

# Obilježja kvalitete usluge i zadovoljstvo korisnika u poduzeću Dm-drogerie markt d.o.o.

---

**Brumnjak, Daniela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:276509>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET ZA EKONOMIJU I TURIZAM  
“DR. MIJO MIRKOVIĆ“

DANIELA BRUMNJAK

**OBILJEŽJA KVALITETE USLUGE I ZADOVOLJSTVO  
KORISNIKA U PODUZEĆU DM-DROGERIE MARKT D.O.O.**

Diplomski rad

Pula, 2019.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET ZA EKONOMIJU I TURIZAM  
”DR. MIJO MIRKOVIĆ“

DANIELA BRUMNJAK

**OBILJEŽJA KVALITETE USLUGE I ZADOVOLJSTVO  
KORISNIKA U PODUZEĆU DM-DROGERIE MARKT D.O.O.**

Diplomski rad

JMBAG: 0303001513, izvanredni student

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Predmet: Marketing usluga

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Marketing

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ariana Nefat

Pula, lipanj 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana \_\_\_\_\_, kandidat za magistra poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student:

---

U Puli, X.X.2019.



## IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom **“Obilježja kvalitete usluge i zadovoljstvo korisnika u poduzeću dm-drogerie markt d.o.o.”** koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

Student:

---

U Puli, X.X.2019.

# SADRŽAJ

UVOD .....	1
1. OSNOVNE ZNAČAJKE MARKETING USLUGA.....	3
1.1. Definiranje usluga.....	3
1.2. Karakteristike usluga .....	4
1.3. Izvrsnost u marketingu usluga.....	5
2. KVALITETA USLUGE .....	8
2.1. Definicija kvalitete usluga .....	8
2.2. Mjerenje kvalitete usluga.....	9
2.3. Značaj kvalitete za zadovoljstvo i lojalnost korisnika.....	13
3. KVALITETA USLUGE NA PRIMJERU PODUZEĆA dm-drogerie markt d.o.o. 18	
3.1. Osnovni podaci o poduzeću.....	18
3.1.1. Organizacijska struktura.....	19
3.1.2. Društveno odgovorno poslovanje.....	21
3.1.3. Ljudski potencijali.....	24
3.2. Kvaliteta usluge u poduzeću.....	26
3.2.1. Obilježja kvalitete usluge .....	26
3.2.2. Usporedba s konkurencijom.....	29
4. ISTRAŽIVANJE O KVALITETI USLUGA PODUZEĆA dm-drogerie markt d.o.o.....	33
4.1. Cilj i hipoteze istraživanja .....	33
4.2. Uzorak i metoda istraživanja .....	33
4.3. Analiza rezultata .....	35
5. POTVRDA HIPOTEZA I KRITIČKI OSVRT .....	46
ZAKLJUČAK .....	48
POPIS LITERATURE .....	50
POPIS SLIKA .....	53
POPIS GRAFIKONA .....	54
SAŽETAK .....	55
SUMMARY .....	56
PRILOG .....	57

## UVOD

Duži niz godina kvaliteta usluga predstavlja posebni izazov teoretičarima i stručnjacima koji se bave marketingom i marketingom usluga. Ona je apstraktan, višedimenzionalan, tijekom vremena promjenjiv koncept koji je izuzetno teško definirati, opisati i mjeriti. Suprotno teškoćama u određivanju i mjerenju kvalitete usluga, nezadovoljavajuću je kvalitetu lako i jednostavno ustanoviti. Korisnici brzo napuštaju poduzeće čija usluga ne ispunjava njihova očekivanja, potrebe i želje, te odlaze konkurenciji. U današnje vrijeme, poduzeće si to ne smije dozvoliti ukoliko namjerava o(p)stati na tržištu.

Kvalitetna usluga je ona u čijem se središtu stalno nalaze očekivanja, potrebe i želje klijenata prema kojima se kontinuirano prilagođavaju upravljanje i koordinacija unutrašnjih snaga, potencijala i procesa u poduzeću. Za uslužno je poduzeće od velikog značaja zadovoljan i lojalan korisnik. Zadovoljan i lojalan korisnik usluge rezultira profitabilnošću za poduzeće tijekom duljeg razdoblja. Takav će korisnik pozitivno govoriti o poduzeću i poslati poduzeću nove korisnike usluga.

Svrha je ovoga rada utvrditi relevantna obilježja kvalitete i njenu ulogu u stvaranju zadovoljstva korisnika. Predmet istraživanja ovoga rada odnosi se na analizu obilježja kvalitete usluga. Praktični dio analiziran je na primjeru poduzeća dm-drogerie markt d.o.o. Autorica svojim istraživanjem želi potvrditi dosadašnja istraživanja o važnosti kvalitete usluga. U posljednje se vrijeme mnogo istražuje i govori o kvaliteti usluga, što je ujedno i bio dodatni poticaj za ovo istraživanje.

Rad se sastoji od pet poglavlja. U prvom poglavlju pod nazivom Osnovne značajke marketing usluga, navedene su kako i sam naslov govori osnovne značajke marketing usluga. Nakon samog definiranja usluga, navode se osnovne karakteristike usluga i analizira izvrsnost u marketingu usluga. Drugo poglavlje nosi naziv Kvaliteta usluge. Na početku poglavlja navodi se definicija kvalitete usluga, a potom se analizira mjerenje kvalitete usluga. Poglavlje se završava utvrđivanjem značaja kvalitete za zadovoljstvo i lojalnost korisnika.

U trećem poglavlju predstavljeno je poduzeće dm-drogerie markt d.o.o., dok u četvrtom poglavlju autorica iznosi rezultate istraživanja o kvaliteti usluga u drogeriji dm. Peto poglavlje donosi kritički osvrt o kvaliteti usluga u drogeriji dm.

Najvažniji izvori podataka za pisanje ovog rada su knjige i znanstveni članci iz područja marketinga. Osim toga korišteni su i izvori sa internetskih stranica. Znanstvene metode koje su se koristile u radu jesu: metoda analize i sinteze, metoda generalizacije i specijalizacije, metoda klasifikacije te metoda kompilacije. Također, u prikupljanju podataka važan je anketni upitnik o kvaliteti usluga drogerije dm.



# 1. OSNOVNE ZNAČAJKE MARKETING USLUGA

## 1.1. Definiranje usluga

Današnja se poduzeća susreću s velikim brojem konkurenata, posebice uslužna poduzeća. Svako uslužno poduzeće želi pružiti uslugu vrhunske kvalitete i imati zadovoljne i lojalne korisnike, no treba imati na umu kako je to složen i dugotrajan proces. Uslužna poduzeća marketinškim aktivnostima ostvaruju veću prepoznatljivost, a samim time i konkurentnost. Pored toga, poduzeća privlače nove i zadržavaju postojeće korisnike usluga.

“Usluga je svaki čin ili djelo koje jedna strana može ponuditi drugoj, a koje je u suštini neopipljivo i ne nosi sa sobom nikakvo vlasništvo. Pružanje usluga može, ali i ne mora biti vezana uz fizički proizvod” (Kotler, Keller, Martinović, 2014, str. 356). Svakom je poduzeću na današnjem tržištu cilj biti inovativan i drugačiji u odnosu na konkurenciju. Kako bi to postigli ulažu u kvalitetu usluga o kojoj je kasnije riječ.

“The American Marketing Association (AMA) definira usluge kao aktivnosti, koristi ili zadovoljstva koja se nude na prodaju ili se pružaju vezano uz prodaju proizvoda. Kotler (2001) definira uslugu kao bilo koju aktivnost koju jedna stranka nudi drugoj i koja je u osnovi neopipljiva i ne rezultira vlasništvom nad nečim. Njezina proizvodnja može, ali i ne mora biti vezana za kakav fizički predmet” (Vučemilović, Blažević, 2016).

Usluge se mogu klasificirati s obzirom na ulogu koju zauzimaju u ukupnoj ponudi raznih kompanija na sljedeći način: (Vučemilović, Blažević, 2016)

1. Čiste usluge – kao osnovni element ponude gdje ima malo ili nikako prisutnosti opipljivih dobara (npr. police osiguranja, konzultantske usluge),
2. Usluge koje trebaju povećati vrijednost opipljivom proizvodu kada proizvođač svoj proizvod obogaćuje uslugama kao što su postkupovne garancije i
3. Usluge koje omogućavaju proces razmjene – isporuka proizvoda od mjesta prodaje na mjesto kupovine.

S obzirom na veliku konkurenciju, uslužne se organizacije nastoje diferencirati od drugih. Razvoj uslužnog sektora dovodi do povećanja zaposlenosti, rasta međunarodne razmjene, kao i tehnoloških i ekonomskih promjenama.

