

# VAŽNOST PRODAJNIH POSTUPAKA U MALIM TRGOVINSKIM PODUZEĆIMA

---

**Kolić, Ivana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic in Pozega / Veleučilište u Požegi**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:112:854876>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-02**



**VELEUČILIŠTE U POŽEGI**  
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in Pozega Graduate Thesis Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

# VELEUČILIŠTE U POŽEGI



IVANA KOLIĆ, 6433

## VAŽNOST PRODAJNIH POSTUPAKA U MALIM TRGOVINSKIM PODUZEĆIMA

*ZAVRŠNI RAD*

Požega, 2018. godine

VELEUČILIŠTE U POŽEGI

DRUŠTVENI ODJEL

PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TRGOVINA

**VAŽNOST PRODAJNIH POSTUPAKA U MALIM  
TRGOVINSKIM PODUZEĆIMA**

***ZAVRŠNI RAD***

IZ KOLEGIJA TRGOVINSKO POSLOVANJE I

MENTOR: dr. sc. Katarina Štavlić, prof. v. š.

STUDENT: Ivana Kolić

Matični broj studenta: 6433

Požega, 2018. godine

## SAŽETAK

Cilj ovog završnog rada je prikazati osnovna obilježja i karakteristike malih trgovinskih poduzeća u djelatnosti trgovine, njihovu važnost za gospodarstvo, povezanost s poduzetništvom te staviti naglasak na prodajne postupke i njihovu ulogu.

Uvodni dio rada prikazuje realnu situaciju djelatnosti trgovine danas, ideje i smjernice za poboljšanje poslovanja.

U drugom dijelu obrađeno je zakonodavstvo djelatnosti trgovine.

Treći dio završnog rada opisuje specifičnosti i strukturu malih trgovinskih poduzeća u djelatnosti trgovine.

U četvrtom dijelu prikazana je prodaja i prodajni postupci, oblikovanje funkcije prodaje, uloga i odabir prodajnog osoblja, ciljevi motivacije i uspješnost prodaje

U posljednjem dijelu opisani su prodajni postupci u malom trgovinskom poduzeću Galleria Internazionale d.o.o. poznatije pod brandom Tvornica zdrave hrane.

Zaključno, mala trgovinska poduzeća konstantno moraju voditi brigu o kupcima kako bi stekli njihovo povjerenje, kao i lojalnost. Informiranje kupaca o novim proizvodima, kao i akcijama, nije jedini način da se pridobije njihovo povjerenje. Potrebna je inovativnost, osluškivanje kupaca i prepoznavanje njihovih potreba za što je potrebno izdvojiti vrijeme, ali i financijska sredstva. Na taj način će dobiti zadovoljnog kupca i vjernog potrošača. Prodajni postupci (vrste i metode prodaje) koje najčešće trgovinska poduzeća koriste su osobna prodaja, prodaja putem kataloga, prodaja putem automata, prodaja na temelju uzorka, samouslužna prodaja, prodaja putem TV-a, prodaja putem interneta.

**Ključne riječi:** malo poduzeće, prodaja, vrste prodaje, trgovina

## **SUMMARY**

The aim of this final paper is to outline the basic characteristics and characteristics of small trading companies in trade, their importance for the economy, their business relationship, and the emphasis on sales practices and their role.

The introductory part of the paper presents the real situation of trade activity today, ideas and guidelines for business improvement.

The second part deals with the legislation on trade activities.

The third part of the final paper describes the specificity and structure of small trading companies in trade activities.

In the fourth part are presented sales and sales procedures, shaping the sales function, role and sales staff selection, motivation goals and sales success

The last section describes sales procedures in a small trading company Galleria Internazionale d.o.o. better known under the brand of Health Food Factory.

In conclusion, small businesses constantly have to take care of customers in order to gain their trust as well as loyalty. Informing customers about new products, as well as actions, is not the only way to gain their trust. Innovation is needed, listening to customers and recognizing their needs for time, but also financial resources. This will provide a satisfied customer and a loyal consumer. Sales practices (types and methods of sales) that are commonly used by private companies, sales through catalogs, automated sales, sample sales, self-service sales, TV sales, internet sales.

**Keywords:** Small Business, Sales, Types of Sales, Trade

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. ZAKONSKI OKVIR DJELATNOSTI TRGOVINE .....	2
3. SPECIFIČNOST I STRUKTURA MALIH TRGOVINSKIH PODUZEĆA U DJELATNOSTI TRGOVINE .....	4
3.1. Osnovne značajke i obilježja malih poduzeća .....	4
3.2. Podrška malim poduzetnicima .....	8
3.3. Udio malih poduzeća u gospodarstvu Hrvatske .....	9
3.4. Udio poduzeća u djelatnosti trgovine .....	10
3.5. Prednosti malih trgovinskih poduzeća .....	16
3.6. Nedostaci malih trgovinskih poduzeća .....	16
4. PRODAJA I PRODAJNI POSTUPCI U MALIM TRGOVINSKIM PODUZEĆIMA .....	17
4.1. Funkcija prodaje .....	18
4.2. Vrste prodaje i prodajnih postupaka u trgovinskim poduzećima .....	22
4.3. Odabir kadrova .....	24
4.4. Posao prodavača u malom trgovinskom poduzeću .....	24
4.5. Komunikacija .....	29
4.6. Ciljevi motivacije i čimbenici uspjeha u prodaji .....	29
5. PRODAJNI POSTUPCI U GALLERIA INTERNAZIONALE D.O.O. POZNATOM POD BRANDOM TVORNICA ZDRAVE HRANE .....	32
5.1. Poslovanje „Tvornice zdrave hrane“ .....	32
5.2. Asortiman proizvoda „Tvornice zdrave hrane“ .....	35
6. ZAKLJUČAK .....	38
7. LITERATURA .....	39

## 1. UVOD

Prodajni postupci u malim trgovinskim poduzećima su ključni za njihov opstanak i obuhvaćaju širok spektar mogućnosti. Koji će prodajni postupak vlasnik malog trgovinskog poduzeća odabrati, da li će to biti jedan ili više načina ovisi o njegovoj kreativnosti, snalažljivosti i osluškivanju potreba kupaca. Dobivanje, prepoznavanje i pravovremeno reagiranje na povratne informacije od kupaca je presudno za prodaju proizvoda, a time i profit te zadržavanje dobre pozicije malog trgovinskog poduzeća.

Prepoznavanje potreba i želja kupaca omogućuje uvid u stvarnu prirodu potražnje, potvrđivanje određenih proizvoda ili mijenjanje postojećih.

Cilj ovog završnog rada je prikazati osnovna obilježja i karakteristike malih trgovinskih poduzeća, njihove važnosti, povezanost s poduzetništvom, te prodajne postupke. Ne računajući uvodni i zaključni dio, rad se sastoji od četiri temeljne cjeline. U prvom je dijelu obrađeno zakonodavstvo vezano uz djelatnost trgovine. U drugom su dijelu su prikazane karakteristike i struktura malih poduzeća u djelatnosti trgovine, te poduzetništvo. Treći i četvrti dio rada obuhvaća prodaju i prodajne postupke malih trgovinskih poduzeća, oblikovanje funkcije prodaje, uloga i odabir prodajnog osoblja, ciljevi motivacije i uspješnost poslovanja.

Posljednji dio rada opisuje prodajne postupke malog, a sve poznatijeg i uspješnijeg trgovinskog poduzeća Galleria Internazionale d.o.o. koje je poznatije pod brandom Tvornica zdrave hrane.

## **2. ZAKONSKI OKVIR DJELATNOSTI TRGOVINE**

U Republici Hrvatskoj uvjeti za obavljanje djelatnosti trgovine su regulirani različitim zakonima, pravilnicima, uredbama i propisima. Zakon o trgovini je temeljni akt za reguliranje poslovanja u djelatnosti trgovine.

Ministarstvo gospodarstva je resorno ministarstvo koje nadzire poslovanje u djelatnosti trgovine. Radi lakše komunikacije s budućim i sadašnjim poduzetnicima i trgovcima Ministarstvo gospodarstva, Uprava za trgovinu i unutarne tržište (2015) izdaje brošuru koja obuhvaća sve uvjete koji se moraju ispunjavati za obavljanje djelatnosti trgovine. (Ministarstvo gospodarstva, 2015, url)

Za obavljanje djelatnosti trgovine potrebno je da pravna osoba ili fizička osoba – obrtnik ispune opće uvjete za obavljanje djelatnosti, što znači da moraju biti ispunjeni minimalni tehnički uvjeti kojima moraju udovoljavati prodajni objekti, oprema i sredstva pomoću kojih se obavlja trgovina te drugi uvjeti propisani posebnim propisom s obzirom na oblik i način obavljanja trgovine, te opći sanitarni i zdravstveni uvjeti i uvjeti sukladni propisima o hrani kojima moraju udovoljavati prodajni objekti, oprema, sredstva i osobe koje neposredno posluju s robom, koja može utjecati na zdravlje ljudi, sukladno posebnim propisima. (Ministarstvo gospodarstva, 2015, url)

Trgovac se Zakonom o trgovini definira kao pravna ili fizička osoba, registrirana za obavljanje kupnje i prodaje robe, i/ili pružanja usluga u trgovini. Ukoliko je trgovac registriran u drugoj državi ugovornici Europskog gospodarskog prostora (EGP), a u Hrvatskoj želi pružati navedene usluge na povremenoj i privremenoj osnovi, priznaje mu se istovrijedni dokaz o registraciju sjedišta (poslovnog nastana).

Trgovac pravna osoba upisuje djelatnost trgovine u sudski registar pri nadležnom trgovačkom sudu (prema sjedištu pravne osobe). Ako će se baviti trgovinom putem interneta tada mora registrirati i djelatnost pod nazivom - usluge informacijskog društva.

Trgovac fizička osoba – obrtnik upisuje djelatnost trgovine u obrtni registar koji se vodi pri nadležnom Uredu državne uprave u županiji, odnosno gradskom uredu Grada Zagreba nadležnom za gospodarstvo, prema mjestu sjedišta obrta. Ako će se baviti trgovinom putem interneta tada mora registrirati i djelatnost pod nazivom - usluge informacijskog društva.

Djelatnost trgovine mogu obavljati i druge fizičke i pravne osobe, ako su upisane u odgovarajuće zakonom propisane Upisnike ili registre.

Nakon preuzimanja rješenja o uspješnoj registraciji trgovačkog društva ili obrta, potrebno je izraditi pečat na kojem će se nalaziti pripadajuće oznake (npr. obrt, j.d.o.o. ili



d.o.o.). Uz narudžbu za izradu pečata prilaže se preslika rješenja o upisu u trgovački ili registar obrtnika. Službeni pečat prvi put se upotrebljava kod registracije u Državnom zavodu za statistiku prilikom odabira Nacionalne Klasifikacije Djelatnosti (NKD). Institut nastavka obavljanja djelatnosti trgovine odnosi se na nastavak obavljanja djelatnosti trgovine bez izdavanja novog rješenja o ispunjavanju uvjeta za obavljanje djelatnosti trgovine, na njega ne utječe vrijeme izdavanja ranijeg rješenja o ispunjavanju uvjeta za obavljanje djelatnosti trgovine kao niti promjena vrste robe kojom se obavlja djelatnost trgovine, ukoliko su ispunjeni uvjeti propisani Pravilnikom o minimalnim tehničkim i drugim uvjetima koji se odnose na prodajne objekte, opremu i sredstva u prodajnim objektima i uvjetima za prodaju robe izvan prodavaonica (NN 66/09, 108/09, 8/10 i 108/14) koji propisuje minimalne tehničke uvjete za sve vrste prodajnih objekata u kojima se trguje na veliko i malo.

Zakon o trgovini (NN 87/08, 116/08, 76/09, 114/11, 68/13 i 30/14) uređuje temeljne uvjete za obavljanje djelatnosti trgovine, radno vrijeme u djelatnosti trgovine, mjere zabrane nepoštenog trgovanja te nadzor i upravne mjere. Ako Zakonom o trgovini nije drugačije određeno, na ugovorne odnose u posredovanju u trgovini primijenit će se odredbe Zakona o obveznim odnosima (NN 35/05, 41/08, 125/11 i 78/15).

Pravilnik o klasifikaciji prodavaonica i drugih oblika trgovine na malo (NN 39/09 i 46/15) propisuje oblike obavljanja djelatnosti trgovine na malo i definiranje prodavaonica prema određenim zajedničkim temeljnim obilježjima.

### **3. SPECIFIČNOST I STRUKTURA MALIH TRGOVINSKIH PODUZEĆA U DJELATNOSTI TRGOVINE**

Mala poduzeća povećavaju konkurentnost, utječu na stabilnost cijena, omogućuju nova zapošljavanja te tako pomažu u restrukturiranju gospodarstva, što doprinosi poboljšanju cijelog društva i gospodarstva u cjelini. Kako bi Hrvatska mogla pratiti razvijene zemlje, mora najprije ostvariti pretpostavke za razvoj poduzetništva. Prvi korak je na zakonskoj razini i odnosi se na osiguranje zakonske potpore osnivanju i razvoju malih poduzeća jer to oduzima mnogo vremena i zahtijeva mnogo papirologije. Cilj je ukloniti administrativne prepreke kako bi se u najkraćem mogućem vremenu dobile informacije i osnovalo malo poduzeće ili obrt.

