

Valentina Pantović\*  
Igor Zovak\*\*

## ZNAČAJ UPRAVLJANJA PRODAJNIM PROSTOROM ZA UNAPREĐENJE PRODAJE

### Sažetak

Suvremeno trgovinsko poslovanje karakteriziraju slični uvjeti poslovanja u smislu ponude i cijene robe među konkurentskim maloprodajnim lancima. S obzirom na to da kupci postaju sve zahtjevniji, kvaliteta usluge postaje presudni kriterij prilikom izbora prodavaonice. Unapređenje prodaje u okviru promocijskih aktivnosti poduzeća uključuje i prodajno mjesto uz pomoć informiranja, odnosno usmjeravanja potrošačeve pažnje na određene proizvode tijekom kupovine, dinamičnijeg ulistavanja novih proizvoda te formiranje pozicija na policama na prodajnom mjestu da bi se stekla tržišna prednost te naklonost potencijalnih kupaca. Cilj je ovog rada istražiti značaj poslovnog prostora za unapređenje prodaje. Osim teorijskog dijela rada putem analize slučaja predstavlja se dobra praksa druge najveće tvrtke u drogerijskom segmentu u Hrvatskoj.

**Ključne riječi:** unapređenje prodaje, prodajni prostor, upravljanje prodajom

### 1. Uvod

Suvremeno trgovinsko poslovanje karakteriziraju slični uvjeti vezani za cijene i ponudu robe među maloprodajnim lancima. S druge strane, kupci postaju sve zahtjevniji, što znači da kvaliteta usluge, odnosno način na koji će maloprodavač pokušati napraviti distinktivnu prednost u odnosu na konkurenciju postaje presudni kriterij prilikom izbora prodavaonice. S obzirom na to da u maloprodaji smanjenje marži nije u interesu trgovca, maloprodavači moraju posvetiti više pažnje drugačijim metodama poboljšanja prodaje da bi se ojačala i/ili zadržala tržišna pozicija. Na značaju dobivaju faktori poput preglednosti asortimana, rasporeda polica u prodavaonici, brzine usluge, ljubaznosti, predanosti poslu i snazi prodajnih vještina djelatnika u

\* Valentina Pantović, bacc. oec., Libertas međunarodno sveučilište, Zagreb, Hrvatska, [vpantovic@student.libertas.hr](mailto:vpantovic@student.libertas.hr)

\*\* Igor Zovak, mag. oec., viši predavač, Libertas međunarodno sveučilište, Zagreb, Hrvatska, [izovak@libertas.hr](mailto:izovak@libertas.hr)

prodavaonici. Voditelji prodajnih prostora, s namjerom privlačenja potrošača, pokušavaju svoje prodavaonice učiniti zanimljivima i drugačijima od ostalih.

Cilj je ovog rada istražiti značaj poslovnog prostora za unapređenje prodaje planiranjem asortimana i adekvatnog alociranja, odnosno pozicioniranja proizvoda u svrhu postizanja uspjeha u maloprodaji. Pri tome većina provedenih dosadašnjih istraživanja i primjera iz prakse, koji primjenjuju upravljanje kategorijama proizvoda, odnosi se na prodavaonice pretežito prehrambenih proizvoda. U ovome se radu cilj želi ostvariti teorijskim istraživanjem te analizom slučaja prodajnog prostora poslovnice drogerije Müller. U skladu s tim cilj je dati određene preporuke koje bi se mogle primijeniti u svakodnevnoj trgovačkoj praksi.

## 2. Unapređenje prodaje

Unapređenje prodaje javlja se između trgovaca i obrtnika radi lakšeg informiranja i olakšavanja prodaje, čak i prije pojave oglašavanja. Kasnije, razvojem industrije u visoko razvijenim zemljama i u borbi za svakog kupca i kvadratni metar prostora, dolazi do jačanja i osamostaljenja unapređenja prodaje kao važne promocijske djelatnosti (Sudar i Keller, 1991). Veliki broj autora definira unapređenje prodaje na različite načine. Poteškoće proizlaze iz pokušaja distinkcije aktivnosti vezanih za unapređenje prodaje od ostalih promocijskih aktivnosti, a pogotovo od aktivnosti vezanih za promociju i osobnu prodaju s obzirom na to da unapređenje prodaje posredno ili neposredno ulazi u oba područja. Nadalje, poduzeća različito pristupaju ulozi unapređenja prodaje na način da je u nekim poduzećima unapređenje prodaje samostalni odjel u okviru komercijale i prodaje, a negdje je u sklopu službe oglašavanja (Lindstrom, 2012).

Unapređenje prodaje je „promotivna aktivnost koja upotpunjuje akcije oglašavanja i osobne prodaje, koordinira s njima i pomaže im da budu uspješniji” (Sudar i Keller, 1991: 238). Osnovna poveznica navedenih definicija nemogućnost je jasnog razgraničenja oglašavanja i unapređenja prodaje. Sve navedene definicije govore o unapređenju prodaje kao o promotivnoj aktivnosti koja svojom aktivnošću ulazi u oba područja, oglašavanje i osobnu prodaju, ali opet, s druge strane, treba istaknuti osnovne razlike koje postoje unutar tih promocijskih aktivnosti. Tako unapređenje prodaje ima kratkoročne učinke i treba voditi brigu o prodaji, a oglašavanje ima karakter dugoročnog djelovanja i obraća se širokoj masi (Lindstrom, 2012). Prema Sudaru i Kelleru (1991: 240), za unapređenje prodaje karakteristične su kratkoročna prodaja, mjerljivost rezultata, poticaj posjetiteljima u trgovini na isprobavanje novih proizvoda, plasman proizvoda osjetljivih na promjenu cijene te aktivnosti vezane za povećanje prepoznatljivosti trgovca i prodajnog mjesta.

Unapređenje prodaje vrsta je promocije, odnosno jedan od četiriju elemenata marketinškog spleta (Kotler, Keller i Martinović, 2014). Osim samih financijskih koristi koje same po sebi nude metode unapređenja prodaje u definiciju je potrebno uključiti i popratne efekte – hedonističke (poput istraživanja i uzbuđenja) i utilitarističke (praktična kupovina), odnosno koristi koje percipira potrošač (Chandon, Wansink i Laurent, 2000). Samim time dobiva se dodatna dimenzija u promišljanju strategije unapređenja prodaje – potrošača ne motiviraju isključivo percipirane financijske koristi. Pritom je važno uočiti razliku između oglašavanja i unapređenja prodaje – oglašavanje privlači pažnju i pokušava racionalizirati kupovinu potrošača, a unapređenje prodaje pokušava potaknuti potrošača na kupnju (Kotler i Keller, 2009).

Mason i Mayer (1987: 16) definirali su unapređenje prodaje kao „plaćene komunikacijske aktivnosti s ili bez posredstva medija, koji ne spadaju u osobnu prodaju, klasičnu promociju ili područje odnosa s javnošću, a stimuliraju kupnju kod potrošača i efektivnost prodajnog partnera”. Riječ je o medijskom i nemedijskom marketinškom pritisku koji se koristi u ograničenom periodu, usmjeren je na krajnjeg potrošača ili poslovnog kupca (veleprodajnog ili maloprodajnog), a služi da bi se potaknulo isprobavanje nekog proizvoda, povećala potražnja za tim proizvodom ili povećala njegova dostupnost.