## 1.2. Karakteristike usluga

Usluge imaju specifična svojstva. S obzirom na specifična svojstva, zahtjevaju poseban pristup. Posebna svojstva usluga su sljedeća:

- neopipljivost,
- nedjeljivost proizvodnje (pružanja usluge) od korištenja,
- procjenjivost i
- neuskладиštivost.

Neopipljivost označava da se fizički proizvodi mogu vidjeti, okusiti, opipati, čuti ili pomirisati prije nego što se kupe, dok kod usluga to nije moguće. Usluge obiluju svojstvima doživljaja. Tek nakon korištenja usluge može se govoriti o iskustvu, zadovoljstvu te pruženoj pažnji. Kako su znanje, vještine i iskustvo subjekata koji pružaju uslugu neopipljivi, korisnici dokaze kvalitete usluge traže posvuda pa tako posebnu pozornost obraćaju na vidljive i opipljive elemente koji sudjeluju u procesu pružanja usluge. Vidljivi elementi su: mjesto, izgled i ponašanje zaposlenih, oprema koja se koristi u pružanju usluge, materijal koji se uručuje korisniku, ime poduzeća i logotip te cijena, temeljem kojih se oblikuju percepcije korisnika o prirodi i kvaliteti usluge.

Za razliku od fizičkih proizvoda koji se prvo proizvode, zatim stavljaju na zalihe, pa distribuiraju i na kraju konzumiraju, usluge karakterizira to da se pružaju i koriste u isto vrijeme. To označava nedjeljivost. Kada korisnici imaju izraženu sklonost prema određenim pružateljima usluga, njihova cijena se podiže kako bi se racionaliziralo njihovo raspoloživo vrijeme pružanja usluga. Ograničenje nedjeljivosti nastoji se izbjeći, te jedna od strategija jest da pružatelj organizira rad u većim grupama.

Usluge su promjenjive jer ovise o tome tko ih pruža, kada i gdje se izvršavaju te tko ih prima. Usluge se razlikuju ovisno o tome koji ju zaposlenik pruža te se usluga koju pruža jedna te ista osoba može razlikovati iz dana u dan jer to ovisi o njegovom mentalnom i fizičkom stanju koje utječe na rezultat i na zadovoljstvo korisnika. Korisnici usluga svjesni su obilježja promjenjivosti pa će biti pažljivi prilikom izbora uslužnog poduzeća. Prije odabira pružatelja usluge korisnici nastoje prikupiti što više informacija od prethodnih korisnika, isto tako komuniciranjem s poduzećem i proučavanjem promotivnih materijala.

Uslužna poduzeća mogu povećati kontrolu kvalitete usluga pomoću tri koraka, a to su:

1. pozornost koja se pridaje metodama izbora, edukacije, motivacije i kontrole rada zaposlenika,
2. standardiziranje procesa provođenja usluge unutar čitave organizacije te
3. praćenje i mjerenje stupnja zadovoljstva korisnika.

Usluge se ne mogu uskladištiti i upotrijebiti u odgođenom vremenu. “Pružatelji usluga obično naplaćuju uslugu iako se korisnik nije pojavio, jer je vrijednost te usluge postojala samo u vremenu zakazanog termina. Ključno je pravilno upravljati potražnjom i prinosima što znači da tražena usluga mora biti dostupna pravim korisnicima na pravim lokacijama u pravo vrijeme i po pravim cijenama kako bi se maksimizirala profitabilnost” (Kotler, Keller, Martinović, 2014, str. 361).

### **1.3. Izvrsnost u marketingu usluga**

Svakom je uslužnom poduzeću cilj pružiti izvrsnu uslugu. “Globalizacija, ubrzano komuniciranje te ubrzani tempo tržišne utakmice doveli su do ozračja nemilosrdne konkurencije i posljedično do stanja stalnih promjena u poslovnom okruženju” (Marguerite Tomulić i Grmuša, 2017, str. 194). Kako navodi Pende (2008, str. 9) “sve se više napuštaju stari obrasci koji su se bazirali na formalnoj strukturi koju radnici tek „opslužuju“. Moderne i uspješne organizacije slijede spoznaje suvremene znanosti koja u središte zbivanja stavlja čovjeka. Čovjek se smatra najvrjednijom imovinom organizacije, temeljem njezina uspjeha“. Nekada nije bilo tako, što ne znači da se nije kvalitetno upravljalo organizacijom. Upravljanje organizacijom vrlo je složen proces, međutim bez pravilnog upravljanja, organizacija ne može opstati na tržištu. Potrebno je oblikovati organizaciju na način da najbolje odgovara potrebama tržišta. Pritom treba voditi računa o pravilima i zakonitostima tržišta.

Za uspjeh u marketingu usluga, nužno je postići izvrsnost u vanjskom, unutrašnjem i interaktivnom marketingu. Što se vanjskog marketinga tiče, ono se odnosi na zadatke pripreme, određivanja cijena, distribucije i promocije usluga prema krajnjim korisnicima. Svakako, treba istaknuti da je za kvalitetu usluživanja korisnika, potrebno ulagati u ljudske potencijale na način da ih se educira, motivira i nagrađuje. Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima danas su ključni faktor za uspješnost poslovanja svakog poduzeća. Isticanje važnosti ljudi za organizacijsku uspješnost nije nešto novo, međutim relativno je

novo stvarni praktični interes poduzeća i njihova upravljanja za ljudske potencijale i njihov razvoj, kao vitalni interes ne samo razvoja i uspješnosti poslovanja nego i samog opstanka poduzeća. “Upravljanje ljudskim potencijalima kao znanstvena disciplina objašnjava se u brojnim knjigama, studijama, člancima i publikacijama koje sve više zadiru u tu problematiku i ističu je kao važan čimbenik uspješnosti poslovanja poduzeća“ (Jambrek i Penić, 2008, str. 1185). Tim se područjem bavi unutarnji, odnosno interni marketing.

“Interni marketing zamišljen je tako da promatra zaposlenike kao interne potrošače, poslove i radne zadatke kao interne proizvode, a sve u nastojanju da ponudi interne proizvode koji zadovoljavaju potrebe i želje i internih i eksternih potrošača u smislu postizanja ciljeva organizacije. Cilj je internog marketinga usmjeriti pažnju zaposlenika na one interne aktivnosti koje je potrebno razvijati, održavati, unapređivati u svrhu poslovanja i jačanja poduzeća na eksternom tržištu” (Paliaga, 2010, str. 219). Svako poduzeće mora shvatiti važnost internog marketinga, jer ima vrlo važnu ulogu u stvaranju prepoznatljivosti poduzeća, kao i rastu reputacije. “Interni marketing je umijeće komuniciranja s ljudima na način da shvate korisnost određenih ideja, prijedloga promjena njihovih dotadašnjih ponašanja u obavljanju određenih poslova i smisao svega toga” (Vugrinec Hitrec, 1996, str. 136). Razvoj tehnologije, te brze promjene u poslovnoj okolini imale su bitan utjecaj na promjene u poslovnoj filozofiji i okretanju čovjeka prema znanju kao najvažnijem proizvodnom i razvojnom resursu. Obrazovanje i usavršavanje više nisu obveza i privilegija isključivo top menadžera, već ih je potrebno provoditi na svim razinama organizacije. Isto tako, u suvremenim uvjetima organizacijske piramide se preokreću, odnosno zaposlenici postaju najvažniji čimbenik u tvrtki i njihovo zadovoljstvo je na prvom mjestu.

“Prema Shahu (2014) interni marketing se bavi razvojem ljudskih potencijala s ciljem ispunjenja organizacijskih i individualnih ciljeva, dok George (1990) definira interni marketing kao proces ostvarivanja interne razmjene organizacije i njenih zaposlenika kao preduvjeta uspješne razmjene s eksternim tržištem” (Roknić i First Komen, 2015, str. 57). Američka udruga za marketing (AMA) interni marketing definira kao “marketing koji je usmjeren prema zaposlenicima poduzeća, a omogućava da zaposlenici na djelotvoran način obavljaju dane im radne zadatke” (Paliaga i sur., 2010, str. 213).

Interaktivni marketing odnosi se na vještine zaposlenika prilikom pružanja usluge. Korisnici usluge ne ocjenjuju uslugu samo prema tome je li neka usluga uspješno obavljena odnosno

prema tehničkim kvalitetama, već i prema funkcionalnim kvalitetama koje se odnose na brigu i povjerenje koje ulijevaju pružatelji usluga. Bitna komponenta kod interaktivnog marketinga je timski rad. Odnosi sa zaposlenicima mogu biti vrlo složeni. Svaki zaposlenik je drugačiji, ima svoj pristup i ne gleda isto na određene postupke i situacije kao i ostali. Upravo je zato važno da menadžeri dobro poznaju svoje zaposlenike. Loša klima u poduzeću dovodi i do loših poslovnih rezultata. To svaki menadžer treba imati na umu i raditi na zbližavanju svoga tima. "Tim je mali broj ljudi s komplementarnim vještinama, koji imaju zajedničku svrhu, zajedničke ciljeve i pristup radu, za što se smatraju međusobno odgovornima" (Armstrong 2003, str. 39).

