

## HRVATSKI MALI TRGOVCI danas-sutra

Piše: prof.dr.sc. Davor Perkov

Visoka poslovna škola Libertas-Zagreb [www.vps-libertas.hr](http://www.vps-libertas.hr)

---

*Ne marim previše za novac, njime se ne može kupiti moja ljubav* - pjevali su slavni Beatlesi u hitu „Can't Buy My love“. No, opreke njihovoj romantičarskoj poruci možemo naći u gotovo svim aspektima života, pa naravno i u trgovinskoj djelatnosti. Cijene su zadnjih desetljeća drastično pale što svjedoči zapravo o smanjenju potražnje. Zbog toga su proizvođači smanjili troškove (a ponegdje i marže). Do prije nekoliko godina smo kupovali samo u dućanu u susjedstvu, a danas nam se u velikim trgovinskim (shopping) centrima na jednom mjestu nude velike količine robe po niskim cijenama. Što više prodaju, trgovci mogu jeftinije prodavati. K tome, niže cijene i povoljniji uvjeti otplate zajmova (manja kamatna stopa!), izravno obuzdavaju inflaciju pojedinih nacionalnih gospodarstava.

Zato spletom marketinških akcija veliki trgovački lanci nastoje privući što više kupaca i potaknuti ih na povećanje obujma potrošnje. Među inovativnije načine npr. spada akcija pariške robne kuće „Printemps Haussman“ u čijim je izlozima i među policama u listopadu 2009. nastupalo šest egzotičnih plesačica slavnog kabareta “Crazy Horse”. Trgovci dakle, sve intenzivnije nastoje utvrditi atraktivnost sadržaja kupovine, bolje razumjeti potrebe kupaca i kreirati asortimane kojima će zadovoljiti specifične ciljne skupine sukladno određenom konceptu prodavaonice.

### Gdje su tu mali trgovci?

Ono što kupce privlači u sve veće trgovinske centre, mali trgovci jednostavno ne mogu pružiti. Stoga je i usporedba malih, obiteljskih trgovina s njima kao „konkurentima“ nestručna, neumjesna i jalova. No, svakako im može poslužiti kao orijentir za nove načine promišljanja da bi opstali i razvijali se. I mali bi po uzoru na velike trgovce, trebali težiti pronalaženju inovativnih modela za pridobivanje kupaca kao i stvaranju profita. Tržišta očito postaju sve kompleksnija i sofisticiranija. Kupcima trebaju različite vrste trgovina da bi zadovoljili svoje potrebe u različitim razdobljima i situacijama. Različiti formati zadovoljavaju

različite ljudske potrebe. Da, oni se natječu, ali se također i međusobno nadopunjuju. Stoga i hipermarketi i male trgovine, mogu biti uspješni dijelovi maloprodajne mreže.

Moderni kupac želi povoljnije cijene, doživljava kupnje, želi pojednostaviti život i želi brzinu. Da bi osigurali egzistenciju, mali trgovci ne bi nikoga trebali kopirati već poraditi na vlastitoj prepoznatljivosti i diferencijaciji. Razvidno je, stoga, da samodostatnost, improvizacija i subjektivizam malih trgovaca moraju ustupiti mjesto:

1. osmišljenim pristupima prema potrebama potrošača
2. racionalnom i efikasnom snabdjevanju
3. proaktivnoj prodaji (a ne samo „primanju narudžbe“) za veći obrtaj robe na prodajnom mjestu.

Usitnjenost prodajnih kapaciteta i njihova tehnološka zaostalost glavne su slabosti ekonomsku snagu malih nezavisnih trgovaca - obrtnika. Njihov tržišni udio, prema N. Knegi, ima kontinuirani trend smanjenja: sa 53% u 2001. smanjio se na oko 35% u 2008. godini (još uvijek najviše u Europi).



Nizak promet i niska bruto marža po zaposleniku predstavljaju ključne ograničavajuće činitelje ekonomske pozicije hrvatskih obrtnika trgovaca zbog kojih su mu im minimizirane mogućnosti unapređenja poslovanja kroz ulaganja u prodajni prostor,

njegovu modernizaciju i uvođenje suvremenijih prodajnih tehnologija.

Ipak, s oko 7.000 do 8.000 malih, „kvartovskih“ trgovina (s prosjekom oko 50 m<sup>2</sup> prodajnog prostora) na domaćem tržištu još uvijek čine najbrojniju trgovačku silu. Trgovci obrtnici su s 48,2% udjela bitno doprinijeli dimenzijama širine i gustoće hrvatske maloprodajne strukture.