Prema Kotleru i Kelleru (2009), unapređenje prodaje poziva na interakciju s potrošačem na način da skreće pozornost na određeni proizvod, pridaje neku dodatnu vrijednost određenom proizvodu ili poziva potrošača da odmah izvrši transakciju. Ono je tipično namijenjeno tržištima krajnjih potrošača, a tržišta B2B češće koriste osobnu prodaju kao vrstu promocije. Višegodišnjim praćenjem svjetskih promjena u marketingu primjećuje se da se izdatci za unapređenje prodaje, odnosno udjela u proračunu konstantno povećavaju, ali se taj porast usporio u recentnoj povijesti.

Sinanagić i Čivić (2011: 21) navode faktore koji su doveli do situacije u kojoj se unapređenje prodaje u industrijski visoko razvijenim zemljama izdvaja u posebne aktivnosti:

- razvoj masovne proizvodnje, pogotovo roba osobne potrošnje, jačanje konkurencije i otežani plasman robe na tržištu
- širenje prodajne mreže, novi oblici i načini prodaje kao što su robne i diskontne kuće, lanci supermarketa, narudžbe poštom i sl.
- intenzivnija ulaganja u oglašavanje i osobnu prodaju
- kritika potrošača (pokret potrošača – konzumerizam) i
- potražnja potrošača za degustacijama, uslugama i informacijama u trgovini i sve veći postotak neplaniranog, impulzivnog kupovanja.

Prema Pavleku (2004), unapređenje prodaje prevladava u situacijama kada proizvod ima bitne kvalitete koje se mogu ocijeniti na mjestu prodaje, visoko je

standardiziran, kupuje se impulzivno te u situaciji kada je prodavač na tržištu poznatiji u odnosu na proizvođača.

Iz definicija i karakteristika unapređenja prodaje proizlaze i funkcije unapređenja prodaje (Pavlek, 2004: 51):

- porast prometa dovodi do povećanja produktivnosti rada, te ujedno i do snižavanja jediničnih troškova u proizvodnji i distribuciji
- povezuje proizvođače, trgovce i kupce unutar područja zajedničkog interesa
- stvara pozitivnu atmosferu putem uređenja eksterijera (izloga) te interijera prodavaonica, što dovodi do porasta prodaje
- putem informativne i edukativne dimenzije dovodi potrošače do novih spoznaja vezanih za karakteristike proizvoda ili usluga
- utječe na stvaranje novih spoznaja o proizvodima i uslugama informiranjem i podučavanjem potrošača te
- utječe na smanjenje sezonskih oscilacija kupovanja.

Na temelju svih nabrojanih funkcija može se uočiti važna uloga unapređenja prodaje u društvu i zaključiti da se povezivanjem proizvodne i prodajne sfere te uključivanjem potrošača stvara nova vrijednost.

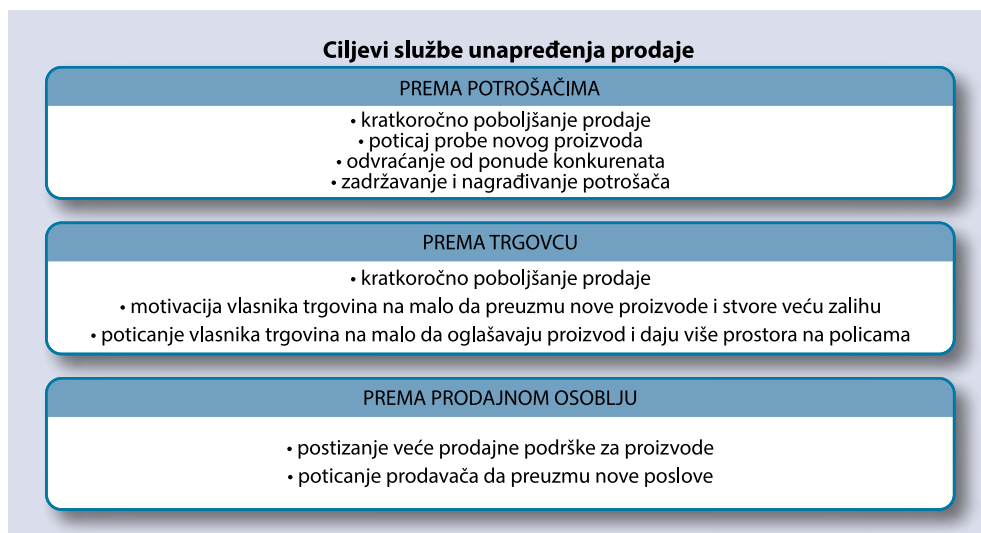
## 2.1. Planiranje i određivanje ciljeva unapređenja prodaje

Unapređenje prodaje planira se istovremeno s ostalim oblicima i aktivnostima promocije da bi se postigli najbolji efekti. Proces planiranja odnosi se na analizu okruženja u smislu analize obilježja proizvoda, vlastitih promotivnih aktivnosti, kao i temeljnih karakteristika funkcioniranja tržišta te aktivnosti konkurencije (Kesić, 1997). Nakon toga jedan je od prvih zadataka istraživanja utvrđivanje problema, odnosno analiza postojeće situacije i vlastite mogućnosti na tržištu vezane za unapređenje prodaje. U toj fazi cilj je prikupiti sve podatke koji su na raspolaganju unutar poduzeća i sve podatke, informacije, mišljenja i sugestije dobivene na osnovi neformalnog istraživanja, tj. razgovora s vlastitim radnicima pojedinih službi, osobljem u kanalima prodaje, potrošačima u trgovini i drugima. Istraživanja, koja provodi služba unapređenja prodaje u vezi s proizvodom, cijenom, dizajnom, servisom i drugim značajkama, specifična su. Osim vlastitog ispitivanja potrošača i analize svojstava proizvoda u usporedbi s istim ili sličnim proizvodima konkurencije služba unapređenja prodaje predlaže mogućnost redizajna, specijalnih promocijskih pakiranja, setova, kupona i slično (Pavlek, 2004).

Sredstva koja se koriste da bi se ostvarili ciljevi unapređenja prodaje namijenjeni trgovini širokog su spektra, od kratkih tečajeva i savjetovanja trgovaca kako najbolje izložiti neku robu na polici ili na koji način komunicirati s potrošačem do provođenja nagradnih igara među prodavačima i dijeljenja određenih materijalnih povlastica ka-

ko bi se trgovca motiviralo da uzme neki novi proizvod i da ga dobro prezentira krajnjem potrošaču (Kotler i Keller, 2009).

Ovisno o skupini kojoj se služba unapređenja prodaje obraća postoje i različiti ciljevi koji se žele postići za svaku od njih, a što se može vidjeti na Slici 1.



**Slika 1.** Ciljevi službe unapređenja prodaje prema pojedinim skupinama (sistematizacija autora, prema Kotleru, 2001; 2009)

Da bi što lakše ostvarili navedene ciljeve unapređenja prema vlastitom prodajnom osoblju, najvažnije je motivirati osoblje te mu pružiti kvalitetno znanje i alate koji mu mogu pomoći u optimiziranju prometa i povećanju opsega prodaje, kao i u zadržavanju interesa, natjecateljskog duha i odanosti poduzeću (Brčić-Stipčević i Renko, 2007).

