

# Upravljanje prodajnim osobljem u funkciji rasta prodaje

---

**Vuksan, Mladen**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:703406>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Mladen Vuksan

**UPRAVLJANJE PRODAJNIM OSOBLJEM U  
FUNKCIJI RASTA PRODAJE**

završni rad

na

stručnom prijediplomskom studiju

Zagreb, srpanj, 2023. godine

**POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB**

Preddiplomski stručni studij marketinga i komunikacija

Smjer manager marketinga

**UPRAVLJANJE PRODAJNIM OSOBLJEM U  
FUNKCIJI RASTA PRODAJE**

završni rad

MENTOR

dr. sc. Sanja Rocco

STUDENT

Mladen Vuksan

Zagreb, srpanj, 2023. godine

## SAŽETAK

U ovom radu analizira se tema upravljanja prodajnim osobljem s funkcijom rasta prodaje na primjeru kompanije Konzum plus d.o.o.

Možemo reći da su ljudski resursi djelatnici najvažnija funkcija u svakoj kompaniji, a pogotovo u kompanijama koje se bave maloprodajom. Kako bi kompanija uspješno dolazila do svojih ciljeva potrebna joj je dobra organizacija i dobro upravljanje. Puno znanja, vještine i vremena treba kako bi se stvorio dobar prodajni tim kojeg je potrebno motivirati kroz savjetovanje i dobrim uvodom u upravljanje procesom prodaje. Timski rad je od velike pomoći u svakoj kompaniji jer se tako lakše i efikasnije odrađuju zadani zadaci, donose odluke i rješavaju problemi. Svaki posao može imati greške prilikom upravljanja, ali je važno otkriti problem te isti pokušati riješiti na najbolji mogući način. Motivacija kadra kao i savjetovanje je također jedan od ključnog djela u samoj kompaniji.

Autor rada je i sam zaposlen u maloprodaji pa u ovom radu približava probleme s kojima se susreće kao i svoja iskustva, koja su vezana za upravljanje prodajnim osobljem u funkciji rasta prodaje.

Ključne riječi: upravljanje prodajom, motivacija, greške upravljanja, rast prodaje

## SUMMARY

This paper analyzes the topic of sales personnel management with the function of sales growth on the example of Konzum plus d.o.o.

We can say that human resources employees are the most important function in every company, especially in retail companies. In order for a company to successfully reach its goals, it needs good organization and good management. It takes a lot of knowledge, skill and time to create a good sales team that needs to be motivated through consulting and a good introduction to managing the sales process. Teamwork is of great help in every company because it makes it easier and more efficient to perform the tasks, make decisions and solve problems. Every job can have errors when managing, but it is important to detect the problem and try to solve it in the best possible way. Staff motivation as well as counseling is also one of the key works in the company itself.

The author of the paper is himself employed in retail, so in this paper he brings closer the problems he encounters as well as his experiences, which are related to the management of sales staff in the function of sales growth.

Keywords: sales management, motivation, management errors, sales growth

U Zagrebu, srpanj, 2023. godine

## **I Z J A V A S T U D E N T A**

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

### **Upravljanje prodajnim osobljem u funkciji rasta prodaje**

izradio samostalno, a pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice

### **dr. sc. Sanje Rocco**

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan.

Izjavljujem i da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj završni rad

### **Upravljanje prodajnim osobljem u funkciji rasta prodaje**

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15 i 131/17).

Ime i

prezime studenta:

Mladen Vuksan

OIB: 13153850583

(potpis)

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1. MARKETING.....	2
1.1. Konceptija marketinga .....	2
1.1.1. Konceptija društvenog marketinga .....	4
2.2. Potrebe, želje i potražnja.....	5
1.2. Proizvodi, usluge i doživljaji .....	6
1.3. Tržišta i njihove specifičnosti .....	7
1.4. Marketinški procesi.....	9
1.5. Osobna prodaja .....	9
1.6. Upravljanje prodajnim osobljem.....	10
2. KONCEPCIJA MARKETINGA I SUVREMENA PRODAJA .....	11
2.1. Posebni oblici prodaje .....	11
2.2. Stvaranje prodajnog osoblja.....	12
2.3. Motiviranje prodavača kroz savjetovanja .....	13
2.4. Pripreme za rezultate.....	14
3.4.1. Prodajne vještine .....	14
3.4.2. Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn.....	14
4. POSLOVNI SLUČAJ KONZUM PLUS d.o.o. ....	16
4.1. Konzum plus d.o.o. ....	16
4.2. Misija .....	16
4.3. Vizija.....	16
Odgovorno za bolju budućnost .....	17
5. ORGANIZACIJA MALOPRODAJE U KONZUM PLUS d.o.o. ....	18
6. UPRAVLJANJE KONZUMOVIM PRODAJNIM OSOBLJEM.....	22
6.1. Pogodnosti, ravnopravnost, edukacija i motivacija .....	22
6.2. Ključni parametri poslovanja .....	23
7. RADNI TJEDAN 5+2.....	25
7.1. Novi zakon o radu nedjeljom (stupa na snagu 1.7.2023.).....	25
7.2. Pilot projekt u Konzum prodavaonici Sopot.....	26
8. ZAKLJUČAK .....	27

LITERATURA I IZVORI .....	28
---------------------------	----



## 1. UVOD

Usmjeravanje, vođenje, motiviranje, osposobljavanje i usavršavanje prodajnog osoblja, djelatnika i kompletnog prodajnog tima je glavni temelj upravljanja prodajom. Da bi prodaja bila uspješna, potrebno je njezino planiranje prilikom kojeg se postavljaju ciljevi, razvijaju strategije i upravlja potražnjom. Kupac je osoba koja će donijeti odluku o kupnji, ali izuzetno važnu ulogu ima i sami prodavač. Menadžer prodaje mora izabrati odgovarajuće djelatnike i na primjeren način ih usmjeravati i njima upravljati. Menadžer je odgovoran za rezultate prodaje i uspjeh prodajnog osoblja, on te treba stvoriti uvjete i okruženje za kupnju.

Upravljanje prodajom važno je u maloprodaji čiji je osnovni zadatak zadovoljiti potrebe potrošača kroz asortiman proizvoda, primjerene cijene i kvalitetnu prodajnu uslugu. Svakodnevno se susrećemo s prodajom i ona je na neki način bitna svakom pojedincu. Kako bi se prodaja uspješno provodila potrebni su prodajni timovi. Potrebe i želje kupaca su različite i sve ih je teže zadovoljiti s obzirom na veliku ponudu koja im se nudi na tržištu.

# 1. MARKETING

“Marketing možemo definirati kao socijalni i upravljački proces kojim pojedinci i skupine dobivaju što trebaju i žele putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima.”<sup>1</sup>

Da bi što bolje objasnili ovu definiciju, najbolje je promotriti sljedeće pojmove :

*potrebe, želje i potražnja, proizvodi i usluge, vrijednost, zadovoljstvo i kvaliteta, razmjena, transakcija i odnosi te tržišta.*<sup>2</sup>

Cilj marketinga je zadovoljiti potrebe i želje organizacije koja ga upotrebljava.

Spomenute želje i potrebe mogu biti bilo što, općenito bi cilj profitnih i neprofitnih organizacija mogao biti promjena potreba i želja drugih pojedinaca ili skupina.<sup>3</sup>

## 1.1. Konceptija marketinga

Konceptija marketinga govori da postizanje ciljeva organizacije ovisi o uočavanju potreba i želja ciljnih tržišta, te o pružanju željenih zadovoljstava na učinkovitiji i djelotvorniji način koji čini konkurencija. Često se miješa konceptija prodaje i marketinga.

Na sljedećem prikazu možemo vidjeti razliku između te dvije konceptije, konceptije prodaje i konceptije marketinga.<sup>4</sup>

---

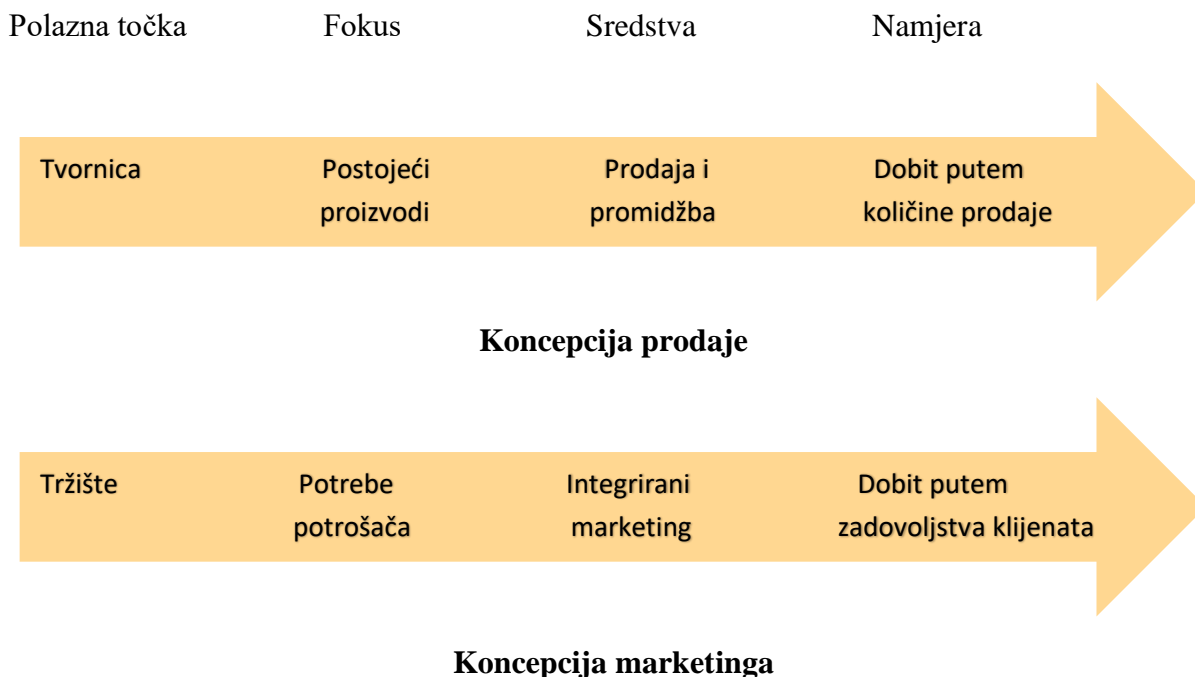
<sup>1</sup> Kotler, P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2006). *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, str. 6