U današnje vrijeme, ljudski potencijali i njihovo upravljanje ključni su faktori za uspješno poslovanje svake organizacije, neovisno o kojoj je djelatnosti riječ. Isticanje važnosti ljudskih potencijala za uspjeh organizacije nije nešto novo, međutim noviji je stvarni praktični interes organizacija i njihova upravljanja za ljudske potencijale. Ono što je potrebno naglasiti jest kako upravljanje ljudskim potencijalima nije važno isključivo za uspjeh poduzeća, već i za sami opstanak na tržištu. Treba biti svjestan današnje situacije na tržištu i kvalitetno upravljati ljudskim potencijalima.

## **2. KVALITETA USLUGE**

### **2.1. Definicija kvalitete usluga**

Prije samog definiranja kvalitete usluga, potrebno je naglasiti kako je kvaliteta usluge izrazito subjektivna kategorija. “Kvalitetom će, neko uslužno poduzeće: zainteresirati korisnika, omogućiti prodaju usluge, utjecati na postizanje zadovoljstva korisnika pruženom uslugom te izgrađivati i održavati lojalnost korisnika” (Previšić i Ozretić Došen, 2004, str. 458).

Suprotno teškoćama u određivanju i mjerenju kvalitete usluga, nezadovoljavajuću je kvalitetu lako i jednostavno ustanoviti. Korisnici brzo napuštaju poduzeće čija usluga ne ispunjava njihova očekivanja, potrebe i želje, te odlaze konkurenciji. U današnje vrijeme, poduzeće si to ne smije dozvoliti.

“Poduzeće, kojemu je cilj pružanje kvalitetne usluge, mora biti usredotočeno na ono što korisnik određuje kao kvalitetu, a ne isključivo na razmišljanja i stavove zaposlenika i uprave o tome što je dobra i kvalitetna usluga. Nažalost, nije rijetkost da se u uslužnim poduzećima, u većini slučajeva radi neznanja, smatraju dobrim i uspješnim niz operacija i aktivnosti koje klijent doživljava i ocjenjuje upravo suprotno” (Marković, 2005, str. 49).

Korisnici usluga često sami procjenjuju kvalitetu usluge i kao takvu važno je da je da ostavi dobar dojam. Međutim, ono što je za poduzeće još važnije je sustav mjerenja kvalitete usluga i prema tome moraju prilagoditi svoje poslovanje. U današnjem poslovnom svijetu opstaju samo oni koji prate trendove, inoviraju, investiraju i ulažu u svoje poduzeće. Ulaganje u svoje poduzeće odnosi se u najvećoj mjeri na ulaganje u zaposlenike, a zatim ulaganje u kvalitetu usluge. Konkurencija je danas na tržištu iznimno velika. Iz tog razloga, vrlo je važno imati kvalitetnu uslugu jer korisnici to prepoznaju.

U suvremenim uvjetima poslovanja kvaliteta je jedan od važnih preduvjeta opstanka i razvoja svakog poduzeća te se za nju može reći da je proces sa zajedničkim ciljem koji se očituje u pronalaženju, dijeljenju, korištenju i pohranjivanju ključnih znanja koja se primjenjuju u procesu kontinuiranog unapređenja i poboljšanja poslovanja. S aspekta potrošača, kvaliteta predstavlja stupanj vrijednosti određenog proizvoda ili usluge koji zadovoljavaju određenu potrebu. S druge strane, s aspekta proizvođača, kvaliteta predstavlja mjeru koja pokazuje kakav je uspjeh određene usluge ili proizvoda na tržištu.

## 2.2. Mjerenje kvalitete usluga

Razni su načini mjerenja kvalitete usluga. “Parasuraman, Zeithaml i Berry su 1983. Marketing Science Institut-u (MSI) predložili istraživanje o kvaliteti usluga. U to su vrijeme oni još jako malo poznavali to područje istraživanja” (Marković, 2005, str. 62). S obzirom na vrijeme istraživanja, rezultati su zadovoljavajući s obzirom da je već tada postavljen temelj ovakvog i sličnih modela.

“Prva faza njihovog istraživanja bila je proširena kvalitativnim istraživanjem koje je obuhvaćalo klijente tj. korisnike usluga, te uslužna poduzeća. To je rezultiralo razvojem modela o kvaliteti usluga (model of Service quality)” (Marković, 2005, str. 62). Druga faza bila je više razvijena s obzirom da je u toj fazi nastao model SERVQUAL. Taj je model vrlo složen, no pouzdan instrument u mjerenju kvalitete usluga. Kvalitetu usluga nije lako mjeriti s obzirom na osnovne karakteristike usluga, no model SERVQUAL obuhvaća gotovo sve karakteristike.

“Druga faza istraživanja se usredotočila na model kvalitete usluga sa stajališta klijenta. U toj fazi je razvijena metodologija za mjerenje kvalitete usluga pod nazivom SERVQUAL, te su poboljšani zaključci oko dimenzija koje klijenti koriste za ocjenu kvalitete usluga” (Marković, 2005, str. 62). Treća faza istraživanja se usredotočila na onaj dio modela kvalitete usluga koja obuhvaća pružatelje usluga, te ujedno predstavljala najkompleksniji dio istraživanja, u kojeg je uloženo puno truda. U ovoj fazi provedena su istraživanja u 89 posebnih odjela pet velikih nacionalnih (USA) uslužnih kompanija. Rezultati treće faze istraživanja uključuju primjenu intervjuiranja ciljnih grupa klijenata, intervjuiranje ciljnih grupa zaposlenika, ispitivanje klijenata, ispitivanje menadžera i ispitivanje zaposlenika koji su u direktnom kontaktu s klijentima. Istraživanje je provedeno u šest uslužnih sektora i to: popravak aparata, kartičarskim kompanijama, osiguranje, telefonskim kompanijama, bankama, zaštitarskim posredništvima. Svaka vrsta istraživanja ima svoju svrhu i od koristi je za poduzeće. Osim samog istraživanja, vrlo je važno pravilno interpretirati rezultate te ispraviti nedostatke koji su ustanovljeni istraživanjem. Nakon ispravljanja nedostataka, poduzeće se treba usredotočiti na prednosti.

Četvrta faza se usredotočuje na pitanje “očekivanja klijenata”: kako klijent oblikuje svoja očekivanja i koji su najvažniji utjecaji na taj proces. Cilj istraživanja bio je istražiti model primjenom kvalitativnih metoda, i testirati veze unutar modela kvantitativnim metodama. U

svrhu istraživanja očekivanja, u toj se fazi koristio veliki broj ciljnih grupa klijenata. Istraživanje se proširilo na još nekoliko uslužnih sektora: automobilske usluge, usluge opremanja poslovnih objekata, hotelima, usluge najma kamiona, koje će se priključiti uslugama iz prethodnih faza (Marković, 2005, str. 62). Očekivanja korisnika usluga danas su vrlo visoka, međutim to je opravdano. Tehnologija i brzi napredak omogućila su korisnicima laku dostupnost gotovo svih proizvoda i usluga. Iz tog razloga, poduzeće treba kontinuirano pratiti promjene na tržištu i prilagođavati im se.

Najčešće primjenjivani kriterij za procjenu kvalitete usluge od strane korisnika uključuje sljedećih deset glavnih obilježja: (Marković, 2005, str. 58)

1. “pouzdanost u pružanju usluge (ispunjavanje obećanja danog korisniku, dobro pružanje usluga već u prvom pokušaju, konzistentnost u pružanju usluge),
2. poslovnost i odgovornost (pravodobna akcija, spremnost i raspoloživost zaposlenika da pruže traženu uslugu),
3. kompetentnost (razina znanja i vještina potrebnih za pružanje usluga, stručnost kontaktnog osoblja),
4. pristupačnost (dostupnost usluge - prikladno radno vrijeme poduzeća, lokacija, vrijeme čekanja),
5. susretljivost (ljubaznost, poštivanje, razumijevanje, srdačnost zaposlenika koji dolaze u kontakt s korisnikom),
6. komunikacija s korisnikom (informiranje korisnika na njemu razumljiv način, prikupljanje i uzimanje u obzir mišljenja, primjedbi i prijedloga korisnika),
7. kredibilitet (poštenje, profesionalnost, ugled i povjerenje koje uživa poduzeće),
8. sigurnost (otklanjanje mogućnosti nastanka opasnosti, smanjenje rizika, financijska sigurnost, garancije),
9. razumijevanje za korisnika (napori koji se ulažu za razumijevanje potreba korisnika, personalizacija usluge),
10. opipljivi elementi (eksterijer i interijer, izgled zaposlenika, oprema, promotivni materijali)”.