Nasuprot uvriježenoj praksi u kojoj se često jednostavno zaključuje da je cilj promocijskih aktivnosti povećanje obujma prodaje, potrebno je navesti specifične i mjerljive ciljeve poput očekivanog povećanja, odrediti s kojom se skupinom potrošača planira ostvariti povećanje prodaje, odnosno radi li se o privlačenju novih kupaca ili dodatnom plasmanu prema postojećim kupcima. Važno je naglasiti da unapređenje prodaje ima dugoročnu perspektivu izgradnjom odnosa s kupcem uz pomoć ugleda proizvoda. Dakako, unapređenje prodaje ima i određenih ograničenja koja se prvenstveno odnose na privlačenje novih potrošača. Njih Kotler (2001) dijeli na potrošače te vrste proizvoda, kupce koji su vjerni nekoj drugoj robnoj marki te potrošače koji često mijenjaju robne marke. Problem je upravo u toj posljednjoj skupini koja koristi određene pogodnosti vezane za aktivnosti unapređenja prodaje, a kasnije se prebacuju na proizvode konkurencije koja istim ili sličnim aktivnostima pokušava privući nove kupce.

## 2.2. Instrumenti unapređenja prodaje

Postoji veliki broj načina unapređenja prodaje usmjerenih na potrošače koji se upotrebljavaju u skladu s ciljevima proizvođača. Neki je put to degustiranje novog proizvoda ili dobivanje određenih povlastica, pa u skladu s ciljevima govorimo o na-gradnim pakiranjima, degustacijama na prodajnom mjestu ili uzorcima.

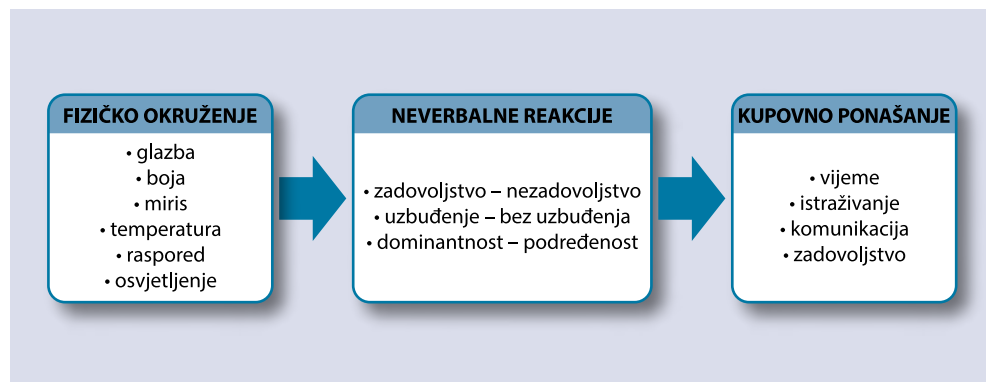
Instrumenti namijenjeni trgovinama, a kojima se potiče trgovce da daju prostor nekoj robnoj marki na svojim policama jesu popusti, garancije o mogućnosti vraćanja robe ili osiguravanje trgovcima besplatne robe. Uz instrumente namijenjene potrošačima koriste se i instrumenti kao što su rabat na cijeli asortiman kupljen u određenom vremenskom razdoblju ili na neke konkretne artikle. S druge strane, trgovac daje poseban tretman proizvodima principala. Proizvođači nude i besplatne proizvode, specifična pakiranja robe, a mogu ponuditi i poseban promotivni materijal s logotipom robne marke proizvoda za unutrašnje uređenje prodavaonice (Kotler i Keller, 2009). Kod informiranja uglavnom se koriste akcije koje se sastoje od oglašavanja u stručnim časopisima namijenjenim trgovini u kojima se u obliku oglasa, reportaža i priloga objavljuju noviteti, akcije, promoviranje, uspjesi na tržištu ili savjeti za povećanje prodaje. Zajedničke akcije unapređenja prodaje realiziraju se u obliku posebnog uređenja prodajnog mjesta, posebno odvojenih prostora te posebnih izložbi u okviru prodavaonice (Zavišić, 2011).

Unapređenje mjesta prodaje, odnosno fizičke lokacije trgovca ima veliku važnost kao najvažnije područje djelovanja, pogotovo za proizvode osobne potrošnje i za sve veća impulzivna kupovanja. S obzirom na to, ulaganja i usmjeravanje instrumenata unapređenja prodaje prema fizičkoj lokaciji postaju sve intenzivnija, što je vidljivo na gotovo svakom većem prodajnom mjestu (Kotler i Keller, 2009).

Sve to ide u prilog teoriji o sve značajnijoj ulozi unapređenja prodaje u okviru promocijskih aktivnosti poduzeća i osnovnih zadataka unapređenja na prodajnom mjestu kao što su informiranje, podsjećanje potrošača na proizvode prije i za vrijeme kupovanja, brže i lakše uvođenje novih proizvoda ili dobivanje novih pozicija na policama u prodajnom mjestu, što je važno radi postizanja prednosti u odnosu na konkurenciju i zadobivanja naklonosti potencijalnih kupaca. Također, unapređenje prodaje kao zadatak ima i povećanje produktivnosti prodavaonice i pomoć pri izgradnji odnosa s kupcima. U toj namjeri pomažu i mediji i sredstva informiranja u koja se ubrajaju stručni časopisi, revije, promocijski prospekti i katalogi. Promocijski prospekt koristi se radi informiranja i poticanja na što bržu kupovinu i nabavu, a uz njihovu se pomoć trgovina obavještava o predstojećim aktivnostima prodaje, oglašavanju i unapređenju prodaje (Meler, 2005).

Analiza prodajnog prostora donosi informacije o prodajnoj atmosferi na prodajnom mjestu te otkriva fizičke predispozicije prostora koje se koriste za što bolje izlaganje proizvoda na policama i na dodatnim pozicijama, pogotovo ako se radi o proiz-

vodima kod kojih je utjecaj impulzivne kupovine značajan. Fizičko okruženje svojim osjetilnim podražajima može utjecati na kupovne navike korisnika posredstvom njihovih emocionalnih reakcija na te stimulanse.



**Slika 2.** Integrirajući okvir fizičkog okruženja, neverbalnih reakcija korisnika i kupovnog ponašanja u marketingu usluga (Yalch i Spangenberg, 2000)

Prikazani integrirajući okvir temelji se na modelu PAD koji su razvili Mehrabian i Russell (1974), a čija je osnova da pojedinci reagiraju na fizičko okruženje posredstvom triju dimenzija: zadovoljstva (engl. *pleasure*), uzbuđenja (engl. *arousal*) i dominacije (engl. *dominance*). Zadovoljstvo se u ovom slučaju odnosi na to smatraju li korisnici pojedino okruženje ugodnim, a pod uzbuđenjem se podrazumijevaju osjećaji korisnika nakon što su duže vremena izloženi jednom stimulansu. Elementi navedeni pod fizičkim okruženjem zajedničkim djelovanjem kreiraju jedinstvenu atmosferu u uslužnom poduzeću koja može rezultirati jedinstvenim iskustvom za posjetitelje uslužnog objekta (Yalch i Spangenberg, 2000).

