta, Zagreb, 2004, str. 203–225.
- <sup>5</sup> Kesić, T.: op. cit., str. 114.
- <sup>6</sup> Berman, B., Evans R. J.: **Retail Management – A Strategic Approach**, Prentice Hall, New Jersey, 1998, str. 552.
- <sup>7</sup> Ozretić Došen, Đ.: **Osnove marketinga usluga**, Mikrorad, Zagreb, 2002, str. 19.
- <sup>8</sup> Definicije supermarketa i konvencionalnih prodavaonica prilagođene ovom radu i ovom tržištu preuzete su iz: Soče Kraljević, S.: **Utjecaj imidža na konkurentnost maloprodaje u Bosni i Hercegovini**, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar, 2004, str. 252–255.
- <sup>9</sup> Detaljan uvid u anketni upitnik možete zatražiti od autorice teksta e-mailom.
- <sup>10</sup> Bila su postavljena dva uvjeta kojih su se anketari morali pridržavati, a koja su potencijalni ispitanici morali ispunjavati kako bi uopće bili uključeni u uzorak. Naime, u uzorak su mogle biti uključene samo one osobe koje u okviru kućanstva najčešće donose odluku o kupnji prehrambenih proizvoda i koje te proizvode doista i kupuju.
- <sup>11</sup> Ova odluka je donesena na temelju saznanja o istraživanjima koja su ranije provođena u Republici Bosni i Hercegovini i činjenice da su konvencionalne prodavaonice mnogo manje od supermarketa te da ih posjećuje manji broj kupaca. U Sarajevu je u svakoj konvencionalnoj prodavaonici ispitano po 16 ispitanika, a u supermarketu 34 ispitanika, dok je u preostala tri grada u konvencionalnim prodavaonicama ispitano po 11 ispitanika, a u supermarketima po 22 ispitanika u četiri dijela grada i 23 u dva dijela.
- <sup>12</sup> Jer se misli da one dobro interpretiraju odgovore ispitanika i može se stvoriti sliku o tome što im je važno kod obavljanja kupnje u supermarketima i konvencionalnim prodavaonicama.