#### **3.1. Osnovne značajke i obilježja malih poduzeća**

U Republici Hrvatskoj klasifikacija poduzeća regulirana je odredbama Zakona o računovodstvu (NN 78/15, 134/15 i 120/16) i Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16).

Temeljem Zakona o računovodstvu poduzetnici se po veličini razvrstavaju na mikro, male, srednje i velike poduzetnike, ovisno o pokazateljima na zadnji dan poslovne godine koja prethodi godini za koju se sastavljaju financijski izvještaji.

Kriteriji za razvrstavanje su ukupna aktiva, neto prihod, te broj radnika. Prema navedenim kriterijima sljedeće su grupe proizvoda:

- mikro poduzetnici: svi poduzetnici s aktivom do 2,6 milijuna kuna, neto prihodom do 5,2 milijuna kuna i prosječnim brojem radnika do ili jednako 10;
- mali poduzetnici: poduzetnici koji ne prelaze dva od sljedeća tri uvjeta: ukupna aktiva do 30 milijuna kuna, neto prihod do 60 milijuna kuna, odnosno prosječan broj radnika do ili jednako 50;
- srednji poduzetnici: poduzetnici koji ne prelaze dva od sljedeća tri uvjeta: ukupna aktiva 150 milijuna kuna, neto prihod 300 milijuna kuna, a prosječan broj radnika do ili jednako 250;
- veliki poduzetnici: poduzetnici koji zadovoljavaju dva od tri gore navedena uvjeta te banke, stambene štedionice, leasing društva, društva za osiguranje i ostale financijske institucije.

Grupe poduzetnika u smislu ovoga Zakona razvrstavaju se na male, srednje i velike ovisno o pokazateljima utvrđenim na konsolidiranoj osnovi, utvrđenim na zadnji dan poslovne

godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju konsolidirani financijski izvještaji. Pokazatelji na temelju kojih se razvrstavaju poduzetnici su sljedeći:

- iznos ukupne aktive
- iznos prihoda
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine.

Male grupe poduzetnika su one koje na konsolidiranoj osnovi na datum bilance matičnog društva ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 30.000.000,00 kuna
- prihod 60.000.000,00 kuna
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 50 radnika.

Mala poduzeća najčešće se organiziraju kao društva s ograničenom odgovornošću d.o.o.

Mali poduzetnici dijele se na pravne osobe (poduzeća) i fizičke osobe (obrtnici). Pravne osobe obveznici su poreza na dobit, a fizičke osobe obveznici su poreza na dohodak.

Kako bi mala poduzeća pronašla svoje uporište, ključni korak bio je donošenje Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16), kojim su uređene osnove za primjenu poticajnih mjera gospodarske politike usmjerenih razvoju, restrukturiranju i tržišnom prilagođavanju maloga gospodarstva, te je formirana sfera malog gospodarstva koju čine subjekti mikro, malog i srednjeg poduzetništva. Oni se prema veličini razlikuju na temelju sljedećih karakteristika:

Mikro subjekti malog gospodarstva (fizičke i pravne osobe)

- imaju zaposleno manje od 10 radnika (godišnji prosjek),
- ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura.

Mali subjekti malog gospodarstva (fizičke i pravne osobe)

- imaju zaposleno manje od 50 radnika (godišnji prosjek),
- ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura.

Srednji subjekti malog gospodarstva (fizičke i pravne osobe)

- imaju zaposleno manje od 250 radnika (godišnji prosjek).

- ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 50.000.000,00 eura, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 43.000.000,00 eura.

Također, postavljeni su i ciljevi razvoja maloga gospodarstva i to:

- povećanje zapošljavanja,
- povećanje izvoza i prilagodba svjetskom tržištu,
- povećanje učinkovitosti, kvalitete i konkurentnosti malog gospodarstva,
- istraživanje, razvoj i primjena suvremenih tehnologija i inovacija,
- povećanje broja subjekata u malom gospodarstvu te
- poticanje djelatnosti koje ne onečišćuju okoliš. (Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16).

Zakon o poticanju malog i srednjeg poduzetništva rađen je u skladu s preporukom Europske komisije 2003/361/EC od 6. svibnja 2003. Uzevši to u obzir, definicije subjekata u okviru malog gospodarstva su preuzete iz navedene preporuke.

- U okviru kategorije mikro, malog i srednjeg poduzetništva (SME), kategoriju srednjeg poduzetništva (SME) čine subjekti koji zapošljavaju manje od 250 radnika i koji imaju godišnji promet koji ne prelazi 50 milijuna eura, i/ili ukupnu godišnju bilancu koja ne prelazi 43 milijuna eura
- U okviru kategorije mikro, malog i srednjeg poduzetništva (SME), malo poduzetništvo je definirano kao subjekt koji zapošljava manje od 50 radnika i čiji godišnji promet i/ili ukupna godišnja bilanca ne prelazi 10 milijuna eura
- U okviru kategorije mikro, malog i srednjeg poduzetništva (SME), mikro poduzetništvo je definirano kao subjekt koji zapošljava manje od 10 radnika i čiji godišnji promet i/ili ukupna godišnja bilanca ne prelazi 2 milijuna eura.

Zakonom o obrtu (NN 143/13) uređuju se sadržaj, način i uvjeti za obavljanje obrta, prava i obveze obrtnika, nadzor nad primjenom Zakona i druga pitanja važna za obavljanje obrta.

Budući da su mali poduzetnici usko povezani s poduzećem, na samom početku, potrebno je najprije dati pregled definicija poduzetništva i poduzetnika. Dakle, poduzetništvo predstavlja „proces stvaranja prednosti ujedinjavanjem jedinstvene kombinacije resursa u svrhu iskorištavanja prilike“ (Renko, 2010: 31).

Ono uključuje sve djelatnosti poduzetnika usmjerene na ulaganja i kombinaciju potrebnih inputa širenja na nova tržišta, stvaranje novih proizvoda, novih potrošača i novih tehnologija, a naglašeno je vezano za prijelomna vremena, uvjete neizvjesnosti, krize i promjene u okolini.

„S jedne strane, njihov uspjeh ovisi o njihovom znanju, dok s druge strane uvelike utječu njihove vrijednosti, kultura, etika i norme.“ (Renko, 2010: 32)

Poduzetništvo je proces stvaranja vrijednosti jedinstvenom kombinacijom resursa u svrhu iskorištavanja prigode. Bit svega je prepoznavanje prilika te ostvarivanje ideja i zadataka koji zahtijevaju kreativnost, motivaciju i volju za preuzimanjem rizika. (Dračić, 2012: 5)

Nadalje, poduzećem se smatra svaki subjekt uključen u ekonomsku aktivnost, bez obzira na pravnu formu, što se odnosi prvenstveno na one osobe koje se same zapošljavaju i porodično poslovanje koje čine obrti ili druge aktivnosti, uključujući i partnerstva te razna udruženja koja redovno sudjeluju u ekonomskim aktivnostima, a kada se govori o poduzetništvu, u praksi se ono najčešće povezuje uz mala poduzeća iz razloga što su upravo ona naučena funkcionirati s ograničenim resursima, prisutno je i emocionalno vlasništvo nad ciljevima i idejama, karakterizira ih veća izloženost događajima, osobna imovina te sposobnost umrežavanja. (Dračić, 2012: 9)

Hrvatska ima poduzetničke potporne institucije za pružanje potpore poduzetnicima koje nisu ravnomjerno geografski rasprostranjene, a istodobno su neravnomjerno raspoređene djelatnosti malog gospodarstva. Ta prostorna neusklađenost definitivno koči regionalni razvoj. Osim toga, pokazalo se da poduzetnici i uprave u malim i srednjim poduzećima imaju određene zahtjeve koje institucije za pružanje potpore ne ispunjavaju.

Strategija razvoja poduzetništva 2013. - 2020. godine izravan je odgovor na kratki prikaz uvjeta s općim ciljem povećanja konkurentnosti malog gospodarstva u Hrvatskoj.

Realizacija općeg cilja bit će potpomognuta mjerama koje će se odnositi na pet strateških ciljeva (Prema Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj, 2013.–2020., url):

1. Poboljšanje ekonomske uspješnosti – unapređenje ekonomske uspješnosti malog gospodarstva u sektorima proizvođačkih i uslužnih djelatnosti većim ulaganjem u istraživanje i razvoj, višim stupnjem inovacija, rastom izvoza te daljnjim razvojem poslovnih mreža i povezanosti.
2. Poboljšan pristup financiranju – razvijanje raznih financijskih mogućnosti za subjekte malog gospodarstva i uklanjanje financijskog jaza za malo gospodarstvo.
3. Promocija poduzetništva – pružanje potpore osnivanju novih poduzeća, rast broja aktivnih poduzeća i jačanje institucija koje pružaju potporu poduzetnicima kako bi se na taj način pridonijelo ravnomjernijem i uravnoteženom razvoju hrvatskih regija.
4. Poboljšanje poduzetničkih vještina – pružanje potpore većem razvoju subjekata malog gospodarstva jačanjem njihove uprave, uvođenjem i djelovanjem većeg broja

visokokvalificiranih zaposlenika te podupiranjem cjeloživotnog učenja zaposlenih u subjektima malog gospodarstva.

5. Poboljšano poslovno okruženje – nadogradnja ostvarenog napretka uklanjanjem preostalih administrativnih opterećenja i olakšavanjem poslovanja u Hrvatskoj.

### **3.2. Podrška malim poduzetnicima**

Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG - BICRO) nastala je 2014. godine spajanjem Hrvatske agencije za malo gospodarstvo i investicije (HAMAG INVEST) i Poslovno inovacijske agencije Republike Hrvatske (BICRO) u cilju kreiranja jedinstvenog sustava koji će poduzetnicima pružiti podršku kroz sve razvojne faze njihovog poslovanja, od istraživanja i razvoja ideje pa sve do komercijalizacije i plasmana na tržište. Djelatnost Agencije obuhvaća poticanje osnivanja i razvoja subjekata malog gospodarstva, poticanje ulaganja u malo gospodarstvo, financiranje poslovanja i razvoja subjekata malog gospodarstva kreditiranjem i davanjem jamstva subjektima malog gospodarstva za odobrene kredite od strane kreditora, kao i davanjem potpora za istraživanje, razvoj i primjenu suvremenih tehnologija. Djelatnosti HAMAG – BICRO u nadležnosti su Ministarstva poduzetništva i obrta. (Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije, url)

Nadalje, Hrvatska banka za obnovu i razvitak je razvojna i izvozna banka Republike Hrvatske čija je osnovna zadaća poticanje razvitka hrvatskog gospodarstva. Kreditiranjem, osiguranjem izvoza od političkih i komercijalnih rizika, izdavanjem garancija te poslovnim savjetovanjem, HBOR gradi mostove između poduzetničkih ideja i njihovih ostvarenja s ciljem osnaživanja konkurentnosti hrvatskog gospodarstva. (Hrvatska banka za obnovu i razvitak, url).

Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) osnovana je 1993. godine kao dobrovoljna, neprofitna i neovisna udruga poslodavaca koja štiti i promiče prava i interese svojih članova. Osnovala ju je grupa hrvatskih poduzetnika koji su prepoznali snagu zajedničkog djelovanja te ulogu udruge poslodavaca u trostrukim odnosima. Utemeljena na principu dobrovoljnog članstva i na načelima demokratskog zastupanja i očitovanja volje njezinih članova, udruga promiče poduzetnički duh i poduzetnička prava i slobode. (Hrvatska udruga poslodavaca, url)

Hrvatska gospodarska komora (HGK) je neprofitno, nevladino udruženje svih aktivnih pravnih osoba u Hrvatskoj čije članstvo je obavezno, a čini ga 98,06% malih poduzeća, 1,52% srednjih i 0,42% velikih poduzeća. U sustavu HGK od 2012. godine djeluje Sektor za

industriju i IT u sklopu kojeg djeluje Odjel za poduzetništvo i inovacije. (Hrvatska gospodarska komora, url)

Hrvatska obrtnička komora (HOK) je samostalna organizacija obrtnika osnovana radi promicanja, usklađivanja i zastupanja zajedničkih interesa obrtništva. Članstvo u HOK-u je također obvezno. (Hrvatska obrtnička komora, url)

Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR) je neprofitna organizacija osnovana 2001. godine temeljem Sporazuma između Republike Hrvatske i Instituta Otvoreno društvo Hrvatska, od strane 10 institucionalnih osnivača lidera u svojim područjima djelovanja; od akademske zajednice do udruženja poduzetnika, razvojnih agencija i poduzetničkih centara. Misija CEPOR - a je utjecati na javno političko okruženje naglašavajući ključnu ulogu poduzetništva, te malih i srednjih poduzeća u razvoju hrvatskog gospodarstva. Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja (CEPRA) je dio CEPOR - a, a predstavlja informativni, savjetodavni i edukativni centar usmjeren na pružanje podrške obiteljskim i drugim malim i srednjim poduzećima u području prijenosa poslovanja i drugih specifičnih izazova vezanih uz upravljanje obiteljskim poduzećima. (Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, url)

### 3.3. Udio malih poduzeća u gospodarstvu Hrvatske

U gospodarstvu Hrvatske mala i srednja poduzeća imaju udio od 99,7% u 2015. godini i ta struktura je nepromijenjena u odnosu na prethodne dvije godine, što je i prikazano u tablici 1.