<sup>2</sup> Kotler, P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2006). *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, str. 6

<sup>3</sup> Kotler, P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2006). *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, str. 8

<sup>4</sup> Kotler, P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2006). *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, str. 16

**Slika 1. :** Razlika između koncepcije prodaje i koncepcije marketinga



Izvor : Osnove marketinga, Kotler i dr., pristup ostvaren 16. prosinca 2013.

Koncepciju prodaje možemo definirati kao ideju po kojoj potrošači neće kupiti dovoljno proizvoda neke organizacije, osim ako ona ne uloži velike napore u prodaju i promidžbu. Ova koncepcija obično se koristi za robu koja nije tražena, tj. kao robu koju kupci ne misle kupiti, također ova koncepcija se može koristiti u neprofitnom sektoru.

Gledište koncepcije prodaje je iznutra prema van, kao što vidimo na primjeru sve počinje s tvornicom, usredotočeno je na postojeće proizvode tvrtke i poziva na prodaju i promidžbu kako bi se ostvarila profitabilna prodaja. Sve je usredotočeno na osvajanje kupaca.<sup>5</sup> Kada gledamo koncepciju marketinga, ona ide izvana prema unutra. Kod ove koncepcije počinje sve s dobro definiranim tržištem, sve je usredotočeno na potrebe kupca, usklađuju se marketinške aktivnosti, koje utječu na kupca, te se time ostvaruje dobit. U organizacijama vođenim marketingom, usredotočenost na kupca mora postojati u najvišim kao i u najnižim strukturama, te svi zaposlenici u potpunosti moraju prihvatiti takvo gledište. Takvo uvjerenje u cijeloj organizaciji jamči da će zadržavanje kupca postati prioritet, te da će svi zaposlenici predano

<sup>5</sup> Kotler, P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2006). *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, str. 15

graditi trajnu vezu s klijentom. Kako bi se koncepcija marketinga uspješno provela, organizacija se mora usredotočiti na način na koji najbolje može okupiti i usmjeriti znanje i razumijevanje, motivaciju, nadahnuće i maštu svih zaposlenika kako bi se ponudili proizvodi i usluge koji zadovoljavaju očekivanja koja klijent ima prema organizaciji. Mnoge tvrtke tvrde da se vode koncepcijom marketinga, ali to ustvari nije tako. Imaju određene vanjske oblike marketinga, kao što su direktor marketinga, menadžeri za proizvod (product managers), marketinški plan i marketinška istraživanja, ali to ne znači da su usredotočene na tržište i vođenje kupcima.<sup>6</sup> Velike kompanije poput Phillips, Marks & Spencera, IBM-a u prošlosti su izgubili značajan udio na tržištu jer nisu prilagodile svoju marketinšku strategiju primjenjivom tržištu. Tvrtke koje su usredotočene na kupca proučavaju svoje trenutne kupce kako bi saznale koje su njihove želje, prikupljaju ideje za nove proizvode, te isprobavaju predložena poboljšanja proizvoda. Takav je marketing vođen željama kupaca obično uspješan kada postoji jasna potreba i kada kupci znaju što hoće. U mnogim slučajevima kupci ipak ne znaju što žele, pa čak ni što je moguće. U takvim situacijama upotrebljava se marketing koji vodi kupce tj. razumijeva potrebe kupaca bolje od njih samih, te ujedno stvara proizvode i usluge koje će zadovoljiti postojeće i skrivene potrebe sada i u budućnosti. Mnogo godina ozbiljnog rada potrebno je da se tvrtka koja je bila usredotočena na prodaju pretvori u tvrtku usredotočenu na marketing. Cilj je ugraditi zadovoljstvo klijenata u samu srž tvrtke. Ipak, koncepcija marketinga ne znači da se tvrtka treba truditi dati svim klijentima ono što žele.

Svrha marketinga nije do maksimuma dovesti zadovoljstvo klijenata, već profitabilno zadovoljiti njihove potrebe, zato se marketinški stručnjaci moraju truditi uspostaviti ravnotežu između stvaranja veće vrijednosti za klijente, te ostvarivanja dobiti za tvrtku.<sup>7</sup>

### **1.1.1. Koncepcija društvenog marketinga**

Koncepcija društvenog marketinga najnovija je od pet marketinških filozofija. To je ideja po kojoj bi organizacija trebala utvrditi potrebe, želje i interese ciljnih tržišta, te pružiti željena zadovoljstva učinkovitije i djelotvornije od konkurencije na način koji održava ili poboljšava dobrobit potrošača i društva. Koncepcija društvenog marketinga propituje da li je čista

---

<sup>6</sup> Kotler, P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2006). *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, str. 15-16

<sup>7</sup> Kotler, P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2006). *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb., str. 17

konceptija marketinga prikladna u doba ekoloških problema, pomanjkanja resursa, globalnih gospodarskih problema i zanemarenih socijalnih usluga. Također, propituje da li tvrtka koja osjeća, uslužuje i zadovoljava pojedinačne potrebe ono što je dugoročno najbolje za potrošače i društvo. Prema samoj koncepciji društvenog marketinga, čista koncepcija marketinga zanemaruje mogući sukob između kratkoročnih želja i dugoročne dobrobiti potrošača.<sup>8</sup>

## 2.2. Potrebe, želje i potražnja

Točno je da se koncept ljudskih potreba temelji na osnovnim stanjima uskraćenosti koje ljudi doživljavaju. Marketinški stručnjaci prepoznaju te potrebe i usmjeravaju svoje aktivnosti na zadovoljavanje istih putem proizvoda i usluga. Kada ljudska potreba nije zadovoljena, postoje dva osnovna načina reakcije. Prvi je potražiti proizvod ili uslugu koji će zadovoljiti tu potrebu. To je trenutak kada marketinški stručnjaci ulaze u igru, pružajući različite ponude koje mogu zadovoljiti specifične potrebe kupaca. Druga mogućnost je pokušati smanjiti potrebu, što može rezultirati promjenom prioriteta, odgađanjem zadovoljenja ili pronalaženjem alternativnih načina za zadovoljavanje potreba. Kada ljudska potreba nije zadovoljena, postoje dva osnovna načina reakcije. Prvi je potražiti proizvod ili uslugu koji će zadovoljiti tu potrebu. To je trenutak kada marketinški stručnjaci ulaze u igru, pružajući različite ponude koje mogu zadovoljiti specifične potrebe kupaca. Druga mogućnost je pokušati smanjiti potrebu, što može rezultirati promjenom prioriteta, odgađanjem zadovoljenja ili pronalaženjem alternativnih načina za zadovoljavanje potreba. Kroz razumijevanje ljudskih potreba i pružanje relevantnih rješenja, marketing ima potencijal da zadovolji potrebe potrošača i stvori vrijednost za obje strane - potrošače i tvrtke.