Previšić i Ozretić Došen (2007) smatraju da je zadaća fizičkog okruženja u marketingu usluga neopipljivo učiniti opipljivim, odnosno ublažiti utjecaj specifičnih obilježja usluga. Fizičko okruženje poduzeća dijeli se na eksterno i interno okruženje. Eksternim okruženjem poduzeće se treba istaknuti kao poželjno i lako pristupačno svojim korisnicima, dok internim okruženjem treba olakšati i učiniti ugodnim proces korištenja usluga te potaknuti korisnike na ponovno korištenje usluga. Pri odlučivanju o fizičkom uređenju uslužnog objekta potrebno je znati odgovore na pitanja koja je uloga fizičkog okruženja u ispunjenju ciljeva poduzeća, kakve se reakcije i ponašanja žele izazvati kod korisnika i kakvu situaciju poduzeće nastoji stvoriti. Da bi se fizičkim uređenjem postigao željeni cilj, nužna je međusobna konzistentnost elemenata fizičkog okruženja, kao i njihova konzistentnost s konceptom ukupnog dizajna fizičkog okruženja uz postizanje sinergije.

### 2.3. Unapređenje prodaje u prodavaonici

Lokacija je vrlo važna determinanta uspješnosti rada u maloprodaji. Uz pretpostavku da su faktori cijene, kvalitete i dostupnosti robe ujednačeni, kupci bi kupovinu obavljali u najbližoj prodavaonici koja ima u ponudi željeni proizvod. Osim toga, ako postoji mogućnost odabira, bira se najveća prodavaonica u blizini. Međutim, utjecaj ovih dviju varijabli (blizine i veličine prodavaonice) smanjuje se za visoko atraktivne proizvode. S rastom ciljeva jedne kupnje raste i spremnost na prelaženje veće udaljenosti do mjesta obavljanja kupnje. Tako bit kupovanja izvan grada leži u tome što je ono oblikovano namjerno, a suprotno kupovanju u centru grada koje obično pokazuje znakove spontanog razvoja. Opisivanje prvog kupovanja kao planiranog, a drugog kao neplaniranog prenaglašava ovu razliku, no korisno je zbog toga što skreće pažnju na ukupan pristup dizajnu novih trgovačkih centara u predgrađu kao kontrastu nužno raštrkanom dizajnu urbanih trgovačkih četvrti (Foxall, Goldsmith i Brown, 2007).

Odabir prodavaonice koja će se posjetiti za mnoge je potrošače dvofazni proces (Foxall i dr., 2007). Dakle, prvo se vrši odabir područja kupovanja, a nakon toga slijedi odabir prodavaonice unutar samog mjesta. Točna lokacija prodavaonice unutar područja kupovanja, prema tome, može biti od presudne važnosti. Prodavaonice čiji su izlozi okrenuti prema velikoj masi ljudi koji prolaze imaju više kupaca od onih koji se nalaze u pokrajnjim prolazima gdje je broj prolaznika manji. Zamjećivanje prodavaonica i proizvoda u izlogu često navodi ljude da posjete prodavaonicu i tako kupe neki proizvod, kao da postoji određeni „impulzivni” ulazak bez prije formirane namjere kupnje. Ulasci u prodavaonice, njihovo razgledavanje i kupovanje, ispunjavaju potrošačke potrebe koje su iznad jednostavnih ekonomskih i racionalnih potreba. Potrošačka motivacija uključuje potragu za zabavom, rekreacijom i odmorom, a sve to komplicira složeni model potrošačkog ponašanja pri posjetu prodavaonicama i utjecaja specifičnih sustava lokacija prodavaonica, koji je stalna tema akademskih i komercijalnih tržišnih istraživanja (Pavlek, 2004).

Prodajno mjesto kao prostor na kojem se susreću kupac, prodavač i proizvod postaje najvažniji element unapređenja prodaje. Modernizacijom trgovačke djelatnosti, odnosno pojavom samoposluživanja došlo je do promjena kod informiranja i poticanja potrošača. Pojavom samoposlužnih trgovina sam proizvod, njegova ambalaža i dizajn preuzimaju ulogu pospješivanja prodaje. Upravo iz navedenih razloga promocijski materijal na mjestu prodaje dobiva sve veće značenje. Prema Sudaru i Kelleru (1991: 319) uređenje prodajnog prostora mora zadovoljiti tri osnovna pravila:

- pravilo privlačnosti po kojem prodajni prostor privlači prolaznika i izaziva kod njega želju za ulaskom
- pravilo preglednosti koje ističe vizualne komunikacije u prodajnom prostoru i snalaženje potencijalnih kupaca i



- pravilo prohodnosti koje omogućava prodajnom prostoru fizičku komunikaciju ljudi i proizvoda.

Postoje vanjski elementi prodajnog prostora kao što su ulaz u prodajni prostor, arhitektura samog objekta, izlog te unutarnji elementi koje čine prema prodajnog prostora i njihov raspored (police, gondole, pregrade, vitrine, rashladne škrinje, blagajne i sl.), način izlaganja proizvoda (način na koji je proizvod prezentiran u odnosu na proizvode drugih proizvođača), zatim rasvjeta i razglas (Kotler i Keller, 2009). U unutarnje elemente prodajnog prostora ulaze i sredstva promocije koja se kao uvriježena kratica u marketinškom rječniku hrvatskih poduzeća nazivaju materijal POP (engl. *point of purchase*), a današnja prodajna mjesta imaju ih u velikom broju, od oglednih kartona, *stopera*, stalaka za cijene, maskota, ekrana, reklamnih traka za policu, posebnih označivača novih proizvoda na polici i ostalog. To je reklamni materijal koji se koristi za unapređenje prodaje u svim prethodno navedenim oblicima. Sve su to elementi kojima se također utječe na potrošačev interes te postaju okidač za odluku, te posljedično utječu i na povećanje ukupnog obujma plasmana lokacije. Istaknutost proizvoda na polici, način na koji je složen, pozicija i dizajn ambalaže te *brand*-blokovi stimuliraju želju potrošača za kupovinom. Pozicioniranje proizvoda, da bi bilo efikasno, mora poslati jaku poruku potrošačima.

Upravljanje prostorom u prodavaonici prilično je širok skup radnji koji čine aktivnosti vezane za planiranje prostora, smještaja robe i vidljivosti na policama, ali i edukacije prodajnog osoblja te općenito stvaranja ugodnog ambijenta, čime voditelji prodavaonica nastoje unaprijediti prodaju i učiniti svoje prodavaonice poželjnim za kupce. Fizička lokacija važna je za uspjeh u prodaji jer se tu ostvaruje direktan kontakt i stvara opći dojam kupca o poduzeću. Važno je naglasiti da iako potrošače u prodavaonicu privlače promotivne aktivnosti kojima se uobičajeno ističe cijena, kvaliteta proizvoda, lokacija te se općenito naglašavaju dobre strane trgovca, ulaskom u prodavaonicu prostor čini razliku i dovodi do stvaranja lojalnosti i ponovljene kupnje. Za razliku od promocije posredstvom medija, u direktnom kontaktu s potrošačem u prodavaonici sposoban će trgovac emotivno djelovati na sve osjete kombinacijom glazbe, uređenjem prostora i odabirom boja te mirisima adekvatnim prirodi robe koju potrošač može vidjeti i dodirnuti, a ponekad i isprobati (Foxall i dr., 2007).