Tablica 1.: Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2011. do 2015. godine

	2011.		2012.		2013.		2014.		2015.	
	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%
Sektor malih i srednjih poduzeća	90.831	99,6	96.906	99,6	100.841	99,7	104.116	99,7	106.221	99,7
Mala poduzeća	89.539		95.597		99.573		102.895		105.029	
Srednja poduzeća	1.292		1.309		1.268		1.221		1.192	
Velika poduzeća	359	0,4	348	0,4	350	0,3	354	0,3	348	0,3

Ukupno	91.190	100	97.254	100	101.191	100	104.470	100	106.569	100

Izvor: Gospodarska kretanja 3/4, 2016 (HGK, 2016: 78) i Analiza financijskih rezultata poduzetnika RH u 2015. godini (FINA, 2016: 26)

U strukturi malih i srednjih poduzeća došlo je do promjene u 2015. godini, koju je obilježio porast broja malih poduzeća za 2,1% u odnosu na 2014. godinu i pad broja srednjih poduzeća za 2,4% (tablica 1). U tablici 2 prikazan je prosječan broj zaposlenih i produktivnost u malim poduzećima od 2011. do 2015. godine.

Tablica 2: Prosječan broj zaposlenih i produktivnost u malim poduzećima od 2011. do 2015. godine

Godina	Broj malih poduzeća	Broj zaposlenih u malim poduzećima	Prosječni broj zaposlenih u malim poduzećima	Ukupan prihod (u mil. kn)	Ukupan prihod po zaposlenom (u kn)
2011.	89.539	386.692	4,3	191.232	494.533
2012.	95.597	406.834	4,2	199.774	491.045
2013.	99.573	414.507	4,2	206.905	499.159
2014.	102.895	422.238	4,1	215.807	511.103
2015.	105.029	432.934	4,1	226.110	522.273

Izvor: Gospodarska kretanja 3/4, 2016 (HGK, 2016: 78) i Analiza financijskih rezultata poduzetnika RH u 2015. godini (FINA, 2016: 26-27)

Zaposlenost u malim poduzećima u periodu od 2011. do 2015. godine stagnira na prosječno 4 zaposlenika, dok ukupan prihod po zaposlenom kontinuirano raste, za 5,6% u 2015. godini u odnosu na 2011. (tablica 2).

### 3.4. Udio poduzeća u djelatnosti trgovine

U ovom dijelu se opisuje djelatnost trgovine prema NKD-u 2007 područje (G) trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla. Osim NKD-a, bit će pojašnjena sam pojam i važnost trgovine.



Danas se trgovina može definirati kao gospodarska djelatnost koja se sastoji u stalnom izboru, razvijanju, prikazivanju i nabavljanju različitih vrsta robe, u prenošenju informacija o iskazanoj potražnji kupaca, u uskladištenju i čuvanju zaliha robe koje su potrebne za prodavanje te preprodaji robe velikom broju pojedinačnih i organiziranih potrošača, u količinama, na način, na onome mjestu i u ono vrijeme koje odgovara njihovim zahtjevima, a sve to s tendencijom poslovnog povezivanja i suradnje s proizvođačima i s potrošačima (Segetlija, 2012).

Trgovina može postojati u slučaju kad u njoj trgovac djeluje kao posrednik između proizvođača i kupca. U današnje vrijeme trgovina mora djelovati i u području reguliranja proizvodnje; svojim filtriranjem profitabilnog i korisnog asortimana utječe na razvijanje i proizvodnju novih proizvoda koji svakodnevno zasićuju ionako dovoljno opskrbljeno tržište. Osim toga, područje djelovanja trgovine je i u samom prenošenju informacija u proizvodnju o potražnji potrošača.

Ostale funkcije kojima trgovina stvara ekonomsku vrijednost mogu biti:

- kupnja i formiranje asortimana,
- transport,
- skladištenje,
- financiranje,
- snošenje rizika kupoprodaje,
- promotivne aktivnosti i informiranje,
- prodaja roba i/ili usluga i savjeti za upravljanje. (Anić, 2001).

NKD uključuje trgovinu na veliko i na malo (prodaju bez prerade) bilo kojom vrstom robe i pružanje usluga u vezi s prodajom robe. Trgovina na veliko i na malo posljednje su faze u distribuciji robe. U ovo područje također je uključen popravak motornih vozila i motocikla.

Smatra se da prodaja bez prerade uključuje uobičajene radnje (ili djelatnosti) povezane s trgovinom, npr. sortiranje, razdvajanje i skupljanje robe, miješanje robe (npr. vina ili pijeska), punjenje u boce (s prethodnim čišćenjem boca ili bez njega), pakiranje, podjelu robe u manje količine, prepakiranje radi distribucije robe u manjim količinama, skladištenje robe (bez obzira na to je li zamrznuta ili hlađena).

Razlika između trgovine na veliko i trgovine na malo je određena prema pretežnoj vrsti kupca.

Trgovina na veliko djelatnost je kupnje i preprodaje robe industrijskim, trgovačkim i profesionalnim korisnicima i ustanovama te drugim poslovnim subjektima koji se bave trgovinom na veliko ili trgovinom na malo, odnosno kupnja robe radi daljnje prodaje

profesionalni korisnicima, odnosno drugim pravnim ili fizičkim osobama koje obavljaju neku registriranu djelatnost. Tu je uključen tranzitni promet robe (prodaja robe koja se po nalogu prodavača neposredno isporučuje kupcu iz skladišta ili drugog odredišta proizvođača, uvoznika ili drugoga poslovnog subjekta bez prethodnog skladištenja te robe kod prodavača.

Trgovina na veliko je preprodaja (prodaja bez prerade) nove i rabljene robe trgovcima na malo, industrijskim, trgovačkim ili profesionalnim korisnicima i ustanovama ili drugim trgovcima na veliko, uključujući djelatnosti posredovanja u kupnji, odnosno prodaji robe za treće osobe. Trgovci na veliko često sami skupljaju, sortiraju i raspoređuju robu u velike količine, dijele robu u manje količine (npr. u farmaciji), obavljaju djelatnosti skladištenja, hlađenja, isporuke i instaliranja robe te djelatnosti u vezi s unapređenjem prodaje za svoje kupce i dizajniranjem naljepnica (etiketa).

Trgovina na malo jest preprodaja (prodaja bez prerade) novih i rabljenih predmeta pretežno stanovništvu za osobnu potrošnju ili uporabu u kućanstvu, koja se obavlja u prodavaonicama, robnim kućama, na štandovima, putem pošte i interneta, uličnih prodavača, prodajom od vrata do vrata, putem potrošačkih zadruga, u dražbovaonicama itd. Većina trgovaca na malo polaže pravo na robu koju prodaje, no neki djeluju kao posrednici u ime vlasnika robe i obavljaju prodaju na osnovi konsignacije ili provizije. (Nacionalna kvalifikacija djelatnosti 2007 s pojašnjenjima, url)

U literaturi su identificirana su mnogobrojna objašnjenja trgovine, kao i različite definicije trgovine na malo. Prema Segetliji (1999) trgovina na malo obuhvaća sve transakcije u kojima kupac namjerava potrošiti proizvod kroz osobnu, obiteljsku i kućansku uporabu. Dakle radi se o prodaji roba ili usluga kućanstvu osobno ili aktiviranju tog kućanstva u maloprodaji.

Trgovina na malo može se promatrati u funkcijskom i institucijskom smislu.

U funkcijskom smislu trgovina na malo smatra se gospodarskom djelatnosti nabave i prodaje trgovačke robe i drugih usluga za konačnog potrošača, bez obzira na to tko obavlja tu djelatnost. U pravilu takva dobra nisu obrađena i prerađena od strane sudionika koji nabavlja robu, već samo prodana trećim sudionicima na tržištu. Takav način poslovanja ne vode samo trgovinska poduzeća nego i ona proizvodna koja na taj način nadopunjuju svoj proizvodni program od trećih osoba. Zaključuje se da se funkcijska trgovina odnosi na obavljanje njezinih funkcija od opće važnosti za cijelo nacionalno gospodarstvo.

U institucijskom smislu, trgovina obuhvaća sve one institucije čija je gospodarska aktivnost isključivo ili djelomično trgovina u institucijskom smislu. To su poduzeća trgovine na malo, pogon trgovine na malo i prodavaonica (Segetlija, 1999). Poduzeća se shvaćaju kao subjekti, a pogon i prodavaonice kao objekti trgovinskog poduzeća.

Maloprodajna struktura je dinamičan pojam, što znači da se stalno pojavljuju nove vrste maloprodavača, a tradicionalni maloprodavači, kako bi opstali, prisiljeni su na restrukturiranje ili nestajanje iz maloprodajnih struktura. Prema tome, razlikuju se različite teorije životnog ciklusa maloprodaje, kao što su teorija životnog ciklusa, teorija kotača maloprodaje, teorija procesa sužavanja i širenja asortimana, teorija dijalektičkog procesa, teorija prirodne selekcije (Anić, 2001).

Maloprodajno tržište u Hrvatskoj karakterizira visok stupanj koncentracije, internacionalizacija i konsolidacija. Važno je, također istaknuti, vitalnost i poslovnu uspješnost regionalnih i lokalnih trgovaca koji se sve više šire na tržišta ostalih županija te grada Zagreba. Struktura tržišta po tipovima prodajnih formata u RH pokazuje kontinuiran trend povećanja udjela prodavaonica velikih formata, dok se udio malih prodavaonica i dalje smanjuje. Rezultati istraživanja pokazali su kako se najveći iznos prihoda ostvaruje u prodajnim mjestima velikog formata. Naime, 70% prihoda ostvareno je u supermarketima i hipermarketima. Promatrano isključivo po pojedinom tipu prodajnog mjesta, podaci obrađeni u istraživanju ukazuju da su supermarketi i nadalje dominantan tip prodajnog mjesta, prema kriteriju ostvarenog prihoda (47%), kao i prema kriteriju neto prodajne površine (45%). (Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, 2016, url).

Sljedeća tablica prikazuje osnovne strukturno poslovne pokazatelje prema NKD-u 2007. za djelatnost trgovine (G) u 2016. godini.

Tablica 3.: Osnovni strukturno poslovni pokazatelji prema NKD-u 2007. za djelatnost trgovine (G) u 2016. godini

Trgovina (G)	Broj poduzeća	Broj zaposlenih osoba	Promet	Dodana vrijednost prema troškovima proizvodnih čimbenika	Ukupne nabave roba i usluga	Troškovi osoblja
Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	36 620	228 187	235 963	33 626	212 268	19 217
Trgovina na veliko i na malo motornim vozilima i motociklima; popravak motornih vozila i motocikla	5 027	21 129	25 698	2 999	23 983	1 712
Trgovina na veliko, osim trgovine motornim vozilima i motociklima	15 091	73 226	114 136	15 017	103 740	7 857

Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima	16 502	133 832	96 130	15 610	84 545	9 648
---	--------	---------	--------	--------	--------	-------

Izvor: Izvješće za 2016. godinu, (Državni zavod za statistiku, 2017)

Iz tablice 3 je vidljivo da je najveći broj poduzeća u području trgovine na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima i to 16 502 poduzeća, a samim time je najveći i broj zaposlenih u tom području (133 832) i najveći je ostvaren promet u iznosu od 96 130 kuna. U trgovini na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla registrirano je 36 620 poduzeća, broj zaposlenih iznosi 228 187, a promet 235 963 kuna. U tablici 4 prikazana je usporedba financijskih strukturno poslovnih pokazatelja prema NKD-u 2007. za djelatnost trgovine (G) u 2015. i 2016. godini.

Tablica 4.: Usporedba financijskih strukturno poslovnih pokazatelja prema NKD-u 2007. za djelatnost trgovine (G) u 2015. i 2016. godini

Godina	Promet, mil. kuna		Dodana vrijednost prema troškovima proizvodnih čimbenika, mil. kuna		Troškovi osoblja, mil. kuna		Broj zaposlenih osoba	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Trgovina (G)	224 865	235 963	31 707	33 626	18 203	19 217	226 889	228 187

Izvor: Izvješće za 2016. godinu, (Državni zavod za statistiku, 2017)

Iz tablice 4 je vidljivo da je u djelatnosti trgovine ostvaren veći promet u 2016. u odnosu na 2015. godinu (u 2016. = 235 963 kuna, u 2015. = 224 865 kuna). Dodana vrijednost prema troškovima proizvodnih čimbenika veća je u 2016. za 1 919 kuna u odnosu na 2015. godinu, veći je broj zaposlenih u 2016. u odnosu na 2015. godinu (u 2016. = 228 187, u 2015. = 226 889), a shodno tome veći su i troškovi osoblja 1 014 kuna. Sljedeća tablica prikazuje broj malih trgovinskih poduzeća prema glavnoj djelatnosti NKD 2007 (G - Trgovina na veliko i na malo motornim vozilima i motociklima) u Hrvatskoj 2018. godine.