U industrijskom društvu ljudi će pokušati pronaći ili razviti predmete koji će zadovoljiti njihove želje, dok u manje razvijenim društvima pokušat će smanjiti svoje želje i zadovoljiti ih onim što je dostupno.<sup>9</sup>

Ljudske potrebe uobličene kulturom i osobnošću pojedinca su želje. Primjeri gladnih ljudi; gladna osoba na Mauricijusu željet će rižu, mango, grah ili leću; gladna pak osoba u Eindhovenu možda će željeti sendvič sa šunkom i sirom uz pivu, dok će gladna osoba u Hong Kongu imati

---

<sup>8</sup> Kotler, P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2006). *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, str. 17

<sup>9</sup> Kotler, P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2006). *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, str. 8

želju za zdjelicom rezanaca, svinjetinom "char-siu" i čajem od jasmina. Nakon što iziđe iz pivnice Britanac će poželjeti indijski curry. Ove želje, ali i mnoge druge uobličuje društvo u kojem živimo, a želje se mogu opisati kao predmeti koji će zadovoljiti potrebu. Sa samim razvojem društva proširuju se i želje članova društva, a proizvođači će pokušati pružiti što više proizvoda i usluga koji će zadovoljiti te želje. Ljudi imaju malo osnovnih potreba, primjerice hrana i zaklon, ali gotovo neograničen broj želja, ali imaju i ograničene izvore. Stoga ljudi biraju proizvode koji nude najviše zadovoljstva za njihov novac. Želje postaju potražnja kada su poduprte sposobnošću plaćanja, tj. kupovnom moći. Proizvodi su od strane potrošača doživljeni kao korist i biraju se oni proizvodi koji potrošačima pružaju najveću korist za njihov novac. Primjerice, tvrtka Toyota, za model Toyota Yaris pruža osnovni siguran i pouzdan prijevoz, nisku cijenu i učinkovitu potrošnju goriva. Jaguar pruža sportski doživljaj, udobnost, luksuz i status. S obzirom na svoje želje i sredstva, ljudi potražuju proizvode s odlikama koje skupno pružaju najveće zadovoljstvo.<sup>10</sup>

## **1.2. Proizvodi, usluge i doživljaji**

Tvrtke zadovoljavaju potrebe tako što iznose, vrijednosne prijedloge, tj. niz pogodnosti za koje obećaju kupcima da će zadovoljiti njihove potrebe. Kako ostvariti vrijednosne prijedloge? Oni se ostvaruju putem marketinške ponude. Marketinška ponuda je kombinacija proizvoda, usluga, informacija i iskustava koji su ponuđeni na tržištu radi zadovoljavanja potrebe i želje, a ona nije ograničena na fizičke proizvode. Osim samih opipljivih proizvoda, marketinška ponuda uključuje prodaju usluga, aktivnosti ili pogodnosti koje su neopipljive, te ne rezultiraju nikakvim posjedovanjem. To su usluge u bankarstvu, zrakoplovnom prijevozu, hotelijerstvu, pripremi poreznih prijava te kućne popravke. Općenito možemo reći da marketinške ponude također uključuju druge entitete kao što su osobe, mjesta, organizacije, informacije i ideje. Puno više pažnje tvrtke posvećuju pojedinim proizvodima koje nude, umjesto same koristi i doživljaja koje ti proizvodi stvaraju. Tvrtke se doživljavaju kao proizvođači određenog proizvoda umjesto kao pružatelji rješenja za određenu potrebu, a takve tvrtke pate od tzv. "marketinške kratkovidnosti". Spomenute tvrtke su toliko zaokupljene svojim proizvodom da se usredotočuju samo na postojeće želje i gube iz vida potrošačeve potrebe koje ih oblikuju.

---

<sup>10</sup> Kotler, P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2006). *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, str. 8

Samim time zaboravljaju da je proizvod samo alat za rješavanje problema kod potrošača. Pojavi li se novi proizvod koji će bolje ili jeftinije zadovoljiti potrošačevu potrebu, te iste tvrtke će se naći u nevolji, zato pametne marketinške stručnjake zanima puno više od samih atributa proizvoda i usluga koje prodaju. Ti isti marketinški stručnjaci za potrošače osmišljavaju značenje i doživljaje s markom. Tako npr. Absolut Vodka potrošačima znači više od samog alkoholnog pića, ova votka postala je ikona ispunjena značenjem i stilom.<sup>11</sup> Fender je sve samo ne obična gitara, ona je B.B. King, Jimi Hendrix, Eric Clapton, Keith Richards, u konačnici Fender je Rock'n'Roll. U slučaju da tvrtke udruže nekoliko usluga i proizvoda one mogu stvoriti, predstaviti, trgovati doživljajima s markom. Proizvodi i usluge sve više postaju potrošna roba pa je tako za mnoge tvrtke doživljaj postao sljedeći korak u diferenciranju svoje ponude. Primjer restorana u kojem se ne poslužuje hrana: jedan je poduzetnik iz Izraela ušao u ekonomiju doživljaja otvaranjem restorana pod nazivom Café Ke'ilu, što otprilike znači "Imaginarni kafić". Upravitelj restorana, Nir Caspi rekao je jednom od novinara da ljudi dolaze u restorane samo iz razloga da bi bili viđeni i upoznali nove ljude, a ne zbog hrane.

Zato je Café Ke'ilu iz toga izveo logičan zaključak, a taj je da osoblje restorana svojim mušterijama posluži prazne tanjure i šalice, te im u tjednu, društveni doživljaj naplaćuju 3 dolara, a vikendom 6 dolara.<sup>12</sup>

### **1.3. Tržišta i njihove specifičnosti**

Pojmu tržišta vode nas pojmovi razmjene i transakcije. Tržište je skup stvarnih i potencijalnih kupaca određenog proizvoda. Spomenuti kupci dijele određenu potrebu ili želju koja se može zadovoljiti putem razmjena i odnosa. Sama veličina tržišta ovisi o broju ljudi koji iskazu potrebu, imaju sredstva da se uključe u samu razmjenu, te su spremi ponuditi ta sredstva u zamjenu za ono što žele. Pojam tržište u početku je označavao mjesto, poput seoskog trga, gdje su se kupci i prodavatelji okupljali kako bi razmjenjivali svoju robu. Ekonomisti koriste ovaj pojam kako bi opisali skup kupaca i prodavatelja koji obavljaju transakcije u određenoj kategoriji proizvoda, kao što je tržište nekretnina ili tržište žitarica. Marketinški stručnjaci tvrde

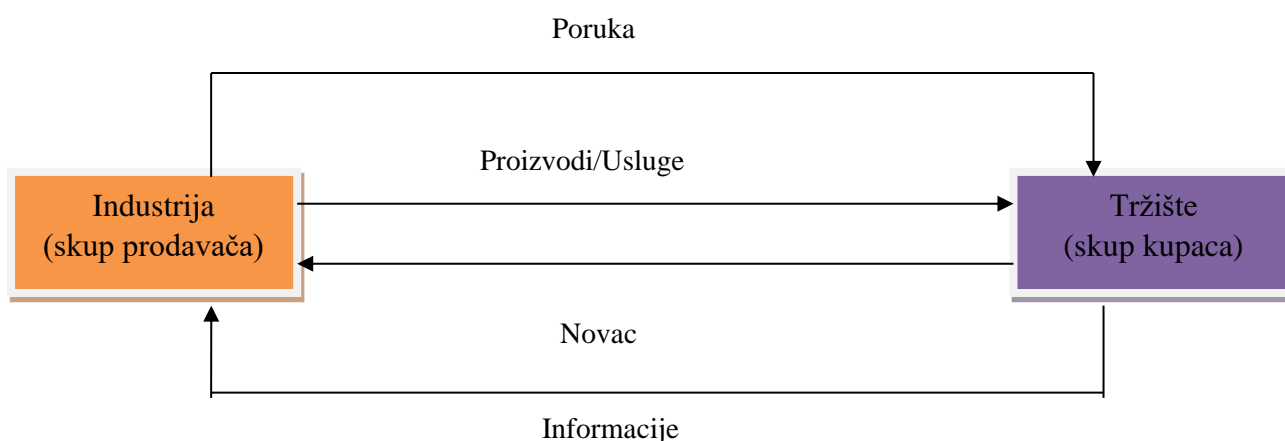
---

<sup>11</sup> Kotler, P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2006). *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, str. 9

<sup>12</sup> Kotler, P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2006). *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, str. 9

da prodavatelji čine industriju, a kupci tržište.<sup>13</sup> Na sljedećoj slici vidi se odnos između industrije i tržišta; prodavatelji i kupci su međusobno povezani s četiri toka. Prodavatelji šalju proizvode, usluge i poruke tržištu; zauzvrat primaju novac i informacije. Unutarnji krug prikazuje razmjenu novca za robu; vanjski krug prikazuje razmjenu informacija.

**Slika 2.** : Jednostavan marketinški sustav



Izvor : Kotler, P., Wong V., Saunders J., Armstrong G., *Osnove marketinga*, Mate u Zagrebu, 2006., str. 11

Potrošači prodaju svoj rad za koji primaju plaću kako bi platili robu i usluge koje kupuju. Vlada je još jedno tržište koje igra nekoliko uloga; kupuje robu na tržištima resursa, proizvođača i posrednika, plaća je, oporezuje ta ista tržišta (uključujući potrošačka tržišta), te uzvrća potrebnim javnim uslugama. Gospodarstvo svake države i svijeta sastoji se od složenih skupova tržišta, koja međusobno djeluju, te su povezana procesima razmjene. S modernism komunikacijskim i prijevoznim sredstvima, trgovac može jednostavno oglašavati proizvod u kasnom noncom televizijskom program, preuzimati narudžbe od tisuća kupaca putem telefona, te sljedećeg dana putem pošte slati robu kupcima, a da nije imao nikakvog fizičkog kontakta s njima.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Kotler, P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2006). *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, str. 11

<sup>14</sup> Kotler, P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2006). *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, str. 12