Kombinacija svih deset elemenata važna je za mjerenje kvalitete usluge. Svaki čimbenik jednako je važan te se svakom treba pristupiti individualno i temeljito. Ne može se očekivati uspjeh, ukoliko temelji poslovanja nisu osigurani i najbolje pripremljeni.



Nakon kasnijih istraživanja, dimenzije kvalitete usluge važne za mjerenje su sljedeće: (Marković, 2005)

- Pouzdanost – utvrđena je kao najznačajnija dimenzija percepcije kvalitete usluge. Pouzdanost je sposobnost da se obećana usluga izvrši pouzdano i točno. U najširem smislu ono znači isporuku prema obećanju u svezi pružanja usluge, isporuke, rješavanja problema i oblikovanja cijena.
- Odgovornost – to je voljnost da se pomogne korisniku i pruži brza usluga. Ova dimenzija naglašava spremnost udovoljavanju zahtjevima korisnika, odgovaranja na njihova pitanja, žalbe i reagiranje na njihove probleme. Izražava se duljinom vremena koliko korisnici trebaju čekati na pomoć, odgovore na pitanja ili da se obrati pažnja na njihov problem. Znači također i fleksibilnost i sposobnost da se usluga prilagodi potrebama korisnika.
- Sigurnost – odnosi se na znanje i ljubaznost osoblja i na sposobnost poduzeća i njezinih zaposlenika da uliju vjeru i povjerenje. Ova je dimenzija posebno važna za one usluge gdje korisnici percipiraju visoki rizik ili su nesigurni u svezi vrednovanja rezultata usluge, kao što je bankarstvo, osiguranje, medicinske i pravne usluge. Izgradnja povjerenja između korisnika i poduzeća često se provodi kroz određene osobe koje su zadužene za korisnike.
- Empatija – to je brižljiva, individualizirana pažnja koja se pruža korisnicima. Bit empatije je, putem personalizacije i prilagodbe usluge, izražavanje jedinstvenosti i posebnosti korisnika i razumijevanje njihovih potreba. Empatiju prema korisnicima posebno mogu izgraditi mala poduzeća koje mogu razviti bliski odnos s korisnicima i oslovljavati ih imenom, čime stječu konkurentsku prednost u odnosu na veća poduzeća.
- Opipljivi elementi – odnosi se na pojavnost fizičkih pogodnosti, opreme, osoblja i komunikacijskog materijala. Te elemente posebno novi korisnici koriste za vrednovanje kvalitete usluge. U stvaranju kvalitetne usluge korisno je kombinirati opipljive elemente s ostalim dimenzijama kvalitete usluge imajući u vidu da dobro izvedena usluga u lošem okruženju neće biti dobro percipirana.

Za postizanje kvalitete usluga važna je produktivnost. Produktivnost mjeri količinu stvorenog outputa u odnosu na količinu angažiranog inputa. Slijedom toga, poboljšanje produktivnosti zahtijeva smanjenje resursa koji je potreban za danu količinu outputa ili povećanje outputa uz

danu razinu inputa. U uslužnom kontekstu input se razlikuje ovisno o prirodi posla i može biti rad (fizički i intelektualni), materijali, energija i kapital (zemljište, zgrade, oprema, informacijski sustavi i financijska imovina). Zbog neopipljivosti usluga produktivnost usluga je teže mjeriti, posebno za usluge zasnovane na informacijama. Mjerenje produktivnosti kod usluga može biti teško u onim slučajevima kada je output teško definirati.

Produktivnost se može poboljšati na nekoliko načina, kako slijedi: (Kotler i sur., 2006, str. 644)

1. “Pružatelji usluga mogu bolje obučiti postojeće zaposlenike ili zaposliti nove koji rade marljivije ili stručnije za istu plaću.
2. Pružatelji usluga mogu povećati kvantitetu svojih usluga, žrtvujući dio njihove kvalitete (npr. liječnici mogu obraditi više pacijenata ako na svakoga potroše manje vremena).
3. Pružatelj može “industrijalizirati uslugu”, dodavanjem opreme ili standardizacijom proizvodnje, kao što je McDonald's učinio u svom proizvodno – linijskom pristupu prodaje brze hrane. Komercijalni peraći posuđa, jumbo zrakoplovi i kinodvorane s više jedinica redom predstavljaju korištenje tehnoloških prednosti u povećanju proizvodnje usluga.
4. Pružatelji usluga mogu također povećati produktivnost kreiranjem učinkovitijih usluga. Klinike za odvikavanje od pušenja i za zdravstvene i fitness preporuke mogu smanjiti kasnije potrebe za skupim liječničkim uslugama.
5. Pružatelji mogu također dati klijentima poticaje da rad zaposlenika poduzeća zamijene vlastitim radom. Primjerice, poslovne tvrtke koje razvrstavaju vlastitu poštu prije nego što je predaju u poštanski ured plaćaju niže poštanske tarife. Restorani – samoposluge još su jedan takav primjer. Karte tipa “plati i pokaži” na parkiralištima smanjile su potrebu zapošljavanja poslužitelja (i ujedno smanjile vrijeme čekanja).
6. Pružatelji usluga mogu upregnuti snagu tehnologije da uštede vrijeme i troškove i uslužne djelatnike učine produktivnijima. Dobro dizajnirana internetska stranica može klijentima omogućiti dobivanje informacija za kupnju, suziti njihove izbore u kupnji, ili im čak omogućiti da izravno kupuju, štedeći tako vrijeme pružatelja usluge. Primjerice, kupci osobnih računala mogu posjetiti Dellovu internetsku stranicu, pregledati značajke različitih Dellovih modela, provjeriti cijene i unaprijed organizirati svoja pitanja. Sve da i odluče nazvati Dellova zastupnika teleprodaje, umjesto da kupe

izravno preko internetske stranice, ti su klijenti bolje informirani i potrebno im je manje osobne usluge”.

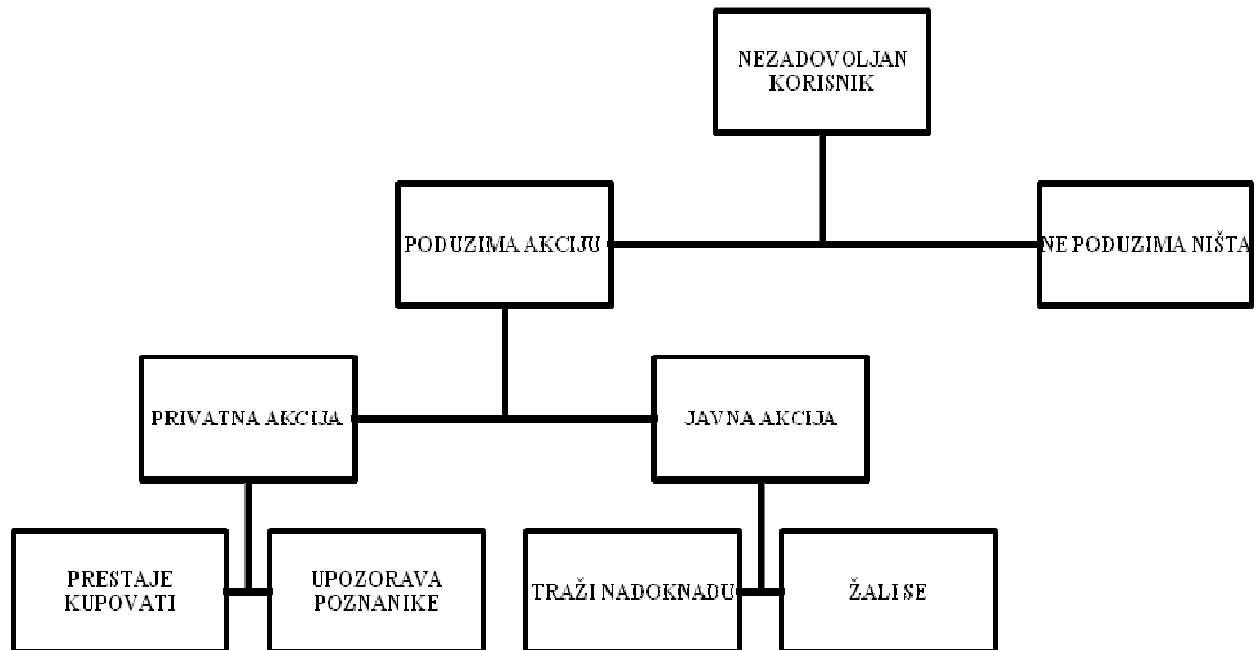
Upravljanje produktivnošću vrlo je važan segment u poslovanju i kvaliteti usluge. Iako mnogi ne idu za tim, činjenica je da male stvari olakšavaju poslovanje i ubrzavaju proces i komunikaciju pružatelja i korisnika usluga. Korisnici prepoznaju takve stvari i upravo je to ono po čemu se određeno poduzeće razlikuje od konkurencije.