Tablica 5.: Broj malih trgovinskih poduzeća prema glavnoj djelatnosti NKD 2007 (G - Trgovina na veliko i na malo motornim vozilima i motociklima) u Hrvatskoj 2018. godine

Godina	Aktivna poduzeća	Sva poduzeća
2018	2833	2841

Izvor: Registar poslovnih subjekata, HGK

Iz prethodne tablice je vidljivo da je ukupan broj malih trgovinskih poduzeća prema glavnoj djelatnosti NKD 2007 iznosio 2 841, od čega je njih 2 833 bilo aktivno u 2018. godini.

Kako je predmet proučavanja praktičnog dijela ovog rada prodajni postupci u maloprodajnom malom trgovinskom poduzeću potrebno je pojasniti i klasifikaciju maloprodajnih oblika i prodavaonica.

Klasifikacija prodavaonica i ostalih oblika prodaje u trgovini na malo u Hrvatskoj se temelji na teorijskom okviru i definicijama Europskog statističkog sustava. Polazište za klasifikaciju jest Nacionalna klasifikacija djelatnosti koja je statistički standard Europske Unije (HGK, 2004). Kod definiranja prodavaonica vodilo se računa o razlikama koje postoje između zemalja EU-a i hrvatskim specifičnostima.

Segetlija (2004) kako je navedeno u radu Berkovena (1986: 29) navodi da postoje različite vrste obilježja koja mogu dijeliti strukturu maloprodajnih oblika sa obzirom na:

- oblik vlasništva,
- način upravljanja sustavom,
- asortiman trgovačke robe,
- veličinu prodajnog prostora,
- razinu usluga i cijene,
- metodu poslovanja,
- lokaciju.

Za razvrstavanje prodavaonica, kao prostorija u koje potrošači ulaze s ciljem kupnje i čija se površina definira kao prostor koji se koristi samo za prodaju i izlaganje robe, mogu biti korišteni sljedeći kriteriji (Hasty i Reardon, 1997: 255 navedeno u Segetlija, 2004):

- mjesto prodaje (prodaja u i izvan prodavaonica),
- asortiman,
- metoda prodaje,
- površina prodajnog prostora,
- raspoloživost parkirališta,
- razina cijena i usluga.

U nastavku su prikazane neke prednosti malih trgovinskih poduzeća.

### **3.5. Prednosti malih trgovinskih poduzeća**

Jedna od najvećih prednosti malih trgovinskih poduzeća je što mogu ponuditi specifične, originalne proizvode skrojene prema potrebama i željama klijenta. Nadalje to je fleksibilnost što znači da se brže mogu prilagoditi promjenama i potrebama klijenata. Primjerice izraditi kvalitetnu prezentaciju putem web stranice ili web trgovine, te putem istih komunicirati s klijentima i oslušivati njihove želje i potrebe. Na taj način klijenti se upoznaju na jednom drugačijem nivou i brže se može reagirati na njihove potrebe.

Prednost je i što vlasnik sam odlučuje kada će, koliko i do kada raditi. Također, jedna od prednosti je mogućnost zapošljavanja članova obitelji odnosno obiteljsko zapošljavanje. Prenošenje iskustva na ovaj način omogućuje stvaranje tradicije obiteljskog posla.

Vlasnik malog trgovinskog poduzeća može brzo stupiti u neposredni kontakt s drugim poduzetnikom te na taj način brzo dogovoriti uvjete pod kojima će poslovati što je još jedna prednost malog trgovinskog poduzeća.

Primjer takvog malog trgovinskog poduzeća Galleria internazionale d.o.o. biti će opisan u ovom radu.

### **3.6. Nedostaci malih trgovinskih poduzeća**

Biti vlasnik malog trgovinskog poduzeća je težak i odgovoran posao ako se želi uspjeti i održati svoju poziciju na tržištu. Najčešće su vlasnici ti koji obavljaju sve druge poslove, što je samo na prvi pogled ekonomično. Vlasnik odlučuje o svemu, o daljnjem ulaganju, asortimanu robe, na koji način će se obavljati poslovanje i sl. To naravno ima svojih prednosti i mana. Krive procjene, neprepoznavanje želja i potreba potencijalnih i stalnih kupaca, racionalizacija troškova gdje je bilo potrebno ulaganje i obrnuto mnoga mala poduzeća su dovela do propasti.

## 4. PRODAJA I PRODAJNI POSTUPCI U MALIM TRGOVINSKIM PODUZEĆIMA

Prodaja predstavlja posljednju fazu trgovinskog poslovnog procesa. Ona obuhvaća sve aktivnosti trgovinskoga poduzeća usmjerene na primatelje usluga.

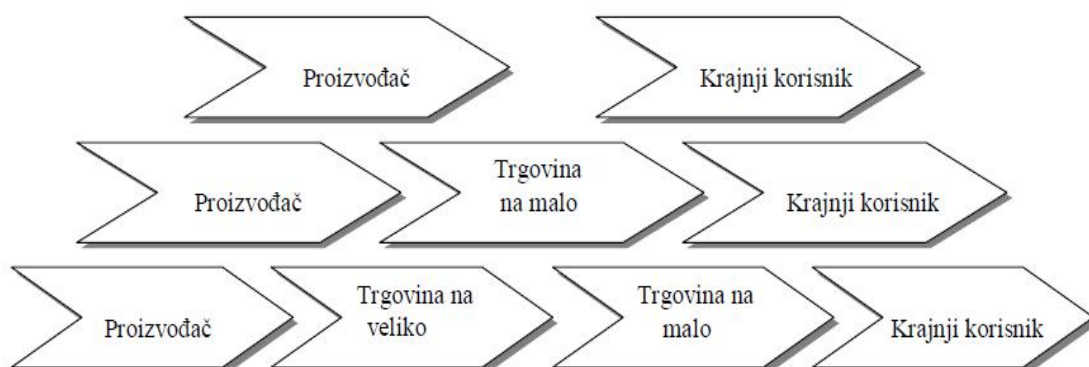
Prodaja je poslovna funkcija poduzeća u uvjetima tržišnog gospodarstva, ne samo u smislu razmjenjivanja proizvoda na tržištu, nego sve više kao dio procesa istraživanja tržišta i sredstvo prijenosa informacije za razvoj i prilagođavanje proizvodnje, ali i usluga, s ciljem potpunijeg i uspješnijeg pozicioniranja na tržištu.

Prodaja podrazumijeva komunikaciju s potencijalnim kupcima i nuđenje proizvoda u zamjenu za novac ili neku drugu kompenzaciju ovisno o dogovoru.

Prodaja je čin kompletiranja komercijalne aktivnosti i proces u kojem se moraju slijediti određeni koraci, jedan po jedan, kako bi se došlo do krajnjeg cilja. Sklopljen posao znači kako se kupac složio s kupnjom ponuđenog proizvoda vršeći djelomičnu ili kompletnu uplatu prodavaču. (Majer, 2009: 9, url)

„Na koji će način i kojim intenzitetom prodaja djelovati na proces reprodukcije ovisi o složenosti lanca prodaje, odnosno o broju posrednika između proizvođača i potrošača, a mogući oblici lanca prodaje prikazani su na *Slici 1*. Broj posrednika može biti i veći ukoliko se uključi više trgovina na veliko. Osobito je to karakteristično u međunarodnom robnom prometu gdje broj posrednika može biti veći. Svako povećanje broja posrednika u lancu prodaje najčešće predstavlja razlog povećanju cijena za krajnjeg korisnika. To može biti razlogom da proizvođači organiziraju vlastitu distributivnu, odnosno trgovinsku mrežu.“ (Drljača, 2005: 2, url)

Slika 1.: Oblici lanca prodaje



Izvor.: Drljača, 2005: 2, url

Prodaja je proces čiji se koraci mogu definirati, uvježbati i ponavljati dovodeći do rezultata u obliku kupnje i zadovoljnih klijenata. Prodajni proces se može razlikovati po djelatnostima, vrstama proizvoda ili usluga, ali većina se može svesti na 7 glavnih koraka, a to su: priprema, kontakt, analiza potreba, prezentacija rješenja, zaključivanje, aktivnosti nakon kupnje i učenje. Svaki od tih koraka postavlja određeni cilj pred prodavača: (Bekec, 2010, url).

1. Priprema služi prodavaču da postavi cilj za posjetu, upozna se s kupčevom situacijom i potencijalnim potrebama te pripremi sve alate i strategije za razgovor koji slijedi.
2. Kontakt podrazumijeva uspostavljanje razgovora i pregovora, a ukoliko ga kupci ne dožive kao kompetentnu osobu koja im može pomoći, nastavak razgovora nema pretjerane nade za uspjeh.
3. Analizom potreba kroz dvosmjernu komunikaciju i postavljanje kvalitetnih pitanja kupcu prodavač otkriva njegove potrebe i kupovne motive.
4. Prezentacijom rješenja prodavač kupcu pokazuje kako rješava njegovu potrebu i koje koristi mu donosi tek nakon što je utvrdio da kupac ima potrebu za njegovim proizvodom,.
5. Zaključivanje za cilj ima olakšati kupcu odluku o kupnji ili ostaviti vrata otvorenim u slučaju da kupnja nije realizirana.
6. Aktivnosti nakon kupnje kupnjom proces ne završava, jer dobrim servisiranjem kupca i brigom o njemu tijekom korištenja proizvoda zapravo krećemo u novi prodajni ciklus.
7. Učenjem bi prodavač nakon svakog razgovora trebao napraviti analizu uspješnih imanje uspješnih elemenata, te izvučene pouke primijeniti u idućim susretima s klijentima.

#### **4.1. Funkcija prodaje**

U ovom dijelu će se definirati prodaja i objasniti što sve obuhvaća funkcija prodaje. „Prodaja je jedna od najvažnijih funkcija u procesu reprodukcije jer omogućuje da se proizvedeni proizvodi realiziraju, pretvore u novac, odnosno da se dostave krajnjem potrošaču. Proizvodi koje potrošači neće kupiti, zapravo nisu uporabne vrijednosti, pa je u tom smislu prodaja mjerilo korisnosti ostvarene proizvodnje. Poduzeća tek prodajom dobivaju svoju društvenu potvrdu za proizvedene robe.“ (Sikavica i Novak, 1999: 802).



Funkcija prodaje je usko povezana sa funkcijom marketinga. Poslovi i aktivnosti marketinga su u neposrednom kontaktu sa tržištem, a isto tako je i prodaja jer se poslovi marketinga očituju kroz funkciju prodaje. Funkcija marketinga usmjerava poslovanje ka prodaji, pa su poslovi i zadaci marketinga objedinjeni u funkciji prodaje. Također, funkcija marketinga bez organizirane funkcije prodaje ne može obavljati svoju svrhu (ostvarenje prodaje, odnosno privlačenje potrošača), jer ne postoji kanal kojim će se napori marketinga i realizirati, dok sama funkcija prodaje bez funkcije marketinga može obavljati svoje poslove, odnosno ona ne ovisi o samoj marketinškoj funkciji, ali ona uvelike može pospješiti prodaju, te samim time financijske rezultate ostvarene prodajom.

Organizacija funkcije prodaje uvelike ovisi o vrsti poslova kojima se neka poslovna organizacija bavi. U povijesti je funkcija prodaje u većini slučajeva bila sjedinjena sa funkcijom nabave, i pod istim sektorom. Sa razvojem tržišnih okolnosti, širenjem djelatnosti i proizvodnog asortimana proizvodnje, dolazilo je do postepenog razdvajanja svih funkcija, a ponajprije funkcija prodaje i nabave, jer su se upravo na tim tržištima događale najveće promjene i nove različitosti. Ova praksa je počela u velikim poslovnim organizacijama, dok je u one manje poslovne organizacije došla nešto kasnije.