## 1.4. Marketinški procesi

Poslovanje ima samo dvije osnovne funkcije – marketing i inovaciju, riječi su vodećeg poslovnog stručnjaka Petera Druckera. Marketing je dio organizacije čiji su dijelovi međuovisni. Peter naglašava važnost prodaje i izumljivanja onoga što ljudi žele, umjesto same koncepcije proizvodnje ili prodaje koja pokušava prodati ono što proizvođač želi. Da bi organizacija preživjela, svi njezini dijelovi moraju zajedno raditi za dobrobit svakog pojedinca. Marketing je samo jedan dio strategije neke organizacije gdje marketinški strateški plan tjera kompaniju naprijed. Same marketinške aktivnosti kojima se ljudi bave većinom vremena tiču se samo malog dijela velike organizacije s mnogo drugih tržišta i proizvoda. Tako primjerice, poslovne jedinice britanskog – nizozemskog Unilevera uključuju namaze i proizvode za kuhanje poput Rame, Flore, Pro-activa i drugih, pa sve do najpoznatijih parfema. Marketinški planovi postoje uz druge planove organizacije. Razinu proizvodnje za mješavinu različitih proizvoda određuju operativni planovi. Mnogobrojne marketinške aktivnosti, poput svima dobro znane akcije ‘‘kupi jedan, drugi dobivaš besplatno’’ dovode do velikih promjena u količini prodaje, te ih treba uskladiti s rasporedima proizvodnje i distribucije kako bi police u trgovinama bile pune sve dok traju akcije. Ako novi proizvod koji se tek razvija zahtjeva više proizvodnog prostora ili skupa promidžba, na razvoj i istraživanje kao i na financijsku strategiju tvrtke utjecat će još i više odluka strateškog marketinga.<sup>15</sup>

## 1.5. Osobna prodaja

Potpuno se slažem s vama da je osobna prodaja jedan od najefikasnijih načina prodaje u suvremenom poslovanju. Direktan kontakt s kupcem omogućuje prodajnom osoblju da izgradi odnos s kupcem, razumije njihove potrebe i pruži im prilagođeno rješenje. Osobna prodaja uključuje interakciju između prodajnog osoblja i kupca, gdje se prodajno osoblje bavi aktivnostima poput prezentiranja proizvoda ili usluga, pružanja informacija, rješavanja nedoumica i prigovora te vođenja pregovora kako bi se postigla prodaja. Kroz ovu vrstu komunikacije, prodajno osoblje može stvoriti povjerenje i izgraditi odnos s kupcima, što je ključno za uspješnu prodaju. Uspješnost osobne prodaje uvelike ovisi o kvaliteti prodavača.

---

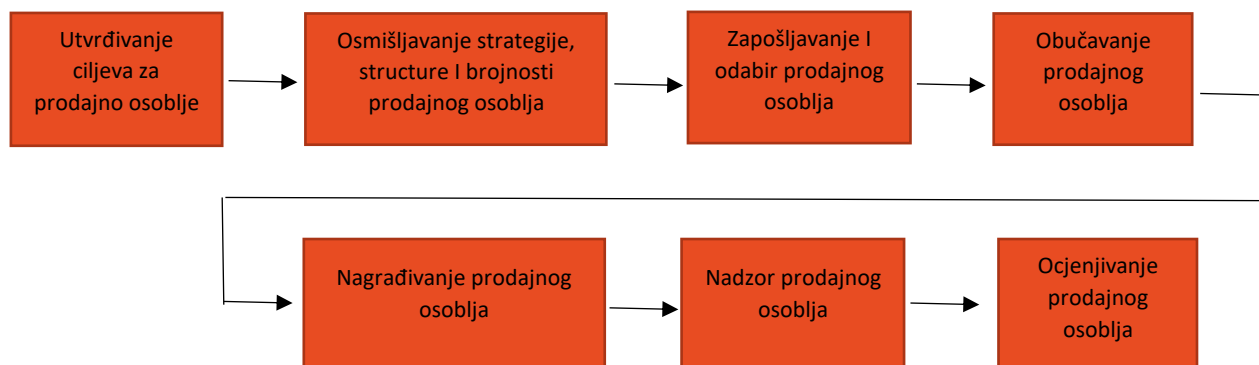
<sup>15</sup> Kotler, P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2006). *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, str. 24

Prodavači imaju važnu ulogu u prenošenju informacija kupcima i uvjeravanju ih u vrijednost proizvoda ili usluge. Kvalitetno prodajno osoblje trebalo bi biti dobro educirano o proizvodima ili uslugama koje prodaju, imati dobre komunikacijske vještine, razumijevanje potreba kupaca te biti sposobno prilagoditi svoj pristup ovisno o profilu kupca. U konačnici, kvalitetna osobna prodaja igra ključnu ulogu u ostvarivanju prodajnih rezultata i izgradnji dugoročnih odnosa s kupcima. Stoga, ulaganje u obuku, razvoj i motivaciju prodavača može donijeti velike koristi tvrtkama koje žele uspješno poslovati.<sup>16</sup>

### 1.6. Upravljanje prodajnim osobljem

„Upravljanje prodajnim osobljem definiramo kao analizu, planiranje, provedbu te nadzor aktivnosti prodajnog osoblja. Ono obuhvaća definiranje ciljeva i osmišljavanje strategije za prodajno osoblje kao i strukturu, zapošljavanje, odabir, osposobljavanje, nagrađivanje, nadzor i ocjenjivanje prodajnog osoblja tvrtke.“<sup>17</sup>

**Slika 3. :** Glavni koraci u upravljanju prodajnim osobljem



Izvor : Kotler, P., Wong V., Saunders J., Armstrong G., *Osnove marketinga*, Mate u Zagrebu, 2006., str. 812

<sup>16</sup> Kotler, P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2006). *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, str. 809

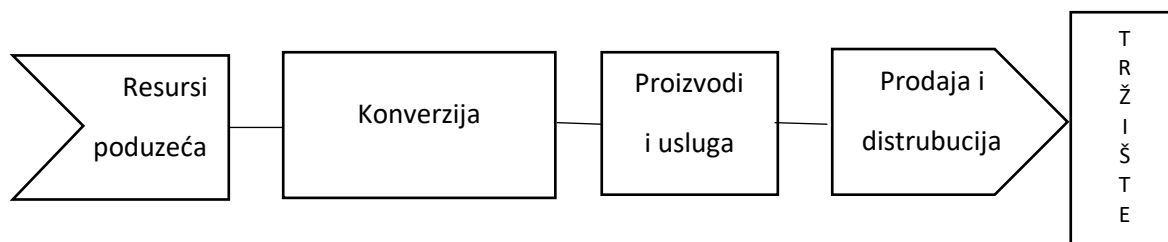
<sup>17</sup> Kotler, P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2006). *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, str. 812

## 2. KONCEPCIJA MARKETINGA I SUVREMENA PRODAJA

U suvremenim tržišnim gospodarstvima kroz tržišne odnose odvija se razmjena roba i usluga. Potencijalni kupci koji imaju određene potrebe, želje ali i mogućnosti da ih kroz tržišnu razmjenu zadovoljavaju možemo nazvati – tržište kupaca. Tržišne odnose u procesu tržišne razmjene oblikuje - tržište proizvođača. Također tržišne odnose stvaraju različiti oblici trgovačke mreže koja djeluje i postoji na određenom prostoru kao posrednik između kupaca i proizvođača nazivamo taj dio procesa – tržište posrednika.

U sustavu marketinga, funkcija distribucije i prodaje čini vitalni dio tržišno orijentiranog poslovnog sustava. Prodaja realizira napore svih ostalih funkcija marketinga. Sudjeluje aktivno u svim tržišnim zbivanjima i promjenama, ali je i aktivni kreator tržišne strategije poduzeća. To postiže uspješnom sinkronizacijom i koordinacijom rada s ostalim funkcijama u procesu planiranja plasmana, planiranja inovacija, razvoja, promicanje poduzeća na domaćem ili stranom tržištu. Prodaja u sustavu marketinga dobiva posve nova obilježja, obavlja i preuzima zadatke, također obavlja nposlove koji nije obavljao veliki dio proizvodnih i trgovinskih organizacija.<sup>18</sup>

**Slika 4. :** Razlike između proizvodne i marketinške koncepcije poslovne politike poduzeća



Izvor : Bratko, S.; Henich, V.; Obraz, R.; (1996). *Prodaja*, Narodne Novine, Zagreb, str. 16

### 2.1. Posebni oblici prodaje

Dio prodajnog sustava u kojem se prodajna pravila utvrđena pomoću općih prodajnih postavki, primjenjuju na pojedine oblike prodaje kako bi se utvrdile posebne zakonitosti

<sup>18</sup> Bratko, S.; Henich, V.; Obraz, R.; (1996). *Prodaja*, Narodne Novine, Zagreb, str. 13

karakteristične za takav prodajni oblik su posebni oblici prodaje. Prodaja se može svrstati u dvije osnovne skupine: razmjenu za novac i vezanu trgovinu. Evo pregleda nekih oblika prodaje koji spadaju u obje skupine:

Skupina “Razmjena za novac”:

- Leasing
- Renting
- Prodaja sustava
- Inženjering
- Franchising
- Konsignacijska prodaja

Skupina “Vezana trgovina”:

- Barter transakcije
- Buyback aranžmani
- Kompenzacijski poslovi
- Trade in
- Kontraisporuke
- Kompleksni poslovi

Navedene kategorije odražavaju različite načine na koje se roba ili usluge mogu razmjenjivati između prodavatelja i kupca, ovisno o uvjetima i ciljevima uključenih strana <sup>19</sup>

## **2.2. Stvaranje prodajnog osoblja**

Prodaja povećava dobit i skriva mnoge grijehe. Prodajno osoblje nije ništa bolje nego njegov menadžment misli Robert J. Calvin.