### **2.3. Značaj kvalitete za zadovoljstvo i lojalnost korisnika**

Kvaliteta usluge i zadovoljstvo korisnika međusobno su povezani. “Korisnici prilikom definiranja zadovoljstva pruženom uslugom primjenjuju zlatno pravilo usluga koje se izražava jednadžbom:  $\text{Zadovoljstvo} = \text{Percepcije} - \text{očekivanja}$ ” (Previšić, Ozretić Došen, 2004). Kada je razlika između percepcija i očekivanja pozitivna, to znači da su korisnici zadovoljni pruženom uslugom. U tom će slučaju prenositi pozitivna iskustva drugim ljudima odnosno potencijalnim korisnicima i utjecat će na zadržavanje postojećih korisnika. Suprotno tome, kada su očekivanja veća od percepcija javlja se nezadovoljstvo korisnika, što dovodi do širenja negativnih i loših informacija i iskustava. Time se stvara negativan imidž usluge i poduzeća.

Uslužna poduzeća ovise o svojim korisnicima. Upravo se u tome očituje važnost razumijevanja i istraživanja trenutnih i budućih potreba korisnika. Uslužno poduzeće mora zadovoljiti zahtjeve korisnika usluga i težiti tome na nadmaše njihova očekivanja. Ono se mora usredotočiti na svoje korisnike i udovoljiti im maksimalno. Zadovoljstvo korisnika predstavlja njegovu percepciju o stupnju zadovoljenja njegovih očekivanja. Korisnikova očekivanja, kao i zadovoljstvo varijabilne su kategorije. Zbog te promjenjivosti, potrebno je kontinuirano pratiti zadovoljstvo korisnika i biti spreman u svakom trenutku reagirati i prilagoditi svoje usluge u skladu s očekivanjima i potrebama korisnika. Nezadovoljan korisnik pokazat će svoje nezadovoljstvo, a to može loše utjecati na poduzeće (Slika 1).

**Slika 1. Nezadovoljan korisnik usluge**



Izvor: obrada autorice

Zadovoljstvo korisnika može se mjeriti indirektnim i direktnim metodama i instrumentima. Indirektne metode uključuju: praćenje prodaje i profita, prikupljanje, analiziranje i odgovaranje na žalbe korisnika te naknade nezadovoljnim korisnicima. U direktne metode se ubrajaju: anketiranje, intervjuiranje, fokus grupe te druga kvalitativna istraživanja. Mjerenjem zadovoljstva korisnika dobivaju se važne informacije koje su potrebne za daljnje poslovanje poduzeća. Pomoću dobivenih rezultata, lakše je donositi poslovne odluke i poslovanje se odvija brže i efikasnije. Ukoliko su korisnici usluga zadovoljni, sigurno je da će postati lojalni.

Kako navodi Alerić (2007, str. 53), “u marketingu odnosa jedan od najvažnijih ciljeva koje teži ostvariti poduzeće koje pruža usluge jest lojalnost korisnika. Lojalnost je najbolje definirati kao stanje svijesti, stavove, vjerovanja i sl. Lojalnost je, isto tako, relativno stanje svijesti”.

Lojalni odnosno stalni korisnici predstavljaju pravo bogatstvo poduzeća jer su to: (Alerić, 2007, str. 53)

- “korisnici koji dokazuju da je orijentacija poduzeća na korisnika i na marketing odnosa bila uspješna,

- korisnici s kojima je poduzeće uspješno stvorilo odnos koji se nakon toga uspješno održava i razvija,
- korisnici koji ponavljaju kupovine i od kojih se s velikom vjerojatnošću mogu očekivati buduće kupovine,
- korisnici s kojima je zbog uspostavljenog odnosa lakše komunicirati,
- korisnici koji će se zanimati i kupovati usluge iz cijelog asortimana koje poduzeće nudi,
- korisnici od kojih se mogu prikupiti informacije izuzetno važne za uspješnost poslovanja poduzeća (njihovo zadovoljstvo, primjedbe, žalbe i reklamacije, potrebe i želje i dr.)”.

Velika korist od lojalnih korisnika jest ta što oni mogu biti poveznica poduzeća s onima koji još nisu postali korisnici. Treba istaknuti kako zadovoljni i lojalni korisnici prenose svoja pozitivna iskustva ostalim potencijalnim korisnicima, što je danas od velikog značaja. To dovodi do boljeg imidža i porastu reputacije poduzeća.

Riječ reputacija izvedena je iz latinske riječi “reputance“, što znači ocijeniti, prosuditi, smatrati. Kako navode Davies i Miles (1998, str. 18), “reputacija poduzeća integrirani je psihološki konstrukt koji je deriviran iz triju neopipljivih vrijednosti: osobnosti (ono što poduzeće stvarno jest), identiteta (ono što poduzeće tvrdi da jest) i imidža (onako kako poduzeće percipiraju drugi)”.

Vugrinec-Hitrec (2002, str. 45) ističe kako je “reputacija trajanje pozitivnog imidža u poslovanju i ukupnom djelovanju poduzeća, organizacija, institucija, nacionalnog gospodarstva”. Ona je dokaz nečije izuzetnosti u poslovanju, bilo da je riječ o inovacijama, operativnoj djelotvornosti, stvaranju i ponudi jedinstvenih vrijednosti na tržištu i sl. Uz to, treba dodati kako se “koncept reputacije uglavnom izučava na području organizacije i marketinga” (Sinčić Ćorić i Vorkapić, 2008, str. 342).

Grgić (2008, str. 273) navodi da je reputacija koju pojedinac pripisuje poduzeću, skup mnogih osobnih procjena i stavova o sva četiri osnovna elementa stvaranja jake i prepoznatljive reputacije poduzeća:

- “Pouzdanosti - Učinci koje reputacija ima na korisnike najjača je u uslužnim poduzećima, gdje je posebno teško ocijeniti kvalitetu usluge prije njezina korištenja. U nemogućnosti objektivnoga mjerenja izvedbe, pružatelji usluga, da bi privukli korisnike, veoma ovise o svojoj reputaciji i moraju osigurati kvalitetu usluge da bi ih zadržali.
- Kredibilitetu - Od menadžera se očekuje da odgovaraju za svoje izjave i obveze koje su iznijeli u tisku i u godišnjim izvještajima. Poduzeća se, osim moralnosti, ocjenjuju i po kredibilitetu svojih izjava. Kredibilitet je vjerovanje da će poduzeće ispuniti svoje obveze, tj. da će ispuniti ono što je obećalo.
- Povjerenju - Zaposlenici su važan pokretač poduzeća, pa se smatra da kao takvi imaju određena prava, pa se od poduzeća traži da poštuje ta prava zaposlenika kao osoba i kao građana. Humanistički pristup uključuje, ne samo brigu o njihovom zdravlju i sigurnosti, već i odnos prema zaposlenicima kao partnerima u radnome procesu. Povjerenje je na mnogo načina znak profesionalnosti, a upravo uspostavljanje povjerenja između zaposlenika i s njima, poduzeća poboljšavaju svoju reputaciju. Istovremeno je, reputacija poduzeća odgovornost svih zaposlenih. Bez obzira koju ulogu imao u organizaciji, svaki je zaposlenik osobno odgovoran za stvaranje i održavanje reputacije poduzeća u kojem radi.
- Odgovornosti - Mnoge osobne procjene i stavovi proizlaze iz društvene izvedbe poduzeća. Više nije dovoljno da poduzeće bude u društvu, ono mora biti dio društva i u njemu mora imati aktivnu ulogu. Stvaranje čvršćega odnosa među poduzećem i zajednicom ostvaruje se njegovim dobrovoljnim uključivanjem u najšire aktivnosti zajednice. Lokalne društvene zajednice očekuju da poduzeća koja se nalaze u lokalnoj blizini prepoznaju i prihvate odgovornost za društveno okruženje i za zaštitu okoliša u kojem djeluju i da sudjeluju u ekonomskim događajima. Konačno, njihovi su zaposlenici i sami korisnici tih sadržaja i te infrastrukture”.

Snažna reputacija poduzeća rezultat je izražavanja i prenošenja, odnosno komuniciranja autentičnih vrijednosti i osobnosti poduzeća. Argenti i Forman (2002, str. 104) ističu kako je “potrebno izgraditi poduzeće s čvrstim i jasnim identitetom koji predstavlja naglašenu realnost i kontinuirano raditi na tome da se izjednači s imidžom poduzeća koji o njemu ima

javnost, a kako bi se stvorila snažna i koherentna reputacija”. Davies i sur. (2003, str. 18) smatraju da “reputacija zapravo predstavlja sklad identiteta i imidža poduzeća”.