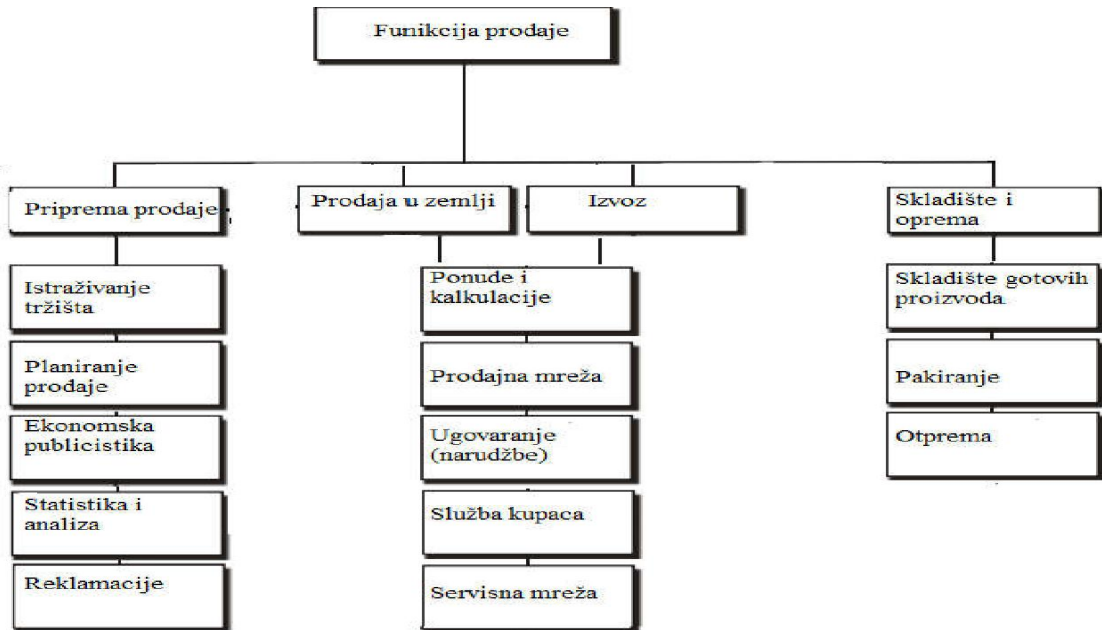
Ipak, danas se sve više manjih organizacija opredjeljuje za formiranje prodaje kao samostalne organizacijske jedinice. „Ukoliko se pak u tim malim poduzećima zbog nedostatnog opsega rada ne pokaže potrebnim organiziranje posebnih službi, treba prije donošenja odluke dobro razmisliti o tome kako razvrstati poslove, a ne da se mehanički, iz tradicionalnih pobuda, spoje nabava i prodaja. Analiza će u jednoj organizaciji možda pokazati da nabavu treba spojiti s proizvodnjom, a prodaju ostaviti samostalno, a u drugoj obratno itd.“ (Sikavica i Novak, 1999: 804).

„Vjerojatno organizacija nijedne službe ne ovisi toliko o vanjskim okolnostima kao organizacija prodaje. Situacija na tržištu može sama po sebi izazvati potrebu izmjene organizacijske strukture prodaje, jer prodajna organizacija mora biti konstruirana ne samo prema prirodi proizvoda nego i prema kupovnim običajima.“ (Sikavica i Novak, 1999: 805).

Organizacija prodajne funkcije ovisi i o tipu proizvoda, homogenosti proizvodnje, prodajnim metodama, situaciji na tržištu.



Slika 2.: Prikaz organizacijske funkcije prodaje



Izvor: Sikavica i Novak, 1999: 807, url

Jedan od češćih načina organizacije funkcije prodaje je podjelom na dvije odvojene organizacijske jedinice, i to na prodaju na domaće i prodaju na inozemno tržište. Ovo će ovisiti o tome koliko se razlikuju procesi prodaje na pojedinom tržištu.

„Na kraju treba istaknuti da se organizacija prodaje mora uskladiti s tržišnom situacijom pred kojom se poduzeće nalazi. Organizacijska struktura prodaje, dakle, ne smije imati statički, nego dinamički karakter. S vremenom se može mijenjati i sama prodajna djelatnost, koja može rasti ili padati, tržište se može proširiti ili suziti, a i samo tržište može se posve promijeniti.“ (Sikavica i Novak, 1999: 808)

Prodaja podrazumijeva istraživanje tržišta, realizaciju trgovačke robe, realizaciju industrijske robe i svakovrsnih usluga na tržištu potražnje, te sve aktivnosti planiranja, organizacije i upravljanja proizvodima i uslugama.

Organizacijski oblici prodaje mogu biti centralizirani i decentralizirani. Kod centraliziranoga prodajom upravlja jedan rukovodeći organ bez obzira kako je provedena interna raspodjela poslova (npr. prema vrstama robe, prema tržištima i sl.). Decentralizirani način prodaje primjenjuje se kod poduzeća s većim kapacitetima sa različitim paletom proizvoda, te u slučaju kada su poduzeća orijentirana različitim tržištima.

## 4.2. Vrste prodaje i prodajnih postupaka u trgovinskim poduzećima

Metoda prodaje predstavlja jedan od načina prodaje, a kao takav obuhvaća (Majer, 2009):

- način postupanja s kupcima,
- način prezentiranja ponude,
- ugovaranja prodaje,
- način komuniciranja.

Može se reći kako metode prodaje zavise od prvenstveno vrste proizvoda koja se prodaje, onom kome se prodaje, koliko se prodaje, i slično (Grabovac i sur., 2005). Prema Grabovcu i sur. (2005) metode prodaje su:

- osobna prodaja,
- prodaja putem kataloga,
- prodaja putem automata,
- prodaja na temelju uzorka,
- samouslužna prodaja,
- prodaja putem TV-a,
- prodaja putem interneta.

Osobna prodaja može se definirati kao proces dvosmjerne komunikacije između prodavača i potencijalnog kupca, pri čemu prodavač dobiva saznanja o potrebama kupca i nudi mogućnost kupnje usluga ili proizvoda u težnji da zadovolji te potrebe (Cant, van Heerden, 2004). Ova definicija je usmjerena zadovoljstvu kupca. Nitko ne kupuje proizvod ili uslugu samu po sebi, već temeljem zadovoljstva koje iz njih proizlazi. Uloga prodavača je komuniciranje tih zadovoljstava i uvjeravanje kupca u prednosti posjedovanja proizvoda koje nudi (Cant, van Heerden, 2004). Osobna prodaja također se definira kao proces otkrivanja i zadovoljavanja potreba kupaca. To je proces istraživanja potreba kupaca, pružanja informacija, nuđenja tj. sugeriranja proizvoda koji će zadovoljiti te potrebe, kao i pružanja poslijekupovnih usluga, da bi se postiglo dugoročno zadovoljstvo kupca i s njima izgradio dugoročan odnos (Mihić, 2006, str. 1). Za ove oblike prodaje najkorištenije su raznovrsne promocijske aktivnosti, kao i načini na koji se oni prezentiraju kupcima. Osobna prodaja usmjerena je na pronalaženje novih kupaca, uvjeravanje na kupnju i zadovoljenje želja kupaca. Elementi procesa osobne prodaje su (Tomašević Lišanin, Razum, 2012):

- priprema prodavača,
- pristup kupcu,

- prezentacija,
- otklanjanje prigovora,
- zaključivanje ugovora,
- praćenje kupca nakon prodaje.

Faza pripreme prodavača slovi kao ona u kojoj prodavač usvaja sva potrebna znanja kao što je djelatnost te organizacija poduzeća te naravno proizvod koji prodaje ili uslugu koju obavlja. Usvajanje tehnika i vještina prodaje, poznavanje preferencija kupaca, te bliskost s granom djelatnosti u kojima tvrtka posluje omogućava bolje usluživanje kupaca i većom mogućnosti zaključivanja prodaje (Mihić, 2008). Faza kontakta s kupcem često je najteži dio za neiskusne prodavače. Može se reći kako se kombinacijom pojedine vještine prilikom komuniciranja, vizualnim čimbenicima te i poštivanja pravila koja postavlja kupac i određene norme, pruža veliku pomoć te ubrzava privlačenje kupaca. Jedna od odlika pristupa kupcima je postavljanje pitanja koju smatramo tehnikom kojom se nastoji doći do dovoljno informacija o potrebama i zahtjevima kupca. Prodaja je sposobnost slušanja, ne govorenja. Prezentacijom se želi uputiti kupca u prijedlog rješenja i koristi koje za njega proizlaze, no ujedno dobiti i odgovarajuću reakciju. Postoje različiti načini koji pomažu kod otklanjanja prigovora no to je najjednostavnije uz pomoć pažljivog slušanja problema koje iznosi kupac, te popratnim razgovorom. No većina prodavača ima već uvježbanu „tehniku“ kojom uspješno uspijeva savladati primjedbu koju kupac iznosi, bez da mu u zamjenu nude određeno rješenje ili samo poslušaju problem. Za zaključivanje prodaje važno je da prodavač uoči najpovoljniji trenutak za pozitivno ostvarenje i iskoristi najbolju metodu. To je završni dio osobne prodaje nakon prezentaciju uzorka (Grabovac i sur.2005).odnosa, važno je nastaviti proces i nakon faze zaključivanja, uz pomoć kasnijih kontakata i slično.

Kataloško oglašavanje i prodaja specijalizirana je grana direktnog marketinga. Te su dvije discipline u mnogo čemu kompatibilne. Kao i u direktnim marketingu, komunikacija je jedan na jedan, a interaktivnost i povratnu informaciju razgovora sa „živom” osobom u kataloškoj ponudi zamjenjuju različite ankete koje bilježe razine zadovoljstva i preferencije kupaca. Ova metoda prodaje zastupljena je u prodaji na proizvodno – uslužnom tržištu (alati, rezervni dijelovi i sl.), ali i na onom osobne potrošnje (odjeća, obuća, kućanski aparati, namještaj, rasvjetna tijela, alati i sl.). Prodaju putem kataloga moguće je vršiti u veleprodaji, maloprodaji i kod proizvođača (Grabovac i sur., 2005).

Prodaja putem automata je poseban oblik prodaje na malo, kojim se ubacivanjem novca dobije se željeni proizvod (Grabovac i sur., 2005).

Prodaja na temelju uzorka predstavlja kombinaciju osobne ili pismene prodaje uz prezentaciju uzorka (Grabovac i sur.2005).

Danas je televizija jedan od najmoćnijih medija modernog svijeta. Grabovac (2005) ističe kako prodaja putem TV-a predstavlja oblik prezentiranja proizvoda na TV-e kanalu i na taj način privlači gledatelja na kupnju.

U današnjem modernom svijetu ljudi su uvjereni kako se prodaja preko interneta, ili neki drugi online posao u trenutku pretvara u ogroman uspjeh, iz razloga što velika većina smatra da će prodajom preko interneta kupci njih automatski naći, da će prodaja odmah krenuti i da će se novac samo gomilati. Iako je danas online prodaja puno lakša s obzirom na razne društvene mreže. Online prodaja ima svoje prednosti pa tako dok obična "kvartovska" prodavaonica ima ograničenu grupu potrošača, ljude iz susjedstva, online prodaja nema ta ograničenja i dostupna je širokom spektru ljudi.

#### **4.3. Odabir kadrova**

S razvojem tržišne privrede naglo je porasla i konkurencija na tržištima, te se pokazalo da više sam proizvod i njegova cijena nisu presudni za uspjeh u bitci na tržištu. Nesigurnost se sve češće počela uvažavati kao varijabla s kojom treba računati na tržištu. Eksterni utjecaji kao što su recesije koje su postale sve češće uz brojne druge probleme nagnale su marketinške stručnjake da se počnu služiti i onim marketinškim oružjima za koja do tada nije bilo potrebe. Marketing se sve više počinje baviti psihologijom onih koji kupuju, ali i onih koji prodaju. Prodajno osoblje, koje je do jučer uspješno obavljalo svoj posao počelo se pokazivati kao jedan od presudnih faktora tržišnog opstanka. Tako se marketing počeo sustavno baviti i motivacijom u prodaji. Svaki čovjek ima svoj sklop želja i potreba. One ga motiviraju da radi i teži njihovom zadovoljenju. Oni ljudi koji nemaju motivacije u životu nisu preporučljivi ni za najobičnije poslove u prodaji. S druge strane, normalni ljudi koji imaju životne motivacije uvijek mogu svaki posao obaviti dobro i još bolje. Da bismo iz njih izvukli maksimum treba znati aktivirati njihov motivacijski sklop. (Šerić, 2001: 52, url)

#### **4.4. Posao prodavača u malom trgovinskom poduzeću**

Prodavači su zaposleni na svim mjestima gdje se prodaje roba, pa tako i u malim trgovinskim poduzećima. Prodavaonice kupcima nude „milion“ proizvoda, no bez obzira na to koju vrstu proizvoda prodavaonica nudi, glavna je zadaća prodavača je prodaja. Prodavač nastoji prije svega zainteresirati kupca za proizvode koje prodaje, pri tomu opisuje kupcu

osobine proizvoda, pokazuje mu kako se proizvodom rukuje i upoznaje ga s različitim mogućnostima njegove uporabe, nadalje pokazuje i različite modele, boje ili veličine proizvoda, upoznaje kupca s cijenama proizvoda i mogućnostima plaćanja. Dakle prodavači obzirom na vrstu robe koju prodaju moraju imati itekakvo znanje i biti upoznati sa svakom i najmanjom sitnicom o pojedinom proizvodu.

Proces prodaje obavlja se kroz šest koraka prodaje koja počinje uspostavljanjem odnosa s kupcem ili klijentom, a završava zaključivanjem prodaje, odnosno samim činom razmjene. Pristup je prvi korak procesa prodaje kojemu je temeljni cilj uspostavljanje dobrog odnosa s kupcem ili klijentom pri čemu je izuzetno potrebna sposobnost aktivnog slušanja. Aktivno slušanje je učinkovita tehnika i dio asertivne komunikacije jer se bez aktivnog slušanja ne može dati kvalitetna povratna informacija i ne može se uspostaviti dobar odnos. Ono također ohrabruje druge na pričanje, odnosno kupce ili klijente, čime im se daje velik kompliment i oni se osjećaju važnima, ali najvažnije je znati da je aktivno slušanje jedini način da se doista razumiju sugovornici.