### **LJUDI, PROCESI, TEHNOLOGIJA I USPJEH**

Proces u kojem jedan korak logički slijedi iz onog prethodnog nazivamo menadžment prodaje. Kontrolirajući pojedinačne dijelove procesa, kontrolira se cijeli proces. Kako bi timovi u u menadžmentu prodaje i marketinga radili zajedno na unapređivanju produktivnosti prodajnog

---

<sup>19</sup> Bratko, S.; Henich, V.; Obratz, R.; (1996). *Prodaja*, Narodne Novine, Zagreb, str. 170

osoblja i primjeni koraka u procesu menadžmenta prodaje, viši menadžment mora pojačati potrebu marketinga da posveti dvadeset posto svoga vremena davanju potpore odjelu direktne prodaje. Organizacije gdje različiti odjeli rade odvojeno i neovisno o drugima u nepovoljnijem su položaju u današnjem svijetu konkurencije.

*„Morate znati kako će kuća izgledati prije nego je krenete graditi. I dok je gradite, morate povremeno izaći na balkon kako biste provjerili napreduju li radovi onako kako ste zamislili.“<sup>20</sup>*

Proces ili model menadžmenta prodaje uključuje:

- Strategije i ciljeve
- Zapošljavanje i regrutiranje
- Edukaciju i razvoj
- Plaćanje
- Organizaciju
- Prognozu i planiranje
- Druge vrste motivacije
- Automatizaciju prodajnog osoblja
- Komunikaciju
- Upravljanje učinkom i ocjenjivanje

### **2.3. Motiviranje prodavača kroz savjetovanja**

Iznimno je teško mjeriti kvalitete kao inicijativa, znanje o proizvodu, tržišnu inteligenciju, aktivnosti u djelatnosti, samounapređenje kod prodavača. Manager sugerira da prodavač ima slab učinak vezano za inicijativu. Prodavač, neovisno o tome misli da iskazuje jednak stupanj inicijative kao i bilo tko drugi. Karakter ne možete izmijeniti no učinak na posao možete. Ako je osoba prirodno lijena, izmjena njenog karaktera se može pokazati nemogućom. S druge strane istu tu osobu moguće je navesti da ustane u 7 ujutro, stoga se treba koncentrirati na ono što osoba čini, a ne na ono što jest.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Robert J. Calvin, Kako stvoriti uspješnu prodaju, 2009., str. 9

<sup>21</sup> Alexander Hamilton Institute, motiviranje u prodaji, 1997., str 122

## **2.4. Pripreme za rezultate**

Plaćate ljude u prodaji više nego što vrijede. Bit treninga je, učinite ih vrijednijima nego što ih plaćate. Menadžment prodajnog osoblja je proces te jedan logički slijed slijedi drugoga. Posao menadžera prodaje je da posao radi kroz ljude. Njegov uspjeh ovisi o njihovom uspjehu. Zbog toga je posao menadžera prodaje da osoblje učini uspješnim. Kako bi njegovi djelatnici bili što uspješnij, potreban im je trening vezan uz poznavanje proizvoda, konkurencije, klijenata, i prodajnih vještina.

### **3.4.1. Prodajne vještine**

Kada prodajno osoblje poznaje proizvod, konkurenciju i klijenta mora usavršiti prodajne vještine. Na današnjem tržištu na kojima je prisutna konkurencija ono što se razlikuje od jednog do drugog je način na koji prodajete, a ne sami proizvod. Izvrsne prodajne vještine važna su konkurentna prednost. Posao menadžera je da pojača i prilagodi osnovne strateške i taktičke prodajne vještine.

Strateške prodajne vještine: razumijevanje procesa donošenja odluke klijenata, poznavanje organizacijskih problema, razumijevanje pitanja dodatnih usluga, prikazivanje koristi, razumijevanje motiva donositelja odluka.

Taktičke, jednostavnije prodajne tehnike: identifikacija potencijalnih kupaca, zakazivanje sastanaka licem u lice, planiranje prije posjeta, upotreba dubinskih pitanja kako identificirati potrebe i probleme klijenata, rješavanje primjedbi, dobivanje obećanja o suradnji, predstavljanje odlika, prednosti i dokaza.<sup>22</sup>

### **3.4.2. Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn**

*„Brojna istraživanja su dokazala kako je isplativije ulagati u dodatne usluge u cilju održavanja visokog zadovoljstva klijenata, a time i njihovu lojalnost, nego ulagati u ponovno pridobivanje izgubljenih klijenata, koje je uglavnom upitno. Pri kreiranju dodatnih usluga treba imati na umu da se klijenti razlikuju po vrednovanju određenih usluga: dok jedni žele*

---

<sup>22</sup> Robert J. Calvin, Kako stvoriti uspješnu prodaju, 2009., str. 1058

*kreditne usluge, drugima su važni tehnički podaci, savjeti ili mogućnost instalacije proizvoda. Pri određivanju usluga za klijente nije dovoljno osloniti se na komentare sa besplatnih telefona, kupona ili iz knjiga žalbi – potrebno je provoditi povremene ankete o vrijednosti usluga i na taj način dobiti ideje o proširenju i uvođenju novih uz procjenu troškova; Internet i tehnološke inovacije omogućuju stalno davanje usluga klijentima (dostupnost 24 sata) – potrebno je iskoristiti ove mogućnosti interaktivne komunikacije s klijentima i stalno im pružati informacije i odgovore putem interneta ili usluge besplatnog telefona; informirati ih raznim dostupnim kanalima, prateći nove trendove.“<sup>23</sup>*

---

<sup>23</sup> Rocco, S. (2015). Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, dostupno na: <https://pvzg.hr/wp-content/uploads/2022/09/Rocco-S-PROIZVOD-I-DIZAJN-skripta.pdf>, str. 15

## **4. POSLOVNI SLUČAJ KONZUM PLUS d.o.o.**

### **4.1. Konzum plus d.o.o.**

Konzum je vodeći maloprodajni lanac u Hrvatskoj s bogatom mrežom prodavaonica diljem zemlje. Različiti formati prodavaonica omogućuje prilagođenu kupnju, a njihov asortiman proizvoda i usluga zadovoljava različite potrebe kupaca. Manje prodavaonice u susjedstvu su praktične za svakodnevnu nabavku, dok se za veće tjedne nabavke odlazi u Maxi Konzum. Super Konzum nudi širok asortiman proizvoda za kućanstvo te omogućuje kupcima da na jednom mjestu obave sve potrebne kupovine. Konzum je također prvi trgovački lanac u Hrvatskoj koji je uveo internetsku prodavaonicu. Konzum nudi različite opcije dostave, od dostave na kućni prag, uslugu “Pokupi” koja omogućava preuzimanje narudžbe u prodavaonici, dostavu na željenu adresu. Kroz tu uslugu, kupci mogu naručiti namirnice, kućanske i higijenske potrepštine iz bogate ponude od preko 12.000 artikala.

Konzum se ističe svojom pouzdanom uslugom dostave i nastoji olakšati kupovinu svojim kupcima diljem Hrvatske.

### **4.2. Misija**

Misija Konzuma usmjerena je na kupce i njihovu dobrobit te se nastoji ostvariti kroz pružanje kvalitetnih proizvoda, udobnost kupovine, podršku lokalnoj zajednici i širok asortiman.

### **4.3. Vizija**

Konzum želi biti privlačan poslodavac i pružiti stimulatívno radno okruženje za svoje zaposlenike. To može uključivati pružanje mogućnosti za napredovanje, radnu sigurnost, razvoj karijere i dobre radne odnose.

*“Konzum čine ljudi, a s ciljem da i dalje budemo čvrst oslonac kupcima, pouzdan poslovni partner dobavljačima i poželjan poslodavac radnicima nastavljamo ulagati maksimalne napore kako bismo održivo poslovali te uspješno svladavali sve buduće izazove.”* – riječi su predsjednika uprave Konzuma Mitreski Zorana.



## **Odgovorno za bolju budućnost**

Konzum se pridržava visokih etičkih standarda u svom poslovanju. To podrazumijeva poštovanje zakona i propisa, poštovanje prava zaposlenika, transparentnost u poslovnim aktivnostima te postupanje s integritetom prema svojim kupcima, dobavljačima i ostalim dionicima.

## **Zadovoljstvo zaposlenika, kupaca i dobavljača**

Konzum je usmjeren na zadovoljavanje potreba i želja svojih kupaca. Kroz širok asortiman proizvoda, kvalitetnu uslugu i prilagođene ponude, Konzum nastoji osigurati da kupci imaju pozitivno iskustvo pri kupovini. Također, Konzum pažljivo prati trendove i preferencije kupaca te se prilagođava njihovim potrebama kako bi im ponudio najbolje moguće iskustvo. Također njeguje odnose s poslovnim partnerima, uključujući dobavljače, proizvođače i ostale poslovne partnere. Kroz suradnju i partnerstvo, Konzum stvara održive poslovne odnose koji su korisni za obje strane. Konzum cijeni kvalitetne i pouzdane poslovne partnere te se trudi izgrađivati dugoročne i obostrano korisne odnose s njima

## **Orijentacija na domaću proizvodnju**

Konzum se često ističe svojim angažmanom u promoviranju domaćih proizvoda putem posebnih oznaka ili programa koji naglašavaju domaću kvalitetu i podržavaju lokalne proizvođače. Na taj način, Konzum omogućuje kupcima da prepoznaju i biraju hrvatske proizvode.