Suvremena istraživanja pokazuju kako je reputacija uz intelektualni kapital i organizacijsku imovinu jedna od tih neopipljivih imovina koja predstavlja značajan dio vrijednosti poduzeća. Upravo zbog toga, razni autori vrijednost reputacije nazivaju reputacijskim kapitalom. Kako bi se stvorio reputacijski kapital, potrebno je vrijeme. Reputacijski kapital ne može se kupiti niti se može trgovati njime, a ukoliko se dobro ne upravlja navedenim kapitalom, može biti izgubljen u trenutku.

Kako navodi Grgić (2008, str. 268), “shvaćanje značaja reputacije poduzeća kao neopipljive imovine postalo je posebno aktualno otkad je reputacija ustanovljena kao značajna komponenta konkurentnosti poduzeća”. Nije lako biti konkurentan, međutim poduzeće mora težiti konkurentnosti i reputaciji ukoliko želi ostati na tržištu.

### **3. KVALITETA USLUGE NA PRIMJERU PODUZEĆA dm-drogerie markt d.o.o.**

#### **3.1. Osnovni podaci o poduzeću**

dm - drogerie markt (Slika 2) jedan je od najvećih drogerijskih lanaca u srednjoj i jugoistočnoj Europi. Prva dm prodavaonica otvorena je 1973. godine u Njemačkoj, dok su svoja vrata u Hrvatskoj otvorili tek 1996. godine u Zagrebu.

#### **Slika 2. Logo dm-drogerie markt d.o.o.**



Izvor: dm-drogerie markt.hr, URL: <https://www.dm-drogeriemarkt.hr/> (15.5.2019.)

Širok izbor drogerijskih artikala upotpunjen je s 32 dm marke, koje pokrivaju kategorije asortimana kao što su: ljepota, zdravlje, bebe i djeca, domaćinstvo, foto i ostalo. Kod osmišljavanja novih proizvoda cilj je doseći kvalitetu vodećih na tržištu, ali da njegova cijena bude što povoljnija.

“Trenutno je u hrvatskim prodavaonicama i upravno-distributivnom centru u Zagrebu zaposleno oko 1.400 djelatnika. Cijeli koncern zapošljava 59.046 djelatnika” (dm-drogerie markt.hr, URL: [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/portret/](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/portret/), 15.5.2019.).

Kako bi oplemenili potrošačke potrebe kupaca te kako bi pružili daljnja usavršavanja svojim djelatnicima i djelovali kao uzorna zajednica, dm se, kao gospodarska zajednica, vodi po 3 glavna načela: (dm-drogerie markt.hr, URL: <https://www.dm-drogeriemarkt.hr/>, 15.5.2019.)

- dm “načela kupaca” – koristeći se svim marketinškim instrumentima, dm želi profilirati prema potrošačima kako bi pridobili stalne kupce koji svjesno dolaze kupovati u dm i čije potrebe oplemenjuju vlastitim proizvodima i uslugama.
- dm “načela djelatnika” – svim djelatnicima žele pomoći da prepoznaju opseg i strukturu tvrtke te im osigurati objektivno vrednovanje obavljenih zadataka. Žele



omogućiti svim djelatnicima međusobno učenje jedni od drugih, da se ophode jedan prema drugome kao čovjek prema čovjeku, da prihvaćaju individualnost svakog pojedinca, kako bi ostvarili preduvjete za upoznavanje samog sebe i za daljnji razvoj vlastite osobnosti te za mogućnost poistovjećivanja s postavljenim radnim zadacima.

- dm “načela partnera” – sa svojim partnerima žele održati dugoročnu, pouzdanu i poštenu suradnju kako bi ih prepoznali kao pouzdanog partnera s kojim je moguće ostvarenje njihovih ciljeva.

dm se kao organizacija izuzetno trudi da uzorno djeluje na okolinu. Čak 90% proizvoda dm-ove vlastite marke dolazi iz središnje Europe. Tako djeluju na skraćivanje vremena potrebnog za transport te smanjenje emisije CO<sub>2</sub>. Dm je također dio organizacije WWF, Svjetskog fonda za zaštitu divljih, životinja, jedne od najpoznatijih svjetskih udruga za zaštitu prirode.

Kartonske kutije za proizvode dm trgovačke marke precizno su popunjene kako bi se uštedjelo na kartonu. Unatoč velikom broju plastičnih vrećica, potiču da se one zamjene platnenim za višekratnu uporabu, tako da za njezinu zamjenu nakon što se vrećica uništi nude povrat novca ili novu platnenu vrećicu.

### *3.1.1. Organizacijska struktura*

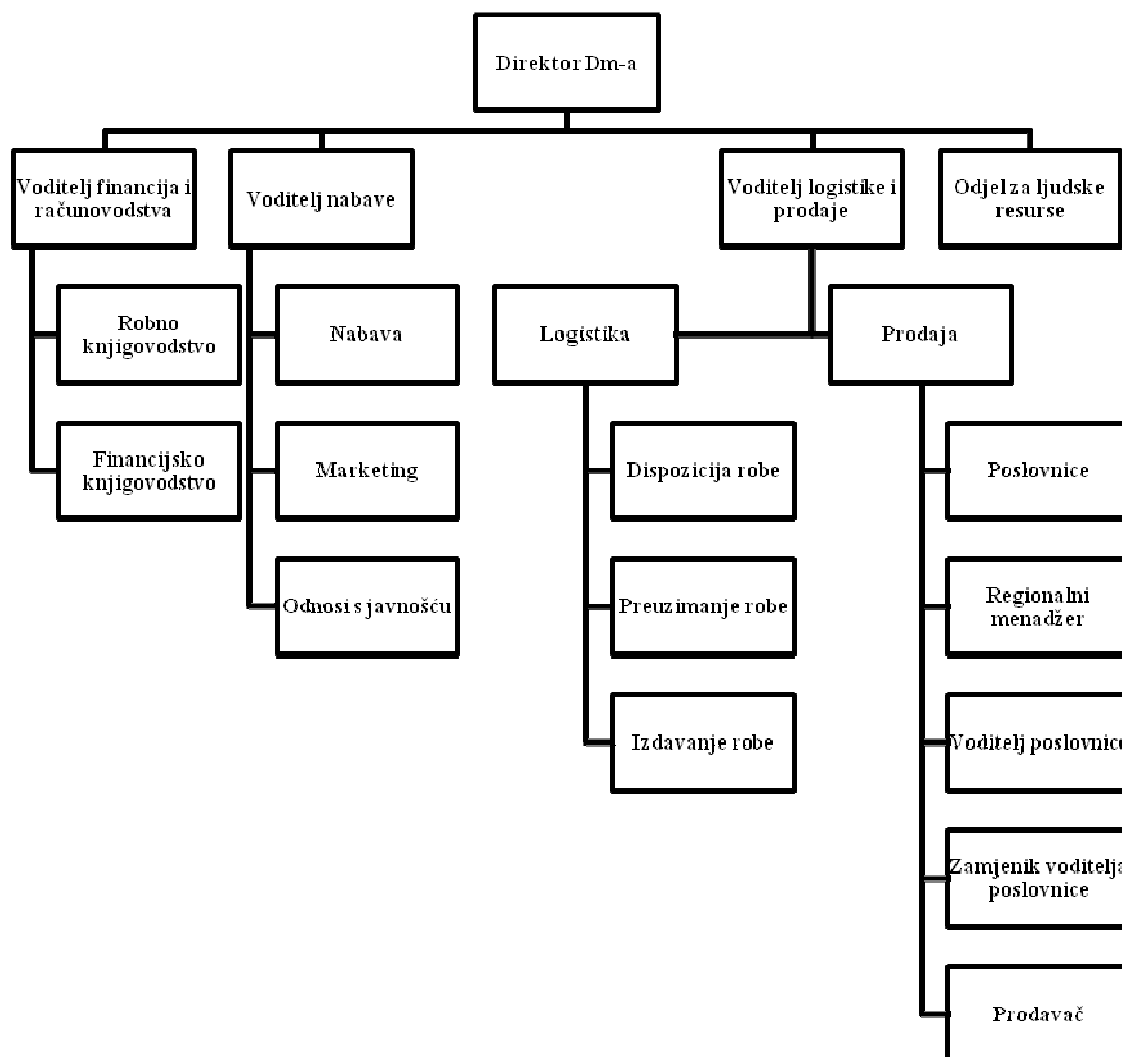
Organizacijska struktura sastavni je dio organizacije. “Organizacija je zajednica s relativno identificirajućim granicama, normativno uređena, s linijom autoriteta, komunikacijskim sustavom i sustavom koordinacije članova, a ovi kolektiviteti egzistiraju na relativno kontinuiranoj bazi i okolini te aktivnostima usmjerenim prema postavljenim ciljevima, koje imaju učinka za članove organizacije, za samu organizaciju i za društva” (Sikavica, 2011, str. 14).