Razgovor koji slijedi, a kojemu je cilj otkriti potrebe kupaca ili klijenata, obavlja se na način da se kupcu ili klijentu omogući 80% vremena za pričanje, te da prodavač ostavi dojam da mu ne želi prodati bilo što već ono što kupcu ili klijentu zaista treba, dok preostalih 20% vremena u kojemu prodavač priča, treba postavljati suptilna, ali direktna pitanja o kupčevim ili klijentovim željama, pamtiti ili zapisivati bitno, identificirati primarne želje i potrebe, te pružiti pomoć u odabiru najbolje alternative. Druga važna tehnika u ovome koraku je aktivno slušanje koje je spomenuto i u okviru prvoga koraka. Dakle, prodavač davanjem vremena kupcu omogućava sebi lakše otkrivanje kupčevih potreba i pomaže kupcu otkrivanje vlastitih želja i potreba. Odlike asertivne komunikacije koje su važne tijekom razgovora su mnogobrojne. Jedna od njih je primjerenost. Prodavač mora imati na umu da razgovara s kupcem i mora se prilagoditi situaciji, vremenu i okruženju te treba postavljati indirektna pitanja, ne požurivati ili pritiskati kupca i ne poticati ga da govori o privatnim stvarima ukoliko ne pokazuje volju za time. Sljedeća odlika je orijentiranost k problemu koja je važna i u prvome koraku te je u okviru njega i opisana. Treća odlika je opisnost koja podrazumijeva precizan opis problema, želje ili potrebe koja se želi zadovoljiti. Ukoliko prodavač uoči da se kupac ne zna izraziti o tome mora također suptilnim i primjerenim pitanjima otkriti o čemu se uistinu radi. Prodavač mora imati na umu da nisu svi kupci isti i da će neki zahtijevati veću angažiranost oko toga da se otkrije koji je njegov problem, dok će drugi dolaziti potpuno informirani o tome što je njihov problem i kako ga mogu riješiti pa će uloga prodavača zapravo biti potvrditi znanje kupca. Nadalje, još jedna od odlika koja je važna je određenost, a ona se odnosi na to da je fokus usmjeren na točno jednu stvar.

Prodavač mora znati razlikovati što je bitno za uočavanje problema, a što kupac govori nevezano za njega. Za stvari koje kupac govori tijekom razgovora, a koje nisu objašnjenje problema ili potrebe prodavač ne smije postavljati pitanja jer će doći do zbunjenosti i jedne i druge strane koja će otežati identificiranje problema ili potrebe. Tek nakon ovoga koraka dolazi do razgovora o proizvodu (Sedlan-König, 2016).

Treći korak je onaj u kojemu se obavlja pokazivanje proizvoda nakon utvrđenih želja i potreba kupca ili klijenta. Glavna tema ovoga dijela razgovora ne bi smjela biti cijena, već krajnje koristi koje će kupac ili klijent imati od proizvoda ili usluge, te njegove karakteristike. Također je važno pitati kupca za mišljenje, prijedloge, ali i kritike gdje veliku važnost ima tehnika izricanja kritika i pohvala, tehnika izricanja neslaganja bez napadanja i tehnika izricanja riječi NE. Naime, ukoliko kupac dolazi kupiti proizvod o kojemu je informiran, zna njegove karakteristike i koristi važno je izreći pohvalu i potkrijepiti njegovo znanje još ponekim činjenicama i dobrim svojstvima ili karakteristikama proizvoda kako bi kupac stekao dojam koliko je proizvod dobar i koliku korisnost ima za njega. No, ako kupac ima pitanja temeljena na predrasudama i ako ima krive informacije o proizvodu treba izreći neslaganje, ali bez napadanja. Prodavač se ne smije osjetiti ugroženim ako kupac nema sve ili ima krive informacije o proizvodu, već ga mora opravdati te iznijeti sve pozitivne strane. Na taj način odaje da je siguran u svoj proizvod, ulijeva povjerenje kupcu, uvjerava ga i stvara pozitivnu sliku kako o proizvodu, tako i o sebi i o čitavoj tvrtki za koju radi. Tehnika izricanja riječi NE važna je u ovome koraku ukoliko kupac želi proizvod ili uslugu koja nije raspoloživa. U takvoj situaciji je važno primijeniti znanje o kupcu stečeno u prvome koraku jer svatko na drugačiji način doživljava ovaj način odbijanja pa će neki kupci to shvatiti kao uvredu ili kao da im se ne želi pomoći. Zbog toga prodavač mora opravdati svoj odgovor, zamoliti za razumijevanje i ponuditi neku drugu alternativu. U ovome koraku važna odlika asertivne komunikacije je da je ona opisna jer se mora opisati problem, odnosno potreba koja se želi zadovoljiti i karakteristike proizvoda koji će to omogućiti. Samim time je ona problemski orijentirana. Odlika asertivne komunikacije da je ona vrednujuća vidi se iz razloga što je moguće izricanje neslaganja ukoliko kupac ima krive informacije i izricanje riječi NE ukoliko proizvod ili usluga nije raspoloživa. No, najvažnija odlika u ovome koraku je stimulirajuće slušajuća komunikacija, nasuprot jednosmjerno slušajuće komunikacije jer u ovome koraku obje strane govore, prodavač o proizvodu, njegovim karakteristikama i korisnosti nakon čega slijede kupčeva pitanja, prijedlozi, mišljenja. Dakle, prodavač nikako ne smije iznijeti svoje mišljenje, prijedloge, koristi proizvoda, bez da sasluša kupčevo mišljenje, kritike, pitanja, prijedloge i tome slično. Iz navedenoga je vidljivo da je i u ovome koraku važno aktivno slušanje kao tehnika asertivne komunikacije, te je u ovome koraku vrlo važno biti izrazito



asertivan, nikako agresivan. Agresivnost će možda učiniti da kupac odabere određeni proizvod, ali se on sigurno neće vratiti nakon takvog pristupa, dok asertivnost ulijeva povjerenje, čini da se kupac osjeća važnim i da osjeća da su njegove želje i potrebe

U četvrtom koraku dolazi do potvrde tijekom koje se karakteristike potvrđuju kao koristi za klijenta te koje opravdavaju cijenu koja se iznosi tek u ovome koraku. Neminovno je spominjanje zadovoljnih korisnika odabranog proizvoda, te razgovor poticanja kupca ili klijenta kako bi se smanjilo uzmicanje od kupnje. Tijekom potvrde asertivnost itekako mora biti prisutna. U ovome koraku prodavač ne smije biti pasivan jer postoji mogućnost da odbije kupca ostavljajući dojam nesigurnosti, neznanja i nepovjerenja u ono što prodaje, ali ni agresivan jer može odbiti kupca zbog požurivanja i nestrpljenja da se obavi prodaja što kupac može doživjeti kao da mu prodavač proizvod ili uslugu želi što prije podvaliti. Naime, potvrda je vrlo važan korak i u njemu su važne ranije opisane tehnike asertivne komunikacije kao što je izricanje neslaganja, kritike, pohvale, ali i aktivno slušanje. Od odlika asertivne komunikacije očituje se opisnost, odnosno sposobnost preciznog definiranja korisnosti za kupca ili klijenta, povezanost koja podrazumijeva da obje strane u procesu prodaje jednako sudjeluju u komunikaciji i da se kvalitetno upravlja vremenom, odnosno da kupac ima pravo razmisliti i postavljati dodatna pitanja, a prodavač je dužan na njih odgovoriti bez požurivanja, odlika da je komunikacija nečija i stimulirajuće slušajuća. Tijekom potvrde, odnosno prije kupovine kupci moraju vjerovati onome što prodavač kaže. Ukoliko prodavač uoči da u ovome koraku to još nije slučaj, mora uložiti dodatne napore kako bi zadobio povjerenje kupca jer će samo pod tim uvjetom zaista i doći do razmjene koja je krajnji cilj obje strane (Sedlan-König, 2016).

Peti korak je pregovaranje u kojemu se ponavljaju želje i potrebe, kao i karakteristike i korisnost proizvoda. Ovaj korak objedinjuje sve navedene tehnike i odlike asertivne komunikacije i u njemu je najvažnija sposobnost asertivnog komuniciranja za prodavača, ali i kupca. Stoga, važne su tehnike izricanja pohvale, kritike, neslaganja bez napadanja, izricanje riječi NE, slanje JA-poruka i aktivno slušanje. U ovome koraku još nije došlo do razmjene i još nije donesena odluka o kupovini. Iz toga razloga je izuzetno važno da prodavač ponovi dominantne želje i potrebe kupca kako bi mu dao do znanja da je on cijelo vrijeme bio središte interesa i kako prodavač ima iskrenu volju da zadovolji njegove potrebe. Nakon toga važno je da ponovi koji će to proizvod na najbolji način omogućiti kupcu potpuno zadovoljenje njegovih potreba, koje su njegove karakteristike i kako se one pretvaraju u korisnosti za kupca (Sedlan-König, 2016).

Na taj će način prodavač opravdati cijenu proizvoda. Tijekom pregovaranja važno je da prodavač iznese i negativne karakteristike proizvoda ukoliko one postoje, ali da ih opravda

i na neki način utješi kupca, ulije mu povjerenje i potakne na kupovinu. Na taj će način pokazati da je svjestan da proizvod ima nedostatke i da brine o kupcu upozoravajući ga na njih i ne dozvoljava da se razočara u proizvod. Važno je znati izreći kritiku, u ovome slučaju, o proizvodu. Prodavač mora znati da prvo treba reći pozitivne karakteristike i prednosti proizvoda, zatim nedostatke i ponovno prednosti ističući zadovoljne kupce i davanjem svoga osobnoga mišljenja korištenjem JA-poruka. Ukoliko se kupac dvoumi i ističe još poneke razloge zbog kojih ne bi kupio proizvod, prodavač mora izreći neslaganje bez omalovažavanja i napadanja, sukladno pravilima i načelima asertivne komunikacije. Budući da postoje kupci koji će na razne načine preispitivati sigurnost prodavača u proizvod i da li mu trebaju vjerovati, prodavač ne smije ni u kojem slučaju izgubiti kontrolu i odati dojam kao da ga kupac ljuti. Ovdje dolazi do izražaja sama definicija asertivne komunikacije koju prodavač mora imati na pameti, a to je da je ona kombinacija samokontrole, samopouzdanja, samosvijesti i volje za rješavanjem problema, a ne pobjedom. Odlike asertivne komunikacije koje tijekom pregovaranja dolaze do izražaja su opisnost, orijentiranost k problemu koji ovdje više nije uvjeravanje kupca da mu treba određeni proizvod već pokazivanje kupcu da može vjerovati prodavaču, vrijednost, povezanost te stimulirajuće slušanje jer u ovome koraku obje strane imaju jednako vrijeme na raspolaganju za razgovor budući da kupac preispituje korisnost proizvoda, a prodavač je dužan uvjeriti ga. Osim verbalne, tijekom pregovaranja izuzetno je važna i neverbalna asertivnost. Budući da su obje strane na neki način iscrpljene rješavanjem problema i traženjem adekvatnog rješenja može doći do nervoze. Naime, prodavač iako zna da mora postupiti sukladno asertivnosti može svojim pokretima tijela otkriti da je „umoran“. Dakle, on mora svojim tonom, glasnoćom, reakcijama, kontaktom očima, izrazom lica, gestama, stavom i tjelesnim razmakom odavati dojam kao da je i dalje na raspolaganju kupcu i da je on središte njegove pažnje. Budući da ovaj korak obuhvaća gotovo sve tehnike i odlike asertivne komunikacije i zbog toga je vidljivo kako je ona u ovome koraku najvažnija (Sedlan-König, 2016).

Na samome kraju je zaključivanje prodaje prilikom koje se traži mišljenje kupca ili klijenta, usuglašava se s njima, izražava korisnost proizvoda ili usluge, te objašnjava činjenica da njegove koristi nadmašuju trošak kupnje, odnosno cijenu. Nakon toga se daje prilika kupcu da donese odluku i obavlja sam čin kupovine, odnosno razmjena proizvoda za novac (Sedlan-König, 2016).

## 4.5. Komunikacija

Komunikacijski proces je proces dvosmjerne razmjene informacija. Uspjeh u procesu prodaje ovisi o efikasnoj komunikaciji, odnosno produktivnoj razmjeni informacija između prodavatelja i kupca.

Pet je temeljnih elemenata modela komuniciranja: pošiljalac (izvor) poruke, poruka, prijenosnik poruke (kanal, medij), primalac poruke te povratna veza. (Šulak, 1989: 13-16). Pošiljalac jest izvor poruke, odnosno osoba koja šalje poruku. U procesu prodajnog komuniciranja pošiljalac poruke je prodajno osoblje. Misli i ideje koje želi prenijeti kupcu, prodavatelj mora pretočiti u njemu razumljive simbole - riječi. Važno je napomenuti da efikasno prenošenje poruke ovisi o prodavateljevom poznavanju kupčevih želja. Pošiljalac će, ovisno o tome tko je kupac (u odnosu na spol, dob, zanimanje, obrazovanje, status), kakvi su njegovi stavovi, motivi, potrebe, interesi i iskustvo, odnosno stupanj poznavanja proizvoda ili usluge, formirati sadržaj i oblik poruke.