Na početku je važno definirati komponente potrošačkog okruženja, zatim efekte odabranih aspekata fizičkog i socijalnog okruženja, a zatim razmotriti namjerne utjecaje mikrotrgovinske koncepcije i faktora ophođenja s potrošačima. Isto tako, treba razmotriti načine na koje potrošači kognitivno mapiraju područja kupovanja i pronalaze putove unutar kompleksnog okruženja prodavaonica. Konačno, treba obratiti pažnju na neke od fizičkih (npr. uređenje trgovine i izlaganje robe) i socijalnih (gužve) karakteristika okruženja u prodavaonicama koje utječu na potrošačko ponašanje u prodavaonici (Foxall i dr., 2007).

Raspon socijalnih, fizičkih i vremenskih osobina okruženja koje, zasebno ili u kombinaciji, utječu na potrošačko ponašanje iznimno je važan: osvjetljenje, veličina prolaza, veličina prodavaonice, grijanje, gužve itd. Ako se potrošač u prodavaonici ne osjeća ugodno, bilo da se radi o preglasnoj glazbi ili neredu na policama, vrlo vjerojatno neće ponoviti posjet lokaciji, posebno u djelatnostima koje karakterizira visoki stupanj konkurencije. Kvalitetan prostorni plan potrošača će na suptilan način provesti kroz prodavaonicu, prilikom čega će biti izložen velikom dijelu proizvoda u ponudi, a da pritom ne osjeti nervozu i uznemirenost (Foxall i dr., 2007).

Okruženje unutar prodavaonice ima i socijalne i fizičke dimenzije. Fizički raspored u prodavaonici može potaknuti neka potrošačka ponašanja (poput zamjećivanja nekih marki i ignoriranja onih manje istaknuto izloženih), ali i potaknuti druga (poput napuštanja prodavaonice bez plaćanja robe). Socijalni faktor, poput jačine gužve u prodavaonici, također može potaknuti ili ometati potrošačevu volju za kupovanjem (Grbac i Lončarić, 2010). Maloprodajno okruženje često potiče nova potrošačka procesiranja informacija sredstvima poput oznaka cijena i oglasima na prodajnom mjestu. Način na koji je roba složena na policama može služiti kao poticaj za uviđanje problema, donošenje odluka i ponašanja poput razgledavanja, komparativne evaluacije i kupnje (Segetlija, 2006).

Unutarnje uređenje prodavaonice i predstavljanje asortimana može utjecati na potrošačka trenutna stanja poput raspoloženja, želja i orijentacije. Ova trenutna stanja mogu se razlikovati na različitim odjelima i za različite asortimane. Na „uradi sam” odjelu potrošač se može orijentirati na praktičnost i rješavanje problema („informativna” orijentacija) te ocjenjivati proizvode unutar tog okvira. Na odjelu kozmetike isti kupac može razmišljati o osobnoj njezi, luksuzu i društvenom prihvaćanju. To se opisuje kao „transformacijska” orijentacija. Orijetacija koju nameće prodavaonica ili odjel može utjecati na odluke, posebno u slučajevima kada kupnja nije potpuno planirana ili je sasvim neplanirana. Neočekivani događaji poput nedostupnosti proizvoda zbog nestanka sa zaliha, buke ili promjene cijene također utječu na potrošački odabir (Pavlek, 2004).

Međutim, fizička okruženja također mogu izravno utjecati na više aspekata potrošačkog ponašanja u trgovini, zbog čega je aktivno upravljanje tim okruženjima od velikog interesa za trgovce. Utvrdilo se, primjerice, da bi se prolaskom potrošača kroz prodavaonicu trebalo upravljati na način da se oni izlože što većoj prodajnoj površini, što je u pozitivnoj korelaciji u odnosu na situaciju u kojoj posjetitelji prolaze samo kroz odabrane dijelove trgovine. Također, količina vremena provedena u prodavaonici u korelaciji je s količinom kupljene robe (Segetlija, 2006). U tom kontekstu vrste poticaja kupovine mogu biti nagradne igre, nagrade, pokloni, demonstracije ili prezentacije kojeće prodajni prostor učiniti dinamičnijim i samim time zanimljivijim kup-

cima. Na taj način kupci će se duže vremena zadržati u prodavaonici, što povećava šansu da uoče neki proizvod i razmisle o njegovoj kupnji.

Nadalje, prodavaonice s modernom koncepcijom poslovanja shvaćaju da atraktivnost prostora privlači posjetitelje, ali i stvara osjećaj povjerenja u kvalitetu izloženih proizvoda. Primjerice, menadžment robne kuće IKEA jako dobro shvaća važnost prostornog uređenja prodavaonice te im je ono jedan od glavnih faktora uspješnosti poslovanja. Robna kuća podijeljena na dva kata formirana je na način da je cijeli kat uređen u obliku malih izloga s gotovim rješenjima za spavaonicu, blagovaonicu ili dječju sobu u određenoj kvadraturi. Poseban tim dizajnera bavi se uređenjem i izlaganjem proizvoda čime kupcima predstavljaju rješenja za određene situacije koje pokušavaju riješiti u vlastitim kućama ili stanovima. Iako njihovi kupci često dolaze po konkretan proizvod, na ovaj način često se odlučuju ili na potpuno druga rješenja i/ili na kupovinu dodatnih proizvoda čime IKEA postaje sinonim za *cross* i *up-selling*-metode. Idejama za dizajniranje interijera, dajući praktične i jasne ideje o tome kako na povoljan način urediti svoj dom, IKEA u pravom smislu riječi u potpunosti koristi prodajni prostor za unapređenje prodaje.

Da bi maloprodavač proveo kvalitetno upravljanje prostorom, prvenstveno treba odrediti koji su mu glavni ciljevi te što zapravo želi postići. Ostvarenjem ciljeva ostvaruje se uspješna poslovna situacija za kupca, za prodavatelja i za proizvođača. Nakon postavljanja ciljeva treba krenuti od izrade prostornog plana poštujući pritom željeni smjer kretanja kupaca na prodajnom mjestu, zatim slaganja kategorija uz poštivanje njihove međusobne kompatibilnosti te omogućavanja kupcima da brzo i jednostavno nađu proizvod koji traže.

Svaki proizvod mora proći proces nabave, zaprimanja, skladištenja, definiranja stanja i raspoloživih zaliha, a nakon toga može se smjestiti prvo u skladišni, a nakon toga i u prodajni i izložbeni prostor. U taj se prostor smješta prema unaprijed određenim postavkama unapređenja prodaje, a upravo skup tih elemenata čini uspješno upravljanje prostorom.

Opći su ciljevi usmjeriti kupce na proizvod i postići da promet unutar prodajnog prostora teče neprekinuto. S ova dva cilja na umu maloprodavač treba pokušati naći odgovor na sljedeća pitanja: koji je željeni smjer kretanja kupaca kroz trgovinu, odnosno je li cilj da kupca usmjere prema kraju prodavaonice ili prema centru te koji su to proizvodi koje trgovci žele da kupci vide. Nakon toga potrebno je odabrati način na koji će usmjeriti kupce u željenom smjeru. U prodavaonicama velikih površina moguće je odabrati više strategija. Međutim, ako je prodavaonica mala, onda mogućnosti nisu velike te se pažnja treba usmjeriti na neke druge faktore uspješnosti (Belch i Belch, 2004).

S obzirom na važnost prostora na policama, Pavlek (2004) ističe da nepravilan položaj ili premalo dodijeljenog prostora može dovesti do negativne slike nekog

proizvoda prije nego što on uspije ostvariti puni potencijal prodaje. Upravo zato maloprodavači pridaju toliko pažnje smještanju proizvoda na police. Ako se proizvod već nalazi u vidnom polju kupca, postoji značajno veća vjerojatnost impulzivne ili neplanirane kupovine. S druge strane, ako se proizvod nalazi na visokim policama ili onim suviše niskim, ostat će nezamijećen i samim tim neće ostvariti svoj prodajni potencijal (Kalaiselvan, 2013).