## **Briga o zajednici i okolišu**

Konzum provodi različite inicijative i prakse usmjerene prema očuvanju okoliša. To uključuje implementaciju energetske učinkovitih mjera, smanjenje emisija stakleničkih plinova, racionalno korištenje resursa kao što su voda i energija te smanjenje količine otpada. Također, Konzum potiče recikliranje i pravilno zbrinjavanje otpada te podržava projekte zaštite prirode i očuvanja bioraznolikosti.

## 5. ORGANIZACIJA MALOPRODAJE U KONZUM PLUS d.o.o.

Kroz Konzum prodavaonice dnevno prođe oko 500.000 kupaca. Što im oni nude? Nude im široki izbor proizvoda koji se kreće od 3.500 artikala u malim Konzum prodavaonicama do 25.000 artikala u Super Konzum prodavaonici.

Organizacijska struktura dijeli im se na dva glavna područja:

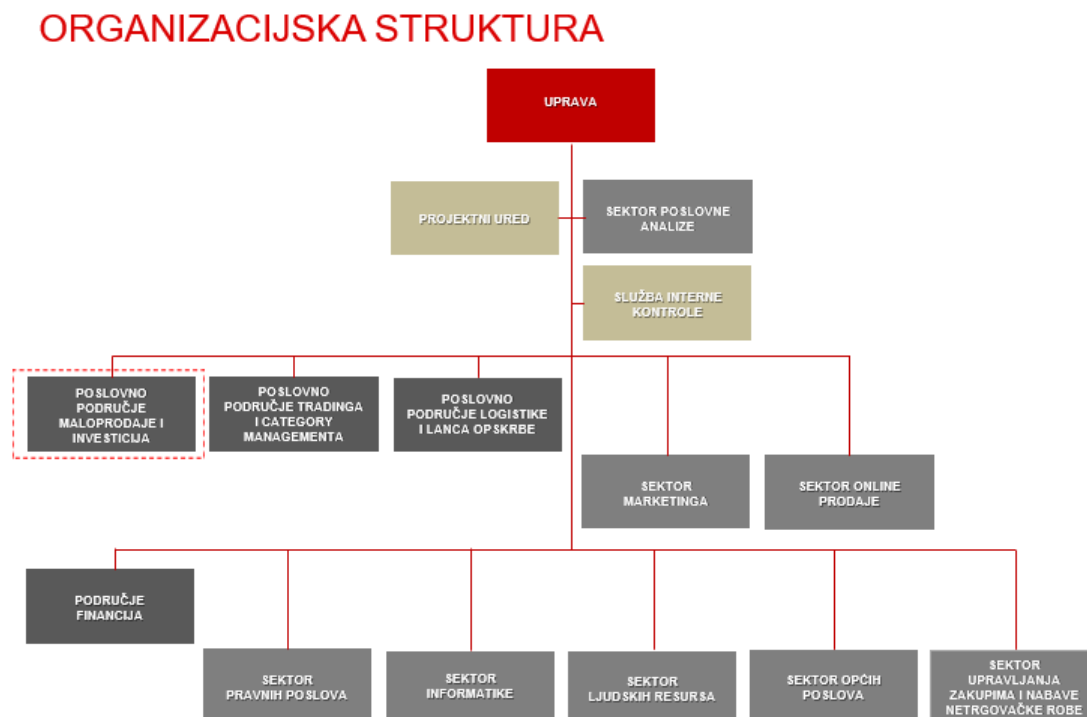
**Poslovno područje** (maloprodaja, nabava i logistika).

Odjel nabave u Konzumu odrađuje kupnju/nabavu razne robe i formiranjem cijena za isto u maloprodaji. Logistika se bavi distribucijom robe prema maloprodaji, a maloprodaja operativnim poslovima (prodajom robe, uslugom, i slično).

**Područje podrške** (informatika, marketing, opći poslovi).

Sva područja podrške su fokusirana na potpori za maloprodaju, kako bi prodavaonica bila maksimalno operativna (npr. dostupna usluga vezano za problem s blagajnom, narudžbom, razni marketinški letci, katalogi, plakati, održavanje inventara).

Slika 5. : Organizacijska struktura



Izvor: privatna arhiva Konzum plus d.o.o.

Maloprodajom Konzum plus upravlja izvršni direktor, koja je podijeljena u osam regija (svaka regija ima 151 prodavaonicu). Svaki regionalni direktor u svojem timu ima područne voditelje. Područni voditelj zadužen je za operativno vođenje između 10-15 prodavaonica (ovisno o blizini, kvadraturi i prometu prodavaonice).

Prodavaonice dijele na različite formate:

9. Male Konzum prodavaonice (do 800 m<sup>2</sup> prodajnog prostora)
10. Maxi Konzum prodavaonice (između 80 -1 .300 m<sup>2</sup> prodajnog prostora)
11. Super Konzum prodavaonice (iznad 1.300 m<sup>2</sup> prodajnog prostora)

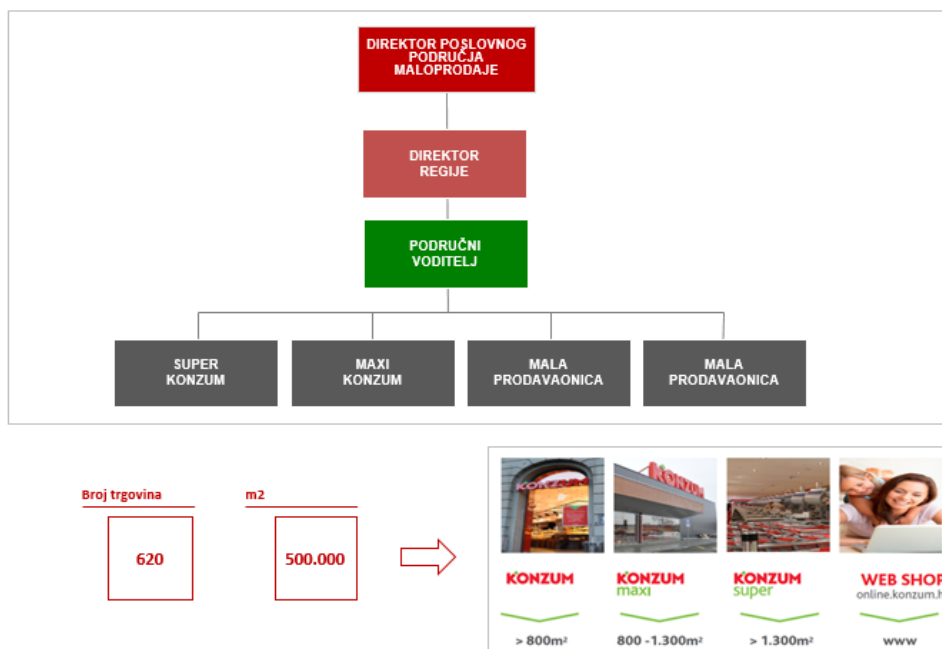
Osim veličine svaki format razlikuje se i po ponudi robe koju imaju u asortimanu.

Najmanja prodavaonica im ima 30 m<sup>2</sup> prodajnog prostora dok im je najveća preko 5.000 m<sup>2</sup>.

Ukupno je to 500.000 m<sup>2</sup> ili usporedba s 70 nogometnih igrališta.

**Slika 6. :** Organizacija maloprodaje

## ORGANIZACIJA MALOPRODAJE

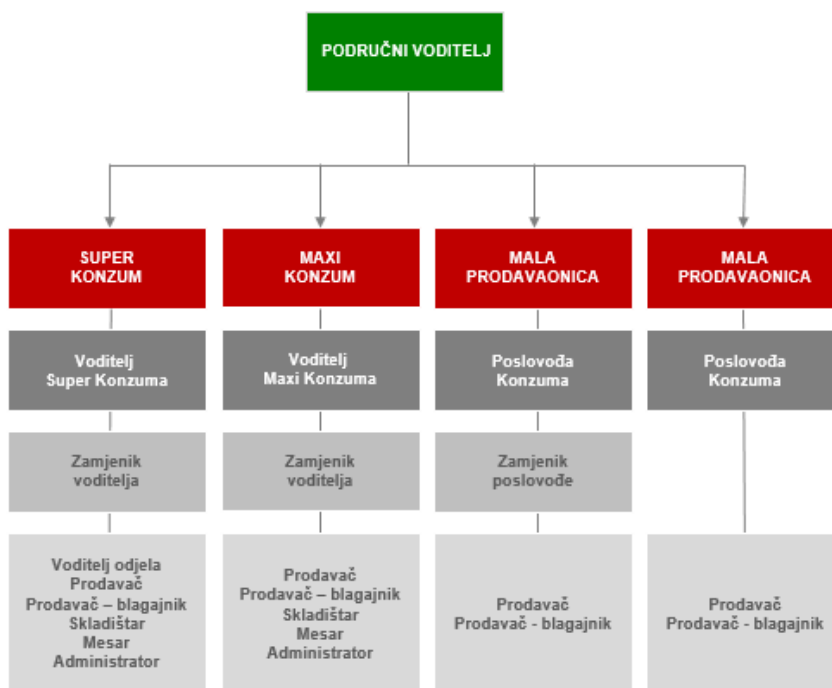


Izvor: privatna arhiva Konzum plus d.o.o.