## 4.6. Ciljevi motivacije i čimbenici uspjeha u prodaji

Skup znakova kojima se između pošiljaoca i primaoca prenosi određeno značenje predstavlja poruku. Kod osobne prodaje poruka se sastoji od informacija koje tijekom prodajnog razgovora razmjenjuju prodavač i kupac. Informacije mogu biti verbalnog te neverbalnog karaktera. Dakle, osim govora kao osnovnog načina komuniciranja, poruke se također prenose i držanjem tijela, izrazom lica, gestama (mimikom), tonom glasa i sl.

Da bi bila djelotvorna, poruka koju prodavatelj upućuje kupcu mora zadovoljiti neke zahtjeve, kao što su: dostupnost, razumljivost, zanimljivost i uvjerljivost. (Petz, Šulak, 2004: 115-120)

Premda je osnovni cilj komunikacije i pregovora postizanje „win-win“ situacije, jasno je da u praksi egzistiraju i druge solucije. Navedeno se može razmatrati na primjeru podjele kolača, gdje je jasno da ako jedna strana dobije veći dio kolača, druga mora dobiti manji dio. Pregovaranje je u osnovi suparnički odnos u kojem obje strane žele najbolje za sebe, ali nisu dovoljno jake da bi pobjedom dostigle isključivo svoj cilj, pa stoga pregovaraju. (Petar, 2004: 101)

Osnovni cilj motivacije u prodaji je povećanje prodaje. Istina, ali to baš nije tako jednostavno. Zbog toga u marketinškom pristupu govorimo o ciljnom sklopu koji se sastoji od: (Šerić, 2001: 52, url)

- Povećanja stupnja samopouzdanja prodajnog osoblja;
- Jedinstvenosti pristupa prodajnog osoblja s pozitivnom agresijom prema kupcima;
- Navođenje prodajnog osoblja da kvalitetnije iskoristi individualne predispozicije u funkciji prodaje.

Gore navedeni ciljevi vode ka globalnom cilju rasta prodaje i profita.

Kada se govori o čimbenicima uspjeha u prodaji potrebno je znati da se nitko ne rađa kao savršeni trgovac. Genetski sklop je važan, ali ga treba kompletirati odgovarajućim znanjima.

Operativni marketing ističe četiri osnovna čimbenika uspjeha u prodaji: (Šerić, 2001: 52-53, url)

- Poznavanje proizvoda i njegovih mogućih namjena;
- Tehnička vještina prodaje i privlačenja pažnje potencijalnih kupaca;
- Upravljanje vremenom i područjem;
- Motivacija prodajnog osoblja.

Što je predmet prodaje složeniji to je njegovo poznavanje bitnije, što je općenitiji to je upravljanje vremenom i područjem bitnije. Što je konkurencija razvijenija to je tehnička vještina prodaje i privlačenja pažnje potencijalnih kupaca važnija. Motivacija je uvijek bitna. Motivirati prodajni tim i stalno održavati tu motivaciju jedina je garancija da ćemo najkvalitetnije ljude uspjeti zadržati i kontinuirano povećavati prodaju.



## **5. PRODAJNI POSTUPCI U GALLERIA INTERNAZIONALE D.O.O. POZNATOM POD BRANDOM TVORNICA ZDRAVE HRANE**

Popularnost zdrave prehrane nikad nije bila veća. Zdrava se hrana kupuje u širokom rasponu trgovina od supermarketa, preko manjih i specijaliziranih trgovina, trgovina zdravom hranom, te tržnica. Pri tome potrošači kupuju različite proizvode u jednoj od navedenih trgovina. Općenito supermarketi nude široki raspon zdravih proizvoda po povoljnijim cijenama, no tu je upitna kvaliteta. Na drugoj strani su specijalizirane prodavaonice koje, uz dobar izbor imaju i više cijene.

Negdje između našla se Galleria Internazionale d.o.o. poznatija pod brandom „Tvornica zdrave Hrane“, poduzeće koje je nastalo 2015. godine kao mikro poduzeće od samo dvoje zaposlenika, sadašnjih mladih vlasnika koji su i sami poklonici zdrave prehrane. Danas je to malo trgovinsko poduzeće sa 15 zaposlenika.

### **5.1. Poslovanje „Tvornice zdrave hrane“**

Prodaja se odvija putem maloprodaje koja se nalazi u Zagrebu, te putem web shopa [www.tvorniczdravehrane.com](http://www.tvorniczdravehrane.com) kojim je Galleria Internazionale d.o.o. i počela posao. Putem svog web shopa tvrtka nudi kupcima različite proizvode koji su jedni od najpovoljnijih na tržištu. Od osnutka poduzeća traje borba za poziciju najboljeg web shopa prodaje zdrave hrane pod sloganom „Dobro došli u Tvornicu Zdrave Hrane gdje je zdravo napokon IN“. O svojoj tvrtci osobno kažu *„Tvornica simbolizira promjenu i napredak te najavljuje početak revolucije koja će promijeniti način na koji poimate prehranu. Ovu stranicu otvorili smo kao zaljubljenici u zdrav način života i prehrane s ciljem da vam ponudimo najkvalitetnije zdrave namirnice po najnižim mogućim cijenama. U našoj poslovnoj filozofiji kupac je na prvom mjestu, stoga ćemo Vam dokazati da zdravo ne mora nužno biti skupo. Vi ste najbolji pokazatelj našeg uspjeha i zato želimo da postanete dio naše zdrave i revolucionarne priče u bližoj i daljoj budućnosti. Svakom kupcu pristupamo individualno, dajemo besplatne savjete vezane uz prehranu i osmišljavamo recepte koje kuhamo mi i naši bližnji. Sve ono što mi probamo, dijelimo s fanovima na Facebooku, s čitateljima na portalu i s kupcima u našim poslovnicama i vjerujemo da je baš zbog toga naša zdrava priča nešto drugačija od ostalih.“* ([www.tvorniczdravehrane.com](http://www.tvorniczdravehrane.com)).

Vizija tvrtke je biti prepoznata od strane kupaca kao najbolja trgovina zdrave hrane, koja će biti standard i mjerilo kvalitete i izvrsnosti u svakom segmentu poslovanja.

Kvalitete tvrtke su uslužnost, povjerenje, izvrsnost, kvaliteta, brzina isporuke robe naručene putem on-line trgovine, razumijevanje potreba kupaca i savjetovanje istih, te transparentnost u svakom segmentu poslovanja.

Glavna nit vodilja vlasnika Tvornice zdrave hrane je bila da zdrava hrana mora biti dostupna svima, a također i oni sami za svoje kupce, te konstantnom komunikacijom s njima.

Sav sadržaj web stranice podijelili su na društvenim mrežama, pa su tako korisnici imali priliku upoznati se sa svakim proizvodom. Na taj su ih način kupci upoznali, a kasnije su nastavili graditi svoj odnos s njima. Edukativni i razumljivi tekstovi na web stranici kupcima su dali do znanja da razumiju i znaju ono što rade.

Kako bi tvrtka zadržala uspješan finansijski rast, poslovanje se konstantno razvija i unaprjeđuje. Ulaže se u moderniziranje web shopa, povećanje sigurnosti kupovine. Također se ulaže u maloprodaju kroz osiguranje novih ugovora za direktnu distribuciju i uvoz određenih proizvoda poznatih brandova.

Slika 3.: Maloprodajna lokacija u Pointcentru



Izvor: <https://agrobiz.vecernji.hr/agrovijesti/web-shop-je-poduzetnickom-dvojcu-odskocna-daska-za-sirenje-po-zemlji-6330>

Kupci utječu svojim zahtjevima i odlukama na politiku cijena te na politiku nabavke same tvrtke. Kako se mijenjaju trendovi na tržištu, te sama potražnja kupaca tako i tvrtka uvijek prati nove trendove i proizvode na tržištu. Oglašavaju se na gotovo svim web stranicama (reklamni prozorčići i sl.)

Primjer toga su noviteti na web shopu zdravi recepti i zdravi kutak (Slike br. 4. i 5.)

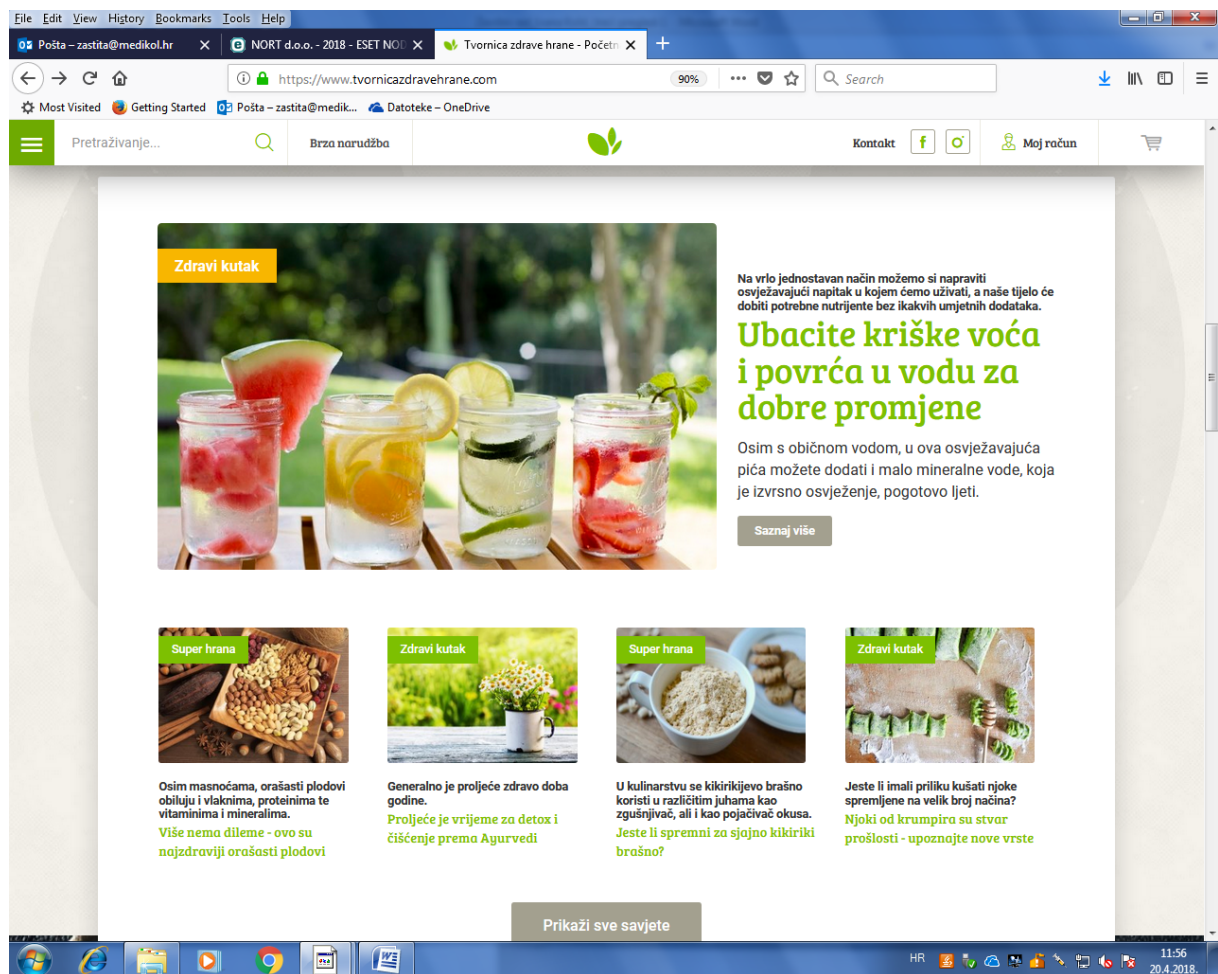
Slika 4.: Zdravi recepti Tvornice zdrave hrane

The screenshot shows a web browser displaying the website 'Zdravi recepti' from 'Tvornica zdrave hrane'. The page features a navigation menu with categories: 'Kruh recepti', 'Zdravi namazi', 'Zdravi deserti', 'Slano i slasno', 'Jela na žlicu', and 'Prikaži sve recepte'. Below the navigation, there are eight recipe cards arranged in a 2x4 grid. Each card includes a food image, a title, and a brief description. The recipes shown are: 1. 'Krumpiri u pestu od špinata su tako fina verzija pečenog krumpira' (45 ingredients); 2. 'Kremasti bijeli umak - ne od vrhnja već od tofua' (20 ingredients); 3. 'Jedna malo drugačija proteinska pločica od samo 3 sastojka' (5 ingredients); 4. 'Najhrskavije čokoladno stvorenje - proteinska slastica za sve(gane)' (12-15 ingredients); 5. 'Sočni preljev od borovnica i još 2 sastojka za još slađe slastice' (15 ingredients); 6. 'Omlet sa špinatom, mozzarellom i gljivama za' (8 ingredients); 7. 'Heljda i kelj čine sjajne popečke' (30 ingredients); 8. 'Najbrži zdravi kolač od samo 3 sastojka' (60 ingredients). The browser's address bar shows the URL 'https://www.tvorniczdravehrane.com' and the page title 'Zdravi recepti'. The taskbar at the bottom shows the system time as 11:50 on 20.4.2018.