Prema Brčić-Stipčević i Renko (2007), pozicioniranje u maloprodaji predstavlja ne samo fizičko pozicioniranje proizvoda već se radi o smještanju proizvoda na jasno i zasebno mjesto u odnosu na konkurentne proizvode u umovima ciljanih potrošača. Iako se radi o subjektivnom procesu doživljaja proizvoda, ipak se proizvođači i trgovci trude stvoriti ona svojstva koje potrošač smatra važnim. To se postiže identificiranjem skupa mogućih konkurentskih prednosti, odnosno karakteristika na kojima se kasnije temelji pozicija na tržištu.

Noviji izbori postizanja maloprodajne diferencijacije pojavili su se na temelju dubljeg razumijevanja ponašanja potrošača, načina na koji potrošači kupuju, razumijevanja i ocjenjivanja izloženih proizvoda te izbora određenog proizvoda ili robne marke (Pavlek, 2004). Diferencijacija u maloprodaji pojavljuje se u više pojavnih oblika, odnosno putem superiornih karakteristika i kvalitete proizvoda, osnovnih te dodatnih usluga trgovaca, posebno obučenim i motiviranim zaposlenicima te diferencijacije lokacijom prodajnog objekta. Upravo na taj način svaki se pojedini maloprodavač pokušava dodatno izdvojiti od konkurencije i postići konkurentsku prednost. Diferencijacija u upravljanju prostorom bitan je čimbenik u stvaranju imidža prodavaonice (Brčić-Stipčević i Renko, 2007).

### **3. Analiza slučaja uređenja poslovnog prostora poslovnice tvrtke Müller trgovina Zagreb d.o.o.**

Sve maloprodajne prodavaonice koriste slična načela da bi stvorile najbolji mogući prostorni plan prodavaonice i omogućile kupcima da se nesmetano kreću po prodajnom prostoru kupujući proizvode. Dakle, slaganje i izlaganje robe te oblikovanje prostornog rasporeda polica pripada fizičkim obilježjima okruženja za koja se općenito smatra da utječu pozitivno na sklonost potrošača većoj potrošnji. To se odnosi na izloge prodavaonica, natpise s imenima, robu na rasprodaji, raspored unutar trgovine, glazbu, rasvjetu, dodjeljivanje prostora na policama, izložene artikle i propagandne materijale, naljepnice na izlozima, etikete na vratima, etikete s cijenama, raspored polica, mogućnosti degustacije i na ostala isprobavanja robe.

**Tablica 1.** Poredak dvaju najvećih lanaca drogerija među trgovačkim lancima u Hrvatskoj

poredak među trgovačkim lancima u 2022.	naziv trgovačkog lanca	prihodi 2022. (milijuni eura)	dobit prije oporezivanja EBIT (milijuni eura)
9.	DM – Drogerie Markt	299,11	12,56
12.	Müller	246,82	26,96

Izvor: infobiz.fina.hr (2023)

Müller trgovina Zagreb d.o.o. 2022. godine, prema podacima FINA-e, po prihodima je bila na dvanaestom mjestu među trgovačkim lancima u Hrvatskoj s rastom prihoda od 6,38 % u odnosu na godinu prije. Istodobno su ostvarili dobit prije oporezivanja nešto manju od 27 milijuna eura. Gledajući konkretno drogerijski program, po prihodima se ispred njih nalazi samo DM – Drogerie Markt, uz napomenu da je Müller ostvario 2,14 puta veću dobit prije oporezivanja. Stoga odabir poslovnice Müller za analizu predstavlja logičan smjer u kojem i ostali trgovci iz branše mogu provoditi usporednu analizu te implementirati dobre prakse u svoje poslovanje.

### 3.1. Metoda i cilj istraživanja

Primarno istraživanje provedeno je analizom slučaja, odnosno analizom poslovnice drogerije Müller.<sup>1</sup> Istraživanju se pristupilo na način da je spomenuta drogerija promatrana tijekom triju radnih dana iz perspektive kupca te su analizirani elementi unapređenja prodaje.

### 3.2. Rezultati istraživanja

Izlozi trgovine Müller u skladu su s imidžem trgovca: čisti su i s jasno istaknutim radnim vremenom, bez suvišnih naljepnica koje s vremenom poprime neuredan izgled, a često i zbunjuju kupce. Košare su relativno uredne te se nalaze na ulazu radi dostupnosti kupcima. Prostor je općenito vrlo čist i uredan.

Naime, u pogledu iskustva osjeta, drogerija Müller dočekuje potrošače pružajući im bogato osjetilno iskustvo odmah pri ulazu u drogeriju. Međutim, sam vanjski izgled prodavaonice nije dizajniran u stilu ostalih drogerija Müller jer se radi o strogom centru grada gdje prenamjena građevinskih objekata nije dopuštena, odnosno ona bi narušila estetski izgled građevina. Vanjski prozori prodavaonice oblijepljeni su promotivnim plakatima popularnih parfema luksuzne kategorije, čime se pokušava privući potrošače.

<sup>1</sup> Poslovnica se nalazi na adresi Trg bana Josipa Jelačića 8 u Zagrebu. Prema Muelleru i Singhu (2006), tajno kupovanje odnosi se na angažman osobe koja se za potrebe istraživanja predstavlja kao redovni kupac. Ideja je metode na naprijed definirani način analizirati poslovanje subjekta da bi se izvukli zaključci u svrhu poboljšanja procesa.

Većina prodavaonica na ulaz postavlja odjele koji djeluju na osjet njuha, poput pekarnice ili cvjećarnice. Takvi odjeli prodavaonice aktiviraju kod kupca tzv. žlijezde slinovnice putem vida, mirisa i okusa, što kupce potiče da kupuju i one proizvode koje možda u početku nisu planirali. Međutim, u slučaju Müller drogerije, radi širokog asortimana parfema i sličnih proizvoda koji „emitiraju” mirise, cijeli je prostor ispunjen mirisima.

Ulazna je linija prostor u prodavaonici u kojem je najlakše i najjednostavnije staviti reklame i obavijesti kupcima. Ponekad su to naljepnice u jarkim bojama koje obavještavaju kupce o popustima ili hostesa koja dočekuje kupce na ulazu s letcima i/ili uzorcima proizvoda, a sve u svrhu pridobivanja kupčeve pažnje. U slučaju promotivne prodavaonice na ulazu se nalaze proizvodi koji su na akciji, odnosno promotivni paketi koji uključuju više spojenih proizvoda u jedan kompletan proizvod istog proizvođača (primjerice, *aftershave*, dezodorans i šampon u jednoj kutiji).

Nadalje, supermarketi, hipermarketi i drugi prodajni formati prehrambenim proizvodima uglavnom smještaju namirnice svakodnevne potrošnje na kraj prodavaonice da bi primorali potrošača da obiđe cijelu prodavaonicu i zapazi proizvode koje možda nije namjeravao kupiti prije dolaska. Ti se proizvodi stoga s razlogom nazivaju magnetskim proizvodima. Međutim, u slučaju drogerija Müller prehrambeni se proizvodi (mahom slatkiši) nalaze u neposrednoj blizini ulaska u prodavaonicu te oni u tom slučaju predstavljaju magnetske proizvode za ulazak u trgovinu.