Kao glavne karakteristike organizacije navode se:

- ciljevi, ono što se želi postići,
- usklađivanje materijalnih resursa i ljudskog kadra te
- racionalna uporaba.

Bernik i sur. (2007, str. 6) navode kako je organizacija “aktivnost kojom se pokušavaju uskladiti međuljudski odnosi onih koji svojim zajedničkim radom pridonose ostvarenju nekih zajedničkih ciljeva“. Ono na što se mora staviti naglasak jesu zajednički ciljevi. Autorica ovog rada smatra da je zajedništvo ključ uspjeha svakog poduzeća ili bilo kojeg drugog područja života. U poslovanju je od velike važnosti da su svi zaposlenici upoznati sa ciljevima poduzeća jer se jedino na taj način može doći do njihove uspješne realizacije. Pojam struktura odnosi se na građu, sastav, raspored, tvorevinu i slične pojmove. Prema tome, može se zaključiti koliko je zapravo struktura važna za organizaciju. Struktura je prema Babić (1976, str. 67) “sastavni dio svakog organizma, svake organizacije. Ona je i najvažniji dio svake organizacije”. Za organizacijsku strukturu drogerije dm može se reći kako je funkcijska (Slika 3).

**Slika 3. Organizacijska struktura**



Izvor: izrada autorice

Funkcijska organizacijska struktura je pogodna za poduzeća koja posluju u uvjetima stabilne okoline jer ne zahtijeva brze reakcije poduzeća.

Prednosti funkcionalne organizacijske strukture su:

- visok stupanj specijalizacije i podjele rada,
- stručno vođenje i jedinstvena koordinacija poslova iste funkcije,
- racionalna uporaba prostora i opreme,
- niski režijski troškovi,
- fleksibilnost komponiranja strukture i sl.

Nedostaci funkcionalne organizacijske strukture su:

- rascjepkanost poslova i otežanost njihove koordinacije,
- sporo i neadekvatno donošenje odluka,
- razvučenost linija koordinacije i komunikacije,
- neprikladnost za izgradnju funkcijskih menadžera šireg formata te
- odsutnost odgovornosti funkcijskih menadžera za krajnji poslovni rezultat.

### *3.1.2. Društveno odgovorno poslovanje*

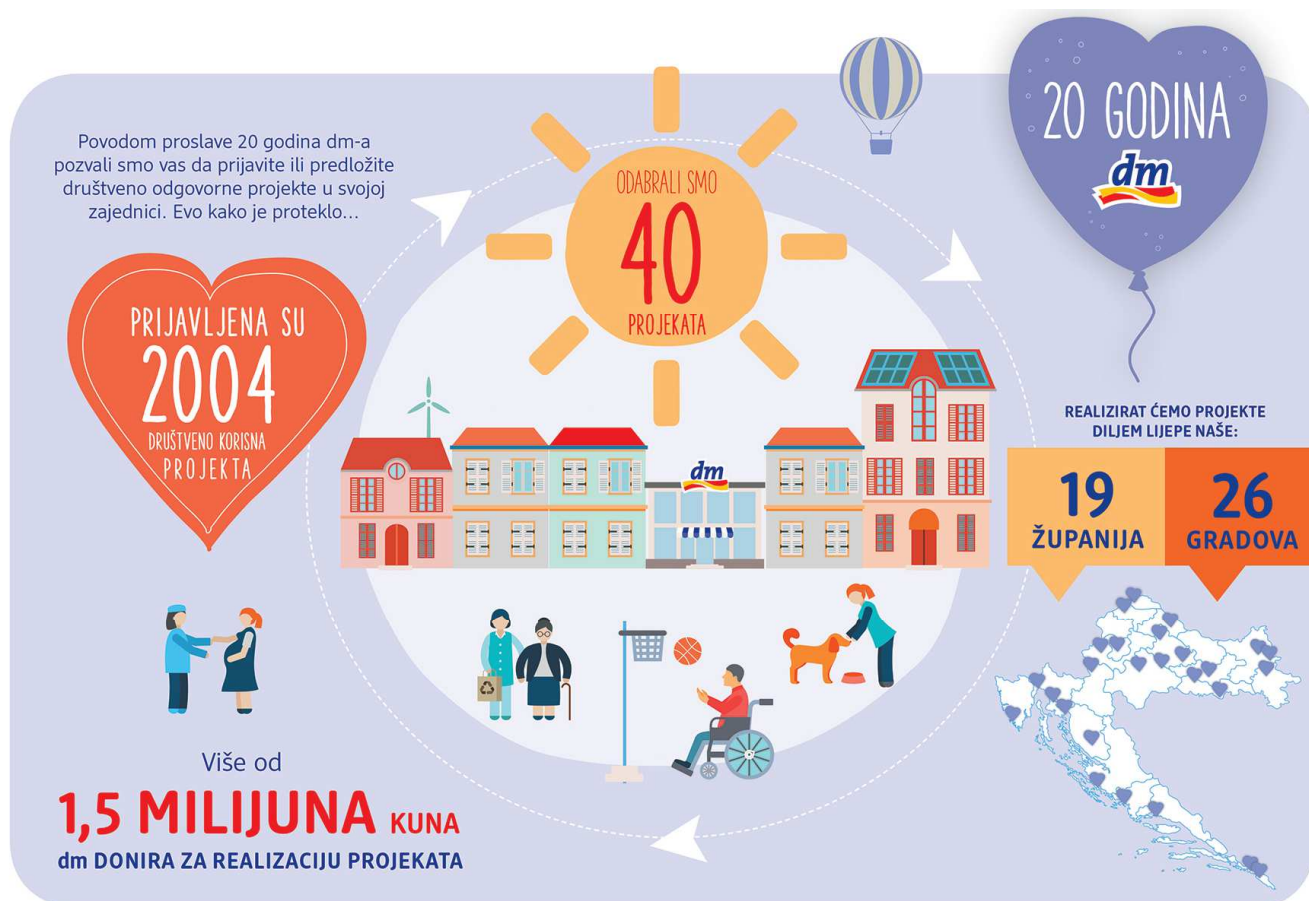
Društveno odgovorno poslovanje (DOP) označava kocept u kojem neka tvrtka, iznad strogo zakonom propisanih obaveza, integrira brigu za okoliš i društvo u sustav donošenja odluka. "Društveno odgovorno poslovanje odnosi se na niz vrijednosti, djelovanja i aktivnosti organizacije koji se fokusiraju i formiraju prema održivom odnosu prema svojim zaposlenicima te zajednici i društvu u kojem djeluju. Organizacije koje inkorporiraju ili utjelovljuju DOP, u svom poslovanju na neki način nadilaze svoj djelokrug, razmatrajući šire društvene okvire u kojima posluju, promišljajući o nadolazećem vremenu te suvremenim društvenim problemima na mikro i makro razini" (Quien, 2012, str. 304). Drogerija dm prepoznata je kao organizacija koja posluje društveno odgovorno.

Tri su područja na kojima dm razvija svoje inicijative, a to su:

1. *"Jer sve smo to MI!"*,
2. Jedni za druge zajedno i
3. Ekološka održivost.

Povodom 20. obljetnice poslovanja u Hrvatskoj dm je odabrao 40 projekata koje će realizirati u sklopu inicijative “Jer sve smo to MI!” (Slika 4). U 26 hrvatskih gradova i naselja zaživjet će društveno korisni projekti kojima će dm pružiti financijsku podršku, donirati proizvode, osigurati volontersku pomoć ili opremanje i uređenje prostora.

**Slika 4. Inicijativa “Jer sve smo to MI!”**



Izvor: dm-drogerie markt.hr, URL: [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/) (20.5.2019.)

Pod krilaticom “Jedni za druge zajedno” pokrenuli su niz humanitarno-edukativnih inicijativa s ciljem davanja svog doprinosa zajednici u kojoj žive i rade. U sklopu programa babybonus dm se uključio u projekt “Priatelj djece” i pokrenuo inicijativu “Tu ljubav znači više” kako bi prikupli što više sredstva za vrijedne donacije rodilištima u Republici Hrvatskoj.

S ciljem senzibiliziranja javnosti uključili su se u inicijativu “Sve za nju” (Slika 5) kako bi pridonijeli edukaciji o načinima prevencije te sudjelovali u osnivanju i potpori rada, oboljelim ženama vrlo potrebnog, Centra za psihološku pomoć.

### Slika 5. Incijativa “Sve za nju”



Izvor: dm-drogerie markt.hr, URL: [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/) (20.5.2019.)