Time su utjecali na porast kvalitete življenja onih stanovnika kojima je njihova usluga postala dostupna, posebno na lokacijama za koje veliki trgovci ne pokazuju interes. Iako je u krizi već cijelo desetljeće, mala trgovina bi trebala imati strateški značaj za državu s obzirom na teritorij, veliki broj ruralnih područja i

naseljenosti ekonomski nezanimljivih velikim trgovcima, ali i zbog usmjerenosti na plasman domaćih proizvoda i ulogu u turističkoj ponudi zemlje.

### **Konkurentske prednosti male trgovine u Hrvatskoj**

Suvremenu trgovinu na malo obilježavaju tri značajke: pad maloprodajnog prometa, manji broj zaposlenih uz istovremeno povećanje prodajnih površina. Ulaskom velikih trgovačkih lanaca uvezlo se hrane u iznosu od 2,2 milijarde dolara, što se odrazilo i na smanjenje plasmana domaće proizvodnje. Mali trgovci ponajviše plasiraju hrvatske proizvode (i do 90 posto!), što je kupcima vrlo važno i što nema niti jedan veliki lanac, pa primjerno predstavljaju slogan „Kupujmo hrvatsko“.

Evo još nekih važnijih konkurentskih prednosti malih trgovaca:

1. *lokacija* (u neposrednoj blizini mjesta stanovanja)
2. *osobnost usluge* (personalizirani odnos prodavača s kupcima i poznavanje njihovih navika, želja i hirova)
3. *svježi proizvodni program* (jutarnja kupovina svježeg kruha, peciva i kroasana, voća i povrća, mlijeka i jogurta, što donosi 50 do 80 posto prometa)
4. *brzina kupovine* (mali prodajni prostor s ograničenom ponudom)
5. *brža prilagodba* (na nove situacije, trendove, zahtjeve kupaca)

Lokacija prodavaonice i profesionalni odnos osoblja u interakciji s kupcima su uvjerljivo najveće konkurentske prednosti male trgovine. Kada se uz to znade da je prosječnom potrošaču za odabir proizvoda s police potrebno u prosjeku 12 sekundi (najčešće se dvoumi između 2 robne marke) i da više od 60% ukupne kupovine spada u impulsne odluke (a ne planirane), onda možemo zaključiti koliko je važna kvaliteta komunikacije prodavača sa stalnim mušterijama i proaktivni pristup u prodaji da bi se povećao broj artikala u košarici. No, to se ne događa slučajno već osmišljenom edukacijom i motiviranjem zaposlenika.

I ja sam kao kupac lojalan mome dućanu u susjedstvu na Sv. Duhu. Bez obzira što mi je lokacijom najbliži mjestu stanovanja i nemam problema s parkiranjem, ponajviše kod Branimira i djevojki odlazim zato jer poznajem osoblje poimence (i

oni mene), natprosječno su susretljivi, mogu utjecati na asortiman (uveli su jedan domaći sok od jabuke na moju inicijativu!) a mogu povremeno nakratko ostati i dužan (ako sam na putu, a moji mladi sinovi hitno trebaju u nabavku).

### **Kako osigurati svjetliju budućnost?**

Mala trgovina mora pridobiti i zadržati kupca, poraditi na dodatnoj edukaciji, pronaći nove, male tržišne niše u kojima može biti konkurentna i ponuditi drugačiji asortiman od onog koji nude veliki trgovci. Misija im je otežana i zato jer kupuju od veletrgovca pa su rješenja u zajedništvu. Tako je npr. *Konzum* male trgovce kroz projekt „Plus market“ prepoznao kao partnere i povećao im konkurentnost. Boljim razumijevanjem, educiranošću i kompetentnošću za sveobuhvatnijim poslovnim povezivanjima, povećavati će se i efikasnost nabave te operativna djelotvornost malih trgovaca-obrtnika.

Mali trgovci udruženi s domaćom proizvodnjom ili na nekim drugim kvalitetnim osnovama, mogu produžiti i produbiti tu bitku za opstojnost. Savez udruga malih trgovaca Republike Hrvatske je, primjerice prva krovna organizacija toga tipa sa zajedničkim ciljem da članicama omoguće:

1. *dobivanje povoljnijih uvjeta nabave od dobavljača* (ekonomija razmjera)
2.  *smanjivanje troškova poslovanja* (npr. zajedničko baždarenje vaga, servis rashladnih uređaja, nastup na sajmovima, izrada sanitarnih knjižica itd.)