Izvor: <https://www.tvorniczdravehrane.com/>



Slika 5.: Zdravi kutak Tvornice zdrave hrane



Izvor: <https://www.tvorniczdravehrane.com/>

## 5.2. Asortiman proizvoda „Tvornice zdrave hrane“

Asortiman proizvoda se sastoji od nekoliko grupa:

- Sjemenke, žitarice, mahunarke.
- Brašna i tjestenine.
- Slatki i slani dodaci.
- Super hrana i dodaci prehrani.
- Prirodna kozmetika.
- Ulja i začini.
- Zdravi napici, sokovi i vina.
- Knjige, kuhinjski aparati.

Nude proizvode domaćih i stranih brandova, a također i vlastitu robnu marku pod nazivom „Nutrigold“ koja obuhvaća velik broj proizvoda koji su danas izuzetno popularni i traženi (kokosovo ulje, himalajska sol, chia sjemenke, hladno prešana ulja itd.).

Također imaju veliku ponudu bezglutenskih i vege proizvoda.

Proizvodi su im traženi i izvan Hrvatske, te pripremaju novu web stranicu kojom će omogućiti širenje na vanjska tržišta.

Slika 6: Dio asortimana proizvoda Tvornice zdrave hrane



Izvor.: <https://agrobiz.vecernji.hr/agrovijesti/web-shop-je-poduzetnickom-dvojcu-odskocna-daska-za-sirenje-po-zemlji-6330>

Metoda prodaje predstavlja način prodaje, kao takva obuhvaća način postupanja s kupcima, način prezentiranja ponude, ugovaranja prodaje i način komuniciranja. Metode prodaje ovise i vrsti proizvoda koja se prodaje, kome se prodaje, koliko se prodaje, i slično. Metode prodaje koje koristi Galleria Internazionale d.o.o. su: osobna prodaja, prodaja putem kataloga, prodaja putem interneta. U osobnoj potrebi na primjeru ovog poduzeća se otkrivaju i zadovoljavaju potreba kupaca. To je proces istraživanja potreba kupaca, pružanja informacija, nuđenja tj. sugeriranja proizvoda koji će zadovoljiti te potrebe, kao i pružanja poslijekupovnih usluga, da bi se postiglo dugoročno zadovoljstvo kupca i s njima izgradio dugoročan odnos. Prodaja putem kataloga na primjeru Galleria Internazionale d.o.o. se temelji na specificiranju oznaka proizvoda, davanju skica ili slike i ostalih potrebnih informacija na osnovu kojih

kupac može donijeti odluku o kupovini. Također, zastupljena je i prodaja putem interneta gdje kupci preko vlastite web stranice mogu kupiti zdrave proizvode. Privatne marke danas imaju snagu da postanu punopravni destinacijski brendovi i kao takvi su sinonimi za one marke kojima upravlja netko drugi, a ne proizvođač.

## 6. ZAKLJUČAK

Izazov je stvoriti suvremeno, razvijeno trgovinsko poduzeće, integrirano u europsko gospodarstvo kao ravnopravnog partnera unutar tog jedinstvenog tržišta te osnažiti tržišne pozicije, osobito malih poduzeća u smislu suvremenog načina poslovanja, povezivanja u postupcima nabave robe i sudjelovanja u distribucijskim lancima.

Temelj prodaje je konstantno motiviranje, usmjeravanje, vođenje, učenje, osposobljavanje i usavršavanje prodajnog osoblja, zaposlenika i kompletnog prodajnog tima. Kako bi prodaja bila uspješna, potrebno je njezino planiranje prilikom kojeg se razvijaju strategije, postavljaju ciljevi i upravlja se potražnjom.

Potrošač je osoba koja će donijeti odluku o kupnji, ali pri tome je izuzetno važna uloga prodavača. Vlasnik malog trgovinskog poduzeća mora izabrati odgovarajuće osoblje i na primjeren način ga usmjeravati i njime upravljati, treba stvoriti uvjete i okruženje za kupnju, odgovoran je za rezultate prodaje i za uspjeh prodajnog osoblja čiji je krajnji cilj postići željenu razinu profita.

Upravljanje prodajom osobito je važno u malim trgovinskim poduzećima čiji je osnovni zadatak zadovoljiti potrebe potrošača kroz širok i raznolik asortiman proizvoda, primjerene cijene i kvalitetnu prodajnu uslugu.

Na kraju se može zaključiti da upravljanje prodajom podrazumijeva konstantno uvođenje prodajnih noviteta i modifikaciju postojećih, uvođenje novih načina izvršavanja zadataka kako bi svi radnici dali svoj doprinos u postizanju krajnjeg cilja, a to je naravno profit i uspjeh na izuzetno konkurentnom tržištu koje je svakim danom sve veće i jače.

## 7. LITERATURA

- 1) Anić, I. D. (2001) *Maloprodajna politika i razvoj maloprodaje u Republici Hrvatskoj*. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb.
- 2) Cant M. C., van Heerden C. H.(2004) *Personal Selling*. English: Juta & CO Ltd.
- 3) Dračić, I. (2012) *Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje*. Varaždin: Hrvatski zavod za zapošljavanje.
- 4) Grabovac, N., Vujić, S.,Vujić, S. (2005) *Prodaja i prodajni menadžment*. Sarajevo: ACA System.
- 5) Majer, A. (2009) *Kako prodavati*. Zagreb: Stipis.
- 6) Mihić, M. (2008) *Upravljanje osobnom prodajom*. Ekonomski Fakultet: Split.
- 7) Petar, S. (2004) *Pregovorom do cilja*. Zagreb: Euro hoper.
- 8) Petz, B., Šulak, F. (2004) *Psihologija u prodaji*. Zagreb: Školska knjiga.
- 9) Renko, N. (2010) *Marketing malih i srednjih poduzeća*. Zagreb: Ljevak
- 10) Segetlija, Z. (1999) *Maloprodaja u Republici Hrvatskoj*. 1.izd. Osijek: Ekonomski fakultet Osijek
- 11) Segetlija, Z. (2004) *Razvojne tendencije i strukturne promjene u hrvatskoj trgovini na malo*. Osijek: Ekonomski fakultet Osijek
- 12) Segetlija, Z. (2012) *Maloprodaja u Republici Hrvatskoj*. 3.izd. Osijek: Ekonomski fakultet Osijek
- 13) Sikavica, P., Novak, M. (1999) *Organizacija*. Zagreb: Informator
- 14) Šerić, N. (2001) *Tržišno poslovanje malog poduzeća*. Split: Ekonomski fakultet Split
- 15) Šulak, F. (1989) *Osobna prodaja*. Zagreb: Školska knjiga
- 16) Zavišić, Ž., Lovreković, T. (2016.) *Zbornik radova druge međunarodne znanstveno-stručne konferencije "Fedor Rocco" iz područja komunikacija i marketinga*, Zagreb, Visoka poslovna škola, Zagreb s pravom javnosti
- 17) Zakon o trgovini (NN 87/08, 116/08, 76/09, 114/11, 68/13 i 30/14)
- 18) Zakon o obveznim odnosima (NN 35/05, 41/08, 125/11 i 78/15).
- 19) Zakon o obrtu (NN 143/13)
- 20) Zakon o računovodstvu (NN 78/15, 134/15 i 120/16).
- 21) Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16).
- 22) Zakon o zaštiti potrošača (NN 41/14 i 110/15).

- 23) Pravilnik o minimalnim tehničkim i drugim uvjetima koji se odnose na prodajne objekte, opremu i sredstva u prodajnim objektima i uvjetima za prodaju robe izvan prodavaonica (NN 66/09, 108/09, 8/10 i 108/14)
- 24) Pravilnik o klasifikaciji prodavaonica i drugih oblika trgovine na malo (NN 39/09 i 46/15)

**Web:**

- 25) <https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2016/10/maloprodaja-2015.pdf> [Pristup: 10.05.2018.]
- 26) <http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Strategy-HR-Final.pdf>. [Pristup: 13.02.2018.]
- 27) Majer, A. (2009), *Kako prodavati*. URL: <http://alenmajer.com/croatia/kakoprodavati/Kako-prodavati-prosireno-izdanje.pdf> [Pristup: 11.11.2017.]
- 28) Drljača, M. (2005), *Prodaja kao funkcija*. URL: <http://kvaliteta.inet.hr/Prodaja%20kao%20funkcija.pdf> [Pristup: 11.11.2017.]
- 29) Bekec, T. (2010), *Prodaja je proces*. URL: <http://www.mojbiz.com/prodaja-je-proces.html> [Pristup: 12.11.2017.]
- 30) Šerić, N. (2001), *Tržišno poslovanje malog poduzeća*, Split, Ekonomski fakultet Split. URL: [https://bib.irb.hr/datoteka/752827.SKRIPTA\\_TPMP.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/752827.SKRIPTA_TPMP.pdf) [Pristup: 12.11.2017.]
- 31) <https://www.mingo.hr/public/documents/Info%20bro%C5%A1ura%20Uvjeti%20za%20obavljanje%2>[Pristup: 11.11.2017.]
- 32) [http://sbmu.ac.ir/uploads/Strategies\\_for business%DA%A9%D8%AA%D8%A7%D8%A8.pdf](http://sbmu.ac.ir/uploads/Strategies_for_business%DA%A9%D8%AA%D8%A7%D8%A8.pdf) [Pristup: 30.12.2017.]
- 33) <http://www.ijarce.com/upload/2013/june/7-Niranjanamurthy-Analysis%20of%20E-Commerce%20and%20M-Commerce%20Advantages.pdf> [Pristup: 30.12.2017.]
- 34) <https://www.tvornicazdravehrane.com/> [Pristup: 21.02.2018.]
- 35) <https://agrobiz.vecernji.hr/agrovijesti/web-shop-je-poduzetnickom-dvojcu-odskocna-daska-za-sirenjepo-zemlji-6330> [Pristup: 22.02.2018.]
- 36) Hrvatska banka za obnovu i razvitak. URL: <https://www.hbor.hr/> [Pristup: 13.04.2018.]
- 37) Hrvatska obrtnička komora. URL: <https://www.hok.hr/> [Pristup: 13.04.2018.]
- 38) Hrvatska gospodarska komora. URL: <https://www.hgk.hr/> [Pristup: 13.04.2018.]

- 39) Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije. URL: <https://hamagbicro.hr/> [Pristup: 13.04.2018.]
- 40) Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. URL: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/Cepor-izvjesce-2016-HR-web.pdf> [Pristup: 15.04.2018.]
- 41) [https://e-obrt.minpo.hr/dokumenti/nkd2007\\_s\\_objasnjenjima.pdf](https://e-obrt.minpo.hr/dokumenti/nkd2007_s_objasnjenjima.pdf) [Pristup: 16.04.2018.]
- 42) Državni zavod za statistiku. URL: <https://www.dzs.hr/> [Pristup: 16.04.2018.]
- 43) Tomašević Lišanin M., Razum A. (2012). *Učinkovitost prodavača*. URL: <http://web.efzg.hr/dok/mar/mtomasevic/7.%20u%C4%8Dinkovitost%20prodava%C4%8Da.pdf> [Pristup: 15.06.2018.]

## **POPIS SLIKA:**

Slika 1.: Oblici lanca prodaje.....	17
Slika 2.: Prikaz organizacijske funkcije prodaje.....	21
Slika 3.: Maloprodajna lokacija u Pointcentru.....	33
Slika 4.: Zdravi recepti Tvornice zdrave hrane.....	34
Slika 5.: Zdravi kutak Tvornice zdrave hrane.....	35
Slika 6.: Dio asortimana proizvoda Tvornice zdrave hrane.....	36

## **POPIS TABLICA:**

Tablica 1.: Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2011. do 2015. godine.....	9
Tablica 2.: Prosječan broj zaposlenih i produktivnost u malim poduzećima od 2011. do 2015. godine.....	10
Tablica 3.: Osnovni strukturno poslovni pokazatelji prema NKD-u 2007. za djelatnost trgovine (G) u 2016. godini .....	13
Tablica 4.: Usporedba financijskih strukturno poslovnih pokazatelja prema NKD-u 2007. za djelatnost trgovine (G) u 2015. i 2016. godini.....	14
Tablica 5.: Broj malih trgovinskih poduzeća prema glavnoj djelatnosti NKD 2007 (G - Trgovina na veliko i na malo motornim vozilima i motociklima) u Hrvatskoj 2018. godine .	14



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA

Ja, **Ivana Kolić**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom **Važnost prodajnih postupaka u malim trgovinskim poduzećima** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 04.09.2018.

Ivana Kolić

---