Drogerije Müller također pokušavaju maksimizirati vrijeme provedeno u prodavaonici, prvenstveno razmještajem policama kojima se određuje smjer kretanja. Tako potrošač obilazi veći dio ili čak cijelu prodavaonicu uz zaustavljanje točno na onim mjestima na kojima je vjerojatno da će uočiti željeni proizvod. Ovakvo smještanje proizvoda dodatno se naplaćuje proizvođaču, no povrat uloženog u većini je slučajeva višestruko isplativ.

„Srce” promotivne drogerije Müller teško je odrediti s obzirom na to da se radi o prostranom objektu na dva kata. Naime, u teoriji, u tom dijelu prodavaonice prodaje se najveći dio asortimana. Iz „srca” prodavaonice uglavnom vode mnogobrojni prolazi koji uvlače potrošača dublje u prodavaonicu, nudeći mu proizvode luksuznih robnih marki koji su ujedno i najskuplji. Sama prodavaonica podijeljena je na „odjele”, poput odjela za njegu kože, hranu, kućne potrepštine, parfeme i sl. U svim tim odjelima pozicioniranje proizvoda po policama također ima veliki utjecaj na potrošačeve kupovne navike. Naime, na najnižim se policama nalaze proizvodi koji su u fazi opadanja te koji polako izlaze iz prodaje. S obzirom na to da će se kupac i tako potruditi da nađe ove proizvode, nije važno da oni zauzimaju mjesto koje je u visini očiju. S druge strane, na najvišim policama smještaju se proizvodi koji su cjenovno skuplji, a da bi se minimizirala opasnost njihovog oštećenja. Na visoke police često se smještaju

i proizvodi većih dimenzija koji se ne prodaju često, a proizvodi velikih dimenzija koji se često prodaju nalaze se na najnižim policama da bi se olakšalo njihovo uzimanje.

Slaganje robe način je prezentacije artikala u prodavaonici kojima bi trebalo potaknuti potrošnju. Ono se koristilo u nastojanjima privlačenja i zadržavanja potrošačke trenutne pažnje. Zbog toga ih Foxall i dr. (2007) nazivaju „tihim prodavačima”. Dakle, izlaganje robe kao sredstvo promocije može poprimiti dva oblika: izlaganje u izlozima prodavaonica i unutarnje izlaganje. Dobro osmišljeni i pozicionirani podni te robni izložbeni stalci vjerojatno će dovesti do povećanja prodane količine izloženog proizvoda. Međutim, ista se roba u tom slučaju ne traži unutar prolaza u trgovini, što može negativno utjecati na kupovanje drugih artikala. Osim toga postoje dokazi da prošireni prostor polica ima pozitivan, iako često skroman utjecaj na prodaju, pa su zasebni pultovi mnogo učinkovitiji.

Nadalje, s obzirom na to da je prostor oko blagajni mjesto gdje kupci provode neaktivno vrijeme i gdje postoji prostor za privlačenje njihove pažnje, na tom mjestu u analiziranoj poslovnicu postavljeni su sitniji proizvodi koji nemaju visoku cijenu, a privlače pažnju potrošača. Oko blagajni najčešće se nalaze slatkiši niže cijene, odnosno ostali proizvodi (poput jeftinijih balzama, ruževa za usne i ostalih promotivnih proizvoda). Uz blagajne se stavljaju i proizvodi koji su na posebnoj akciji da bi prodavač dok skenira artikle mogao pokušati diskretno skrenuti pažnju kupca na proizvod i navesti ga na kupovinu.

Naposljetku, u prodajnom prostoru postoji niz samostojećih košarica s raznim promotivnim letcima i kodovima za popuste u slučaju kupnje iznad određene novčane svote, a zamjećuje se i snažna gužva u određenim satima. Primjerice, zamijećeno je da u „udarnom terminu” subotom poslijepodne najveće gužve prevladavaju na odjelu s parfemima, a na odjelu s prehrambenim proizvodima zamijećeno je tek nekoliko osoba. Jedan od razloga zasigurno je i to što se na odjelu s parfemima nalazilo nekoliko pozicija za direktnu prodaju na kojima predstavnici određenih robnih marki unutar prodavaonice nude proizvode robne marke koju zastupaju te uz navedeno nude dodatne informacije o proizvodu.

Uz sve navedene pozitivne aspekte upravljanja prostorom i uređenja prodavaonice prilikom analize spomenute drogerije nije zamijećena glazba u prodajnom prostoru koja može igrati vrlo važnu ulogu. U određenim trenutcima mogao se čuti lokalni radio. Ipak, u ovakvom tipu prodavaonice preporučuje se glazba idiličnog, kontinuiranog i umjerenog tempa bez velikih oscilacija u tempu i glasnoći da bi se potrošač mogao bolje koncentrirati i uključiti u kupovinu. U prethodnom dijelu rada istaknuto je da je glazba jedan od iznimno važnih čimbenika u kreiranju potrošačkog ponašanja. Naime, blaga glazba, uz neupadljive boje zidova i umirujuće osvjetljenje, pozitivno utječe na ponašanje kupaca.



## 4. Zaključak

Cilj ovog rada bio je istražiti značaj poslovnog prostora za unapređenje prodaje planiranjem asortimana i adekvatnim alociranjem, odnosno pozicioniranjem proizvoda za uspjeh u maloprodaji. Od trgovaca u segmentu maloprodaje sve se više traži da prilagode poslovanje sve zahtjevnijim potrošačima i stvaraju ponudu u skladu s njihovim potrebama. S obzirom na to da u maloprodaji smanjenje marži i prodajnih cijena nije u interesu trgovaca, maloprodavači moraju više računa voditi o drugačijim metodama poboljšanja prodaje da bi se ojačala i/ili zadržala tržišna pozicija. Tako na značaju dobivaju faktori poput preglednosti asortimana, rasporeda policama u prodavaonici, brzine usluge, ljubaznosti, predanosti poslu i snazi prodajnih vještina djelatnika u prodavaonici. Voditelji prodajnih prostora, s namjerom privlačenja potrošača, primorani su prodajne prostore učiniti zanimljivima i drugačijima od ostalih.

U tom kontekstu upravljanje prostorom predstavlja složen skup radnji od planiranja samog rasporeda prodavaonice, smještaja robe na policama, stvaranja ambijenta putem dizajna svjetla i boja koje dominiraju u interijeru do ponašanja osoblja koje isto tako značajno doprinosi stvaranju ugodnog ukupnog okruženja, a čime voditelji trgovačkih poduzeća i/ili prodavaonica nastoje podići obujam prodaje. Posjetitelj ulaskom u prodavaonicu ostvaruje direktan kontakt s poduzećem. Iako ih u trgovinu prvenstveno privlače marketinške poruke, ipak cijene, asortiman i lokacija te uređenje prostora donose prevagu pri odluci o (ponovljenoj) kupnji. Dobar trgovac u prodavaonici utječe na sve osjete posjetitelja i njihovu emotivnu reakciju putem glazbe, mirisa, boja te mogućnosti dodirivanja, a ponekad čak i isprobavanja proizvoda. Iz teorijskog je dijela rada sintezom istraživanja autora iz ovog područja razvidno da dobro dizajniran prodajni prostor ima značajnu ulogu u povećanju obujma prodaje.