Svaki područni voditelj je zadužen za deset ili više prodavaonica. Svaka od prodavaonica ima voditelja prodavaonice, ovisno o samom formatu dućana uz voditelja prodavaonice u rukovodećem kadru ima i zamjenik, voditelj odjela, skladištar, mesar, administrator, prodavač ili prodavač blagajnik. Što im je prodavaonica veća struktura unutar prodavaonice im je kompleksnija. Svatko od zaposlenika je zadužen za određeni segment poslovanja kroz procedure i procese poslovanja.

**Slika 7. : Organizacija maloprodaje II**

## ORGANIZACIJA MALOPRODAJE



*Izvor: privatna arhiva Konzum plus d.o.o.*

U prodavaonici nije samo staviti robu na policu, postoji puno pozadinskih procesa koji se moraju svakodnevno odraditi kako bi kupac kupio željeni proizvod, po ispravnoj cijeni i s ispravnim rokom trajanja. Svaka prodavaonica prilikom otvaranja prodavaonice pokreće jutarnju proceduru promjena cijena, sistemski se ovjerava cjenik, printaju se nove cijene, te se na policama fizički moraju zamijeniti stare i postaviti nove. Zaposlenici koji rade na

blagajnama otvaraju blagajne za kupce (prije samog otvaranja blagajne provjeravaju točnost pologa novca u blagajni, popunjenost stalaka za cigarete).

U većim prodavaonicama poslovođe ili voditelji odjela sami naručuju robu. 80% robe im dolazi s centralnog skladišta. Što to točno znači za prodavaonicu? Dnevno nema više 50 različitih kamiona u dostavi svaki dan, dobivaju odvojeno svježe i pakirano, te se to svodi na 2 ili 3 kamiona dnevno. Sustav im sam prema podacima o prodaji i zalihi kreira narudžbu prema skladištu, voditelj prodavaonice kratko pregleda stavke i narudžbu samo ovjeri (može sam korigirati količine ukoliko želi, ali nema za to potrebe). Roba koja im dolazi sa skladišta se ne zaprima jer prolazi duplu kontrolu prilikom izlaza sa skladišta, kontroliraju se povremeno neke stavke. Roba se izlaže na police sukladno FIFO metodi...*first in, first out*, i u skladu s rasporedom robe na planogramima. Jako paze na svježinu artikala na svježim odjelima, čistoću i urednost prilikom slaganja robe na policama.

Kako bi im automatska narudžba funkcionirala sa što većom točnošću od izuzetne važnosti im je da prodavaonica ima ispravno stanje zaliha, pa iz tog razloga prodavaonice provode dnevna, tjedana ili mjesečna usklađenja zaliha prema propisanoj dinamici ili potrebi voditelja prodavaonice. Isto tako u procesu dostave, popunjavanja i prodaje, dolazi do oštećenja proizvoda ili isteka roka te takvi artikli idu u povrat dobavljaču ili u otpis na teret prodajnog mjesta. Sustavno je važno provoditi povrate i otpise, a opet u cilju ispravnog stanje zaliha. Svi procesi su popraćeni i strogim sustavom kvalitete kako bi osigurali zdravstveno ispravne proizvode za svoje kupce. Voditelj prodavaonice organizira rad svojih zaposlenika u prodavaonici sukladno potrebama posla, poštujući Zakon o radu.

Kao što ujutro pripremaju prodavaonicu za otvaranje, isto tako se navečer priprema za zatvaranje (pripremanje robe za sniženje, čiste se odjeli, zatvaraju i zbrajaju blagajne te pripremanje prodavaonice za novi radi dan).

## 6. UPRAVLJANJE KONZUMOVIM PRODAJNIM OSOBLJEM

Konzum također stavlja veliki naglasak na izgradnju pozitivnog radnog okruženja. Poštovanje, kolegijalnost i timski duh su važne vrijednosti koje se njeguju među zaposlenicima. Konzum potiče suradnju i podržava razvoj timskog rada, što stvara stimulativnu i ugodnu atmosferu za rad. Kao zaposlenik Konzuma, imate priliku sudjelovati u raznim projektima, surađivati s različitim timovima i stjecati vrijedno iskustvo u području maloprodaje. Kompanija također pruža mogućnosti za osobni i profesionalni razvoj kroz edukacije, treninge i napredovanje unutar organizacije

### 6.1. Pogodnosti, ravnopravnost, edukacija i motivacija

Konzum se trudi pružiti brojne beneficije i pogodnosti svojim zaposlenicima. To uključuje dodatna primanja poput božićnica, uskrsnica i regresa, kao i razne naknade. Zaposlenici također imaju pristup dodatnom zdravstvenom osiguranju i mogućnostima popusta pri kupovini u Konzumu i kod partnerskih tvrtki. Također možemo reći da Konzum brine o roditeljima pružajući potporu za novorođenčad, trajne dodatke te omogućuje korištenje slobodnog dana kada dijete kreće u prvi razred osnovne škole. Kompanija promiče politiku jednakih mogućnosti za žene i muškarce, što znači da su napredovanja, dodatne edukacije i usavršavanja jednako dostupni svima. Također se ističe da žene zauzimaju visok postotak voditeljskih pozicija u Konzumu. Aktivno potiče stjecanje novih znanja i razvoj zaposlenika putem internih edukacija i Konzum Akademije. Uz treninge, edukacije i simulacije, Akademija pruža prilike za razmjenu znanja s vlastitim zaposlenicima i stručnjacima iz industrije. Također su otvoreni za prijem novih zaposlenika i omogućuju prijavu i razgovor putem Akademije.<sup>24</sup>

### IZVADAK ČLANKA IZ JUTARNJEG LISTA

*“Imate li problema s privlačenjem i zadržavanjem kvalificirane radne snage?”*

*U 2020. godini primijetili smo da se fluktuacija radnika stabilizirala u odnosu na 2019., pri čemu smo svjesni da je na takav pozitivan trend najvećim dijelom utjecala pandemija. Važno je istaknuti da od svih trgovačkih lanaca u Hrvatskoj, Konzum ima najveći broj zaposlenika, preko*

---

<sup>24</sup> [O Konzumu \(www.konzum.hr\)](http://www.konzum.hr)

11.000, s tim da je prosječni radni vijek u Konzumu 11 godina, a više od 600 zaposlenika ima 30 i više godina staža provedenog kod nas. Ipak, neprestano smo otvoreni za zapošljavanja novih kolegica i kolega te kontinuirano radimo na poboljšanju uvjeta rada, kao i na izgradnji kolektiva prepoznatljivog po međusobnom poštovanju i kolegijalnosti.. Čak 68 posto zaposlenika steklo je 5 ili više godina staža u Konzumu. Više od 70 posto zaposlenih su žene, a pritom se gotovo 1.300 žena nalazi na voditeljskim pozicijama, čineći Konzum svijetlim primjerom poduzeća u kojem svi zaposlenici imaju jednake mogućnosti napredovanja i gdje se cijeni energija, intuitivnost i kreativnost kojima žene unaprjeđuju poslovanje. Zanimljivo je i da žene u Konzumu drže 70 posto svih voditeljskih pozicija i 84 posto svih voditeljskih pozicija u maloprodaji, a upravljaju i nekim odjelima koji su u javnosti percipirani kao „muški“, poput Sektora svježeg mesa, Sektora poslovne podrške ili Logističko-distributivnog centra.

Nedavno smo sklopili i novi Kolektivni ugovor nakon uspješnih dogovora sa Sindikatom trgovine Hrvatske kojim su napravljene dodatne pogodnosti za zaposlenike, a zadržana su i sva ranija prava. Naši zaposlenici imaju brojne pogodnosti poput korištenja dodatnog zdravstvenog osiguranja, isplate potpore za novorođenčce, isplate jubilarne nagrade, posebnih pogodnosti za sezonske radnike, korištenja slobodnog dana kad im dijete kreće u osnovnu školu te drugih. Redovito im se omogućava i razvoj kroz interna osposobljavanja i edukacije. U protekloj smo godini svim zaposlenicima isplatili božićnicu, uskršnicu i regres, a u znak zahvalnosti na ogromnom trudu u razdoblju pandemije više od 9.000 zaposlenika koji rade u prodavaonicama, online prodavaonici, skladištima, Velpro centrima te prijevozu u lancu opskrbe dobilo je dodatak za posebne okolnosti na radu od 15 posto po odrađenom satu. Na taj način, osiguravanjem kvalitetnih uvjeta rada i podržavanjem kolegijalne i poticajne radne atmosfere, nastojimo biti prepoznati na tržištu rada kao što poželjniji poslodavac kako bismo privukli najmotiviranije i najkvalitetnije radnike.”<sup>25</sup>

## 6.2. Ključni parametri poslovanja

**Promet:** po zaposlenom i po kategoriji. **Troškovi:** operativni troškovi (udio u prometu), ukupni troškovi (udio u prometu). **Profitabilnost:** bruto marža, operativna dobit, bruto dobit (sve se gleda udio u prometu). **Upravljanje robom:** zaliha i koeficijent obrtaja, pokrivenost

---

<sup>25</sup> [Jutarnji list - Predsjednik uprave Konzuma: 'Pandemija je pokazala snagu našeg sustava'](http://www.jutarnji.hr) ([www.jutarnji.hr](http://www.jutarnji.hr))

asortimana, gubitak na svježim odjelima. **Usluga:** Mystery Shopping analiza. **Operativna sprema:** ocjenjivanje kontrolinga i područnog voditelja.