Kako se npr. mali trgovci u Velikoj Britaniji pokušavaju oduprijeti dolasku velikih i moćnih trgovaca? Stvorili su lokalne zajedničke programe lojalnosti koji funkcioniraju na razini grada ili mjesta. Riječ je o inovaciji pod nazivom *UK Websaver*, koja u svakom gradu okuplja desetke malih trgovaca, obrta, čistonica, kafića, restorana i drugih malih poslovnih subjekata. Stanovnici toga grada kupnjom kartice lojalnosti za 4,99 funta mogu uštedjeti ostvarujući popuste u udruženim objektima (imaju i online komunikaciju [www.ukwebsaver.com](http://www.ukwebsaver.com)).

Poslovne informacije su, dakako, izvor konkurentske prednosti pa je upravo vrijednost kvalitetnih, točnih i pouzdanih informacija za suvremene trgovce strateški još veća. Mali trgovci bi mogli unaprijediti prodaju i preko interneta ugovaranjem s poslovnim bankama e-POS internetskog prodajnog mjesta, a

internetsku prodaju moguće je započeti već u roku 72 sata od potpisivanja ugovora sa bankom.

Osim navedenoga, put do konkurentnosti male trgovine vodi i preko osposobljavanja te permanentnog stjecanja znanja zaposlenika kao najvažnijeg resursa. Sadašnji obrazovni sustav nije odgovorio na takve zahtjeve jer trgovinske škole obrazuju profile kadrova bez praktičnog iskustva. Ni u samim trgovinskim organizacijama nema dovoljno razumijevanja za uspostavu tzv. mentora koji bi radili na stalnom stručnom obrazovanju i doškolovanju tih mladih ljudi. Novija istraživanja pokazuju da u 68 % slučajeva kupac napušta trgovca zbog neadekvatnog (neprimjerenog) odnosa samo jednog prodavača. Zato su prodavači poput sportaša - bez pravog treninga ne postižu pravu formu!

„Da bi bili nezamjenjivi, morate se stalno mijenjati“, kazala je Coco Chanel. I mali hrvatski trgovci trebali bi proučavati najbolje prakse, upitati se po čemu su drukčiji i uvoditi promjene kako bi:

1. *Kreirali svoj identitet i prepoznatljivost* (koja privlači i zadržava potrošače). Neuglednost izloga, zapuštenost fasada i natpisa, nedostatak vizualnog doživljaja i otrcanost radne odjeće osoblja svakako odmažu i demotiviraju kupce.
2. *Potaknuli živost događanja u prodavaonicama* (za prigodne blagdane, životne događaje kupaca, ugodna iznenađenja u prodaji i sl.). Suvremena prodavaonica sve više nalikuje kazališnoj predstavi kao mjestu okupljanja kupaca pa se stalno mora osvježavati i aktualizirati.
3. *Upoznali svoje kupce* (radi njihovih navika i izlaženjem u susret njihovim zahtjevima i „hirovima“)
4. *Ušli u udruženja i partnerstva* (usmjerena na odnose prema dobavljačima, usvajanje principa CM, ECR-a, unapređivanje i racionalizaciju poslovanja, transfer know-how-a..)

Mali trgovci i mali formati će zbog svojih komparativnih prednosti neupitno opstati ali pod pretpostavkom da uvode promjene na sustavnom osnaženju konkurentnosti! Orijentacija na lojalnog potrošača, bolja povezanost malih trgovaca u interesne grupe, te kvalitetnija izobrazba kadrova, put su kojim bi mali trgovci u Hrvatskoj trebali stvarati vrijednost za svoje kupce. Naime, kako kaže P.

Drucker, ono što trgovci misle da prodaju nije najvažnije, posebno ne za budućnost malotrgovinskog poslovanja. Baš obrnuto, ono što potrošač misli da kupuje od njih - što on smatra "vrijednošću" - jest mjerodavno i određuje što je činiti trgovcima. Trgovina je jedna od najrazvijenijih, najkonkurentnijih i najdinamičnijih grana gospodarstva, koja nudi asortiman za koji će potrošači dobiti najbolji odnos kvalitete i cijene.

Kako je mala trgovina po mnogo čemu specifična, a ovaj tekst smo započeli popularnom pjesmom slavne liverpulske četvorke, onda ga i završimo stihovima pjesmuljka posvećenog malom dućanu (kako ju je splitski band *Studio Frendo* i nazvao), možda jedinom na tu bizarnu temu u svijetu:

*Mali dućan, otok sunčan  
Mali dućan, daj mi duvan  
Pet kolača, šest banana, jedno mlako...  
A di si stavila banane?  
A di si stavila banane?!*