Za primarno istraživanje i analizu odabrana je tvrtka Müller trgovina d.o.o. zbog iznimno uspješnih rezultata u poslovanju. Eksterijer analizirane prodavaonice drugačiji je u odnosu na ostale drogerije Müller jer u gradskoj jezgri nije dopušteno mijenjati vanjski izgled zgrade. Ipak, na vanjskim prozorima koji predstavljaju izlog prodavaonice istaknuti su promotivni plakati popularnih parfema luksuzne kategorije. Analiziranu poslovnicu općenito karakterizira kvalitetno upravljanje prostorom s logičnim rasporedom policama, navođenje kupaca na kretanje kroz veliki dio prodavaonice, isticanje proizvoda na akciji, educirano, informirano i ugodno osoblje, ugodna rasvjeta i mirisi, što su sve bitni faktori koji imaju pozitivan utjecaj na kupce i njihove odluke o kupovini proizvoda. Prodavaonica je podijeljena logičnim slijedom na odjele, poput njege kože, hrane, kućnih potrepština, parfema, a na svim tim odjelima način pozicioniranja proizvoda na policama ima veliki utjecaj na potrošačeve kupovne navike. Zamijećeno je da u prodajnom prostoru postoji niz samostojećih košarica s



raznim promotivnim letcima i kodovima za popuste u slučaju kupnje iznad određene novčane svote da bi se potaknula dodatna potrošnja posjetitelja.

U radu je istaknuto da je glazba jedan od vrlo važnih čimbenika u kreiranju potrošačkog ponašanja. Uz sve navedene pozitivne aspekte upravljanja prostorom i uređenja prodavaonice prilikom analize spomenute drogerije nije zamijećena glazba u prodajnom prostoru. Iako se u određenim trenucima mogao čuti lokalni radio, u ovakvom tipu prodavaonice preporučuje se glazba idiličnog, kontinuiranog i umjerenog tempa bez velikih oscilacija u tempu i glasnoći da bi se potrošač mogao bolje koncentrirati i uključiti u kupovinu. Naime, blaga glazba, uz neupadljive boje zidova i umirujuće osvjetljenje, pozitivno utječe na ponašanje kupaca, stoga bi poduzetnici kojima će ovaj rad poslužiti kao indikativni primjer za vlastitu prodavaonicu trebali posvetiti pažnju glazbi da bi uspješno utjecali na sva čula posjetitelja, kao što to vrlo uspješno rade s osjetom mirisa na odjelu parfumerije.

S obzirom na iznimno dobre poslovne rezultate koje bilježi tvrtka Müller trgovina d.o.o. u Hrvatskoj te izložene nalaze vezane za uređenje poslovnog prostora u dijelu rezultata istraživanja, može se zaključiti da drogerija Müller usprkos navedenom nedostatku glazbe pridaje veliku pažnju segmentu unapređenja prodaje, odnosno da poslovni prostor, uz njihov asortiman i cijene, također značajno doprinosi uspješnom poslovanju ove tvrtke.

Iako analiza samo jednog prodajnog mjesta nije dovoljna za izvođenje općih zaključaka, nalazi izneseni u radu mogu biti vrlo indikativni za male trgovce. Manje tvrtke koje ulaze u ovaj iznimno zahtijevan segment maloprodaje, ali u kojem se ostvaruju visoke profitne marže u usporedbi s robom široke potrošnje, mogu raditi usporednu analizu i preuzimati određene dobre poslovne prakse koje su navedene u literaturi i izložene u ovom radu, a također implementirati i neke od načina na koje Müller stavlja proizvode na tržište.

## Literatura

1. Belch, G. i Belch, M. (2004). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. New York: McGraw Hill.
2. Brčić-Stipčević, V. i Renko, S. (2007). Čimbenici utjecaja na izbor maloprodajnih oblika. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5 (1), 387-401.
3. Chandon, P., Wansink, B. i Laurent, G. (2000). A benefit congruency framework of sales promotion effectiveness. *Journal of Marketing*, 64 (4), 65-81.
4. Foxall, G. R., Goldsmith, R. E. i Brown, S. (2007). *Psihologija potrošnje u marketingu (2. izdanje)*. Zagreb: Naklada Slap.
5. Grbac, B. i Lončarić, D. (2010). *Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje: Osobitosti, reakcije, izazovi, ograničenja*. Rijeka: Ekonomski fakultet.
6. infobiz.fina.hr (2023). <https://infobiz.fina.hr/tvrtka/muller-trgovina-zagreb-d-o-o/OIB-84698789700> (31. listopada 2023.)
7. Kalaiselvan, V. (2013). The impact of consumer oriented sales promotion techniques on customer purchase. *International Journal of Applied Services Marketing Perspectives*, 2 (1), 24-6.
8. Kesić, T. (1997). *Marketinška komunikacija*. Zagreb: Mate.
9. Kotler P., Keller K. L. i Martinović M. (2014). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: MATE d.o.o.
10. Kotler, P. (2001). *Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola*. Zagreb: MATE d.o.o.
11. Kotler, P. i Keller, K. L. (2009). *Marketing management*. N.J: Pearson Prentice Hall.
12. Lindstrom, M. (2012). *Kupologija*. Zagreb: Profil knjiga.
13. Mason, J. B. i Mayer, M. L. (1987). *Modern Retailing: Theory and Practice*, Plano, Texas: Business Publications.
14. Mehrabian, A. i Russel J. (1974). *An Approach to Environmental Psychology*. Cambridge, MA: MIT Press.
15. Meler, M. (2005). *Osnove marketinga*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
16. Mueller, J. i Singh, J. (2006). *Category Management*. Zagreb: Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju.
17. Pavlek, Z. (2004). *Uspješna prodavaonica: Kako biti uspješan u prodaji i vođenju prodajnog mjesta*. Zagreb: M.E.P. Consult.
18. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (2007). *Osnove marketinga*. Zagreb: Adverta.
19. Segetlija, Z. (2006). *Trgovinsko poslovanje*. Osijek: Ekonomski fakultet.
20. Sinanagić, M. i Čivić, B. (2011). Specifične dimenzije kreiranja strategije marketinga trgovinskih poduzeća. *Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije*, 15 (3), 17-24.
21. Sudar, J. i Keller, G. (1991). *Promocija*. Zagreb: Informator.
22. Yalch, R. F. i Spangenberg E. R. (2000). The Effects of Music in a Retail Setting on Real and Perceived Shopping Times. *Journal of Business Research*, 49 (2), 139-147.
23. Zavišić, Ž. (2011). *Osnove marketinga*. Zagreb: Visoka poslovna škola Zagreb.



## **Significance of retail space management for sales improvement**

### **Abstract**

Contemporary trade operations are characterized by similar business conditions in terms of supply and price of goods among competing retail chains. In circumstances where customers are becoming more and more demanding, service quality becomes a decisive criterion when choosing a store. Improvement of sales within the promotional activities of a company also include sales venues through information dissemination, attracting consumer attention to specific products during purchases, introducing new products dynamically, and arranging shelf positions at retail spaces to gain a competitive market advantage and appeal to potential customers. The aim of this paper is to research the importance of business premises for the improvement of sales. Apart from the theoretical segment, the paper presents a case analysis showcasing the best practices of the second-largest company in the Croatian drugstore segment.

**Keywords:** sales improvement, sales venue, sales management