## **7. RADNI TJEDAN 5+2**

Novi projekt koji je pokrenula maloprodaja. Napravili su klasifikaciju prodavaonica po broju zaposlenika - odjelima, definirali minimalan potreban broj radnika za implementaciju 5+2, napravili su model organizacije rada za 5+2 s radnom nedjeljom i bez radne nedjelje, testirali u svakoj regiji u 1 prodavaonici.

Što žele postići s tim? Veći broj kandidata za zapošljavanja, mogućnost odabira kvalitetnijeg kadra, postati poželjniji poslodavac, smanjiti fluktuaciju i apsentizam, povećati zadovoljstvo zaposlenih, poboljšati balans život - rad, poboljšati atraktivnost radnog mjesta. Trenutno stanje na tržištu rada: nedostatak radne snage, konkurencija, sezonski poslovi na obali, sezonski poslovi izvan države, stariji kadar, nekonkurentan sektor. Trenutno stanje u Konzumu: visoka fluktuacija, neadekvatna radna snaga, neatraktivnost radnog mjesta, sniženi kriteriji prilikom selekcije, različito stanje po regijama.

Zašto bi to bilo bolje za zaposlene: osjećaju se bolje i odmornije jer imaju više vremena za sebe, više vremena provode s bliskim ljudima, troškovi prijevoza i vrijeme provedeno u prijevozu se smanjuje, zaposleni bez obiteljskih obaveza, više se posvećuju osobnim interesima, osobno su zadovoljniji na poslu što prenose na svoje okruženje.

Zašto bi to bilo bolje za Konzum: zaposleni su posvećeniji poslu, povećava se produktivnost i poslovni performans, smanjenje apsentizma (odsustva), povećanje osjećaja pripadnosti – smanjenje fluktuacije, smanjenje vremena na selekciju i edukaciju, šalje se poruka dobrog poslodavca i privlačenje talenata.

### **7.1. Novi zakon o radu nedjeljom (stupa na snagu 1.7.2023.)**

Radno vrijeme prodajnih objekata određuje trgovac u razdobljima od ponedjeljka do subote u ukupnom trajanju do 90 sati tjedno. Prema važećem zakonu koji regulira blagdane, spomendane i neradne dane u Republici Hrvatskoj, prodajni objekti u Hrvatskoj su zatvoreni nedjeljom i blagdanima. Međutim, Vlada Republike Hrvatske ima ovlasti donijeti odluku kojim prodajnim objektima će se omogućiti rad u dane blagdana. Prema zakonu, trgovac može samostalno odrediti 16 nedjelja u godini kao radne nedjelje. U tim slučajevima, prodajni objekti rade uz povećanje radnog vremena za 15 sati koje se raspoređuju od ponedjeljka do nedjelje.

Odredbe stavaka 1. do 4. ovoga članka ne primjenjuju se na prodajne objekte koji se nalaze unutar ili su sastavni dio cjeline:

1. željezničkih i autobusnih kolodvora, zračnih luka, luka otvorenih za javni promet, luka unutarnje plovidbe brodova, zrakoplova i trajekata za prijevoz osoba i vozila
2. benzinskih postaja
3. bolnica
3. hotela, prostora kulturnih i vjerskih ustanova te drugih subjekata u kulturi, muzeja, centara za posjetitelje odnosno interpretacijskih centara, nautičkih marina, kampova, obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava.

## 7.2. Pilot projekt u Konzum prodavaonici Sopot

S pilot projektom Konzum plus krenuo je u regiji Zagreb s malom Konzum prodavaonicom Sopot. Prednosti zaposlenika za takav rad je sljedeći: zadovoljstvo, bez studenata ne bi mogli pokrenuti 5+2 (nedostatak zaposlenih), operativna sprema prodavaonice im je puno bolja, zaposleni imaju više vremena za dodatne aktivnosti, zaposlenici se bolje upoznaju radi zajedničkog rada u smjenama.

Slika 8. : Plan rada po zaposlenicima i ukupan tjedni fond sati

Rbr	Zaposlenik	Odjel	27.02. ponedjeljak	28.02. utorak	01.03. srijeda	02.03. četvrtak	03.03. petak	04.03. subota	05.03. nedjelja	FOND SATI
1	43440	gastro	go	go	go	go	go	go		
2	57029	pakirana	do	13-21	13-21	12-21	12-21	do	8-14	40
3	57135	linija svj.	6-15	6-14	6-15	13-21	do	do	8-14	40
4	54536	linija svj.	7-15	7-15	7-15	7-15	7-15	do	do	40
5	5041	zamjenica	7-15	7-15	do	6-15	6-15	do	8-14	40
6	6501	poslovođa	do	7-15	7-15	7-15	7-15	7-15	do	40
7	1752	blagajna	7-15	7-15	do	7-15	13-21	7-15	do	40
8	53389	linija svj.	7-15	do	7-15	7-15	7-15	7-15	do	40
9	56059	skladište	7-15	do	7-15	7-15	7-15	7-15	do	40
10	57027	pakirana	7-15	7-15	7-15	do	7-15	7-15	do	40
11	38159	blagajna	do	do	6-15	6-15	7-15	7-15	8-14	40
12	34280	gastro	do	7-15	do	7-15	6-15	6-15	8-14	40
13	54169	linija svj.	13-21	13-21	13-21	do	13-21	13-21	do	40
14	46644	linija svj.	6-14	13-21	13-21	do	13-21	13-21	do	40
15	23799	blagajna	13-21	do	13-21	13-21	13-21	13-21	do	40
16	54926	blagajna	13-21	13-21	13-21	13-21	do	13-21	do	40
17	studentica	mliječno	14-21	14-21	14-21	14-21	7-14			35
18	studentica	blagajna	8-14	8-14						12

Izvor: privatna arhiva Konzum plus d.o.o.

## **8. ZAKLJUČAK**

Na temelju ovog rada može se zaključiti da upravljanje prodajnim osobljem u funkciji rasta prodaje predstavlja važan zadatak za uspjeh i rast kompanije. Glavni cilj je taj da se treba osigurati kvalitetno prodajno osoblje koje će svoje vještine i znanje kontinuirano usavršiti za ostvarenje ciljeva uz motivaciju i nagrađivanje od strane kompanije u kojoj je zaposlen. Svaka kompanija ima svoje ciljeve u poslovanju i da bi se ostvarili rezultati kompanija mora imati na raspolaganju prodajno osoblje. U današnje vrijeme na tržištu rada jako je teško naći kvalitetno prodajno osoblje. S druge strane kompanija Konzum plus d.o.o. brine o svojim prodajnim osobljem na razne načine te ih nagrađuje za njihov uloženi trud. Veliku pažnju posvećuju i menadžeri kako bi motivirali svoje prodajno osoblje kako bi ostvarili planirane ciljeve.

Konzum plus d.o.o. sve što radi prati kroz brojke, jer u odnosu na tržište i velike grupacije s kojim su okruženi, oni se bore sami za sebe. Rad svake prodavaonice prate kroz ključne pokazatelje, a to su promet, troškovi, profitabilnost, upravljanje robom, uslugom i operativnom spremnosti prodavaonice. Na temelju rezultata poslovanja donose odluke o broju zaposlenika, potrebnim promjenama unutar maloprodaje, dodatnim edukacijama i stimulacijom odličnih rezultata.

## LITERATURA I IZVORI

### Knjige:

1. Bratko, S.; Henich, V.; Obraz, R.; (1996). *Prodaja*, Narodne Novine, Zagreb
2. Robert J. Calvin, (2009). *Kako stvoriti uspješnu prodaju*, Masmedia,
3. Alexander Hamilton Institute (1997). Motiviranje u prodaji: motivirajte vaše osoblje za stvarnu i uspješniju prodaju, Potecon, Zagreb
4. Kotler, P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2006). *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb
5. Rocco, S. (2015). Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, dostupno na: <https://pvzg.hr/wp-content/uploads/2022/09/Rocco-S-PROIZVOD-I-DIZAJN-skripta.pdf>

### Popis slika:

**Slika 1.** : *Razlika između koncepcije prodaje i koncepcije marketinga (str. 9)*

**Slika 2.** : *Jednostavan marketinški sustav (str. 14)*

**Slika 3.** : *Glavni koraci u upravljanju prodajnim osobljem (str. 16)*

**Slika 4.** : *Razlike između proizvodne I marketinške koncepcije poslovne politike poduzeća (str. 17)*

**Slika 5.** : *Organizacijska struktura (str. 23)*

**Slika 6.** : *Organizacijska maloprodaje (str. 24)*

**Slika 7.** : *Organizacija maloprodaje II (str. 25)*

**Slika 8.** : *Plan rada po zaposlenicima i ukupan tjedni fond sati (str. 31)*

### Internet:

[O Konzumu \(www.konzum.hr\)](http://www.konzum.hr)

[Jutarnji list - Predsjednik uprave Konzuma: 'Pandemija je pokazala snagu našeg sustava' \(www.jutarnji.hr\) \(pristup ostvaren 17.5.2023.\)](http://www.jutarnji.hr)