“S ciljem edukacije i senzibiliziranja javnosti dm se prvi put uključio u inicijativu „Prekrižimo rak vrata maternice“ 2008. godine na način da se u svim dm prodavaonicama potpisivala peticija potpore organiziranim ginekološkim pregledima u borbi protiv raka vrata maternice. U samo jednom danu prikupljeno je 28.122 potpisa te se Hrvatska tako našla na prvom mjestu između 44 europske države u kojima istu peticiju provodi Europska udruga za borbu protiv raka vrata maternice uz podršku Međunarodne unije protiv raka” (dm-drogerie markt d.o.o., URL: <https://www.dm-drogeriemarkt.hr/>, 20.5.2019.). Narednih godina, u inicijativu su uključene brojne poznate osobe. 2010. godine u dm prodavaonicama po promotivnoj cijeni prodavali su CD „Sve za nju“ u izvedbi Petra Graše, Nene Belana i Massima Savića autora Arsena Dedića. Prodajom CD-a prikupili su 184.487,64 kuna čiji su prihod donirali Udruzi žena oboljelih od raka dojke „Sve za nju“. Iza ovog projekta stoji još mnogo donacija i akcija koje su organizirane u suradnji s dm-om.

Edukativno-humanitarnu kampanju “Zaštiti se... i neka cijeli ovaj svijet još sja u suncu” pokrenuli su prvi put u svibnju 2010. godine s ciljem educiranja šire javnosti, prvenstveno roditelja i odgojitelja, o opasnostima zbog nepromišljenog ponašanja na suncu i o pravilnim načinima zaštite od štetnih UV-zraka. U suradnji s timom vrhunskih hrvatskih dermatologa svake godine tijekom ljeta organiziraju preventivne preglede i edukaciju o pravilnoj zaštiti od sunca po hrvatskim plažama od Dubrovnika, Bole, Makarske, Splita, Šibenika, Zadra, Crikvenice, Pule pa do Osijeka (Slika 6).

### Slika 6. Kampanja “Zaštiti se... i neka cijeli ovaj svijet još sja u suncu”



Izvor: dm-drogerie markt.hr, URL: [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/) (20.5.2019.)

Uz navedeno, treba istaknuti kako je dm dio društvenih mreža. Vrlo su aktivni na Facebooku i Instagramu gdje ih prate veliki broj ljudi. Ono što bi autorica posebno naglasila jest njihovo motiviranje i obavještavanje ljudi, pogotovo mladih i žena o važnosti zdravlja i zdravog načina života općenito. Pohvalno je što sve više uključuju i muškarce u svoje kampanje. Mnogo je kampanja u koje je uključen dm, a o tome obavještavaju putem društvenih mreža s ciljem da motiviraju što veći broj ljudi da se uključi u isto.

#### *3.1.3. Ljudski potencijali*

Pri sastavljanju oglasa za mjesto prodavača na puno radno vrijeme dm koristi slike, zanimljivi uvodni tekst, očekivanja i pogodnosti. U oglasu se navode sva očekivanja od potencijalnih zaposlenika, kao i pogodnosti koje potencijalni zaposlenik dobiva. Prijave su otvorene određeni period, a mogu se izvršiti putem njihove internet stranice ili putem pošte. Potrebno je poslati zamolbu i životopis. Nakon što prođe rok prijave, odjel za upravljanje ljudskim potencijalima analizira dobivene zamolbe i životopise. Nakon određenog razdoblja, izvršni menadžer odjela za upravljanje ljudskim potencijalima poziva potencijalne zaposlenike putem kontakta koji su naveli u zamolbi i životopisu. Nakon poziva, slijedi intervju putem kojih se ispituju sposobnosti i vještine kandidata. Potrebno je priložiti svjedodžbe o završenoj školi. Osim toga, veliku ulogu ima iskustvo kandidata. Nakon što se odabere kandidat, slijedi probni rok. U tom periodu, koji ne traje duže od mjesec dana, dolazi se do konačne odluke hoće li se

zaposlenik uzeti za stalni radni odnos ili se odnos prekida. Ukoliko se zaposlenik uzme za stalni radni odnos, prati se njegov daljni rad, trud i napredak. Ukoliko sa zaposlenikom prestane radni odnos, odabire se sljedeći za kojeg se poduzeće odluči prema dobivenim prijavama.

Gospođa Gordana Picek, prokuristica i voditeljica resora ljudskih resursa u dm-u, izdvojila je neke od materijalnih i nematerijalnih beneficija djelatnika dm-a. U intervju za za MojPosao Gordana Picek, prokuristica i voditeljica resora ljudskih resursa u dm-u, otkrila je koji su razlozi njihova uspjeha i zašto ljudi žele raditi u dm-u. Gospođa Picek navela je neke od materijalnih i nematerijalnih beneficija djelatnika dm-a, a one su (Moj posao.net, URL: <https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/>, 15.5.2019.):

- dodatne novčane stimulacije dva puta godišnje u visini bruto plaće zaposlenog,
- poklon-bon u vrijednosti 730 kn za svu djecu zaposlenika do 15 godina starosti,
- službeno vozilo tvrtke, mobitel i prijenosno računalo za menadžere,
- poklon bon u iznosu od 3.000 kn za svako novorođeno ili posvojeno dijete naših djelatnika,
- dm poklon-paketi za sve zaposlenike i njihove obitelji 4 puta godišnje,
- subvencioniranje prijevoza i dnevne prehrane zaposlenika,
- besplatno konzumiranje voća, sokova i toplih napitaka,
- mogućnost kliznog radnog vremena,
- mogućnost napredovanja i daljnjeg školovanja,
- osobne čestitke za rođendan i blagdane,
- mogućnost odlaska na sistematske preglede,
- tečajevi stranih jezika,
- organizacija Obiteljskog dana za sve djelatnike dm-a i njihove obitelji,
- Božićna večera itd.

*“Kao tvrtka koja svoj uspjeh ne mjeri isključivo rastom prihoda nego u prvom redu kvalitetom odnosa prema ljudima, bilo da su zaposlenici ili kupci, dm godinama nastoji i na području brige za osobe s invaliditetom dati potreban i značajan doprinos. Najvrjednije što osobama s posebnim potrebama možemo dati jest posao jer se čovjek i kroz posao realizira kao vrijedan član društva. Smatramo da tako dajemo i dobar primjer svim ostalim*



*sudionicima na tržištu. Od 2002. godine surađujemo s Udrugom za inkluziju i od tada redovno zapošljavamo osobe s invaliditetom, i to na poslovima koji odgovaraju njihovim psihofizičkim sposobnostima”* (Ja trgovac.com, <http://www.jatrgovac.com/2010/04/gordana-picek-u-dm-u-zaposlenici-su-uistinu-na-prvom-mjestu/>, 15.5.2019.) izjavila je Picek u intervjuu još 2002. godine. Do danas, njihova suradnja nije prestala, a to puno govori o dm-u. Teško je navesti sve akcije, kampanje, pogodnosti za zaposlenike i kupce koje omogućava dm iz godine u godinu.

### **3.2. Kvaliteta usluge u poduzeću**

Drogerija dm prepoznata je kao drogerija koja ulaže u kvalitetu svojih proizvoda i usluga.

#### *3.2.1. Obilježja kvalitete usluge*

Osim velikih i pozitivnih brojki, o trudu i izvrsnosti dm-a svjedoče mnoga istraživanja koja potvrđuju da se napor, trud i rad prepoznaju. Od mnogobrojnih nagrada, posljednja je ona iz 2019., objavljena nedavno, prema kojoj je dm u istraživanju portala MojPosao dobio prvo mjesto za najboljeg poslodavca u kategoriji velikih tvrtki. U istraživanju petnaestom po redu pod nazivom *“Poslodavac prvog izbora”*, koje provodi MojPosao sudjelovalo je gotovo 20.000 ispitanika. Istraživanje je provedeno tijekom 2018. i 2019. godine. Prema mišljenju većine ispitanika, desetu godinu za redom najpoželjniji poslodavac u Hrvatskoj je drogerija dm s visokih 14,78% bodova. Vjerni kupci dm-a dokaz su da se trud, rad, iskrenost, etičnost, kvalitetno vodstvo i upravljanje ljudskim potencijalima doista nagrađuju.

Osim što su započeli trend programa lojalnosti u Hrvatskoj i nastupili kao pioniri programa lojalnosti, stječući konkurentsku prednost pri ulasku na tržište Hrvatske, dm u svojem poslovanju ima kvalitetnu politiku prema djelatnicima koji imaju iznadprosječne plaće, dodatno ih nagrađujući i motivirajući kroz financijske podrške, ali i usavršavanja što se odražava i na profesionalnost usluge koje kupci primaju od prodavača. To je ono, što kupci primjećuju prije svega i upravo su zato lojalni i zadovoljni. Pored programa vjernosti, drogerija dm ima svoje vlastite marke (Slika 7).



## Slika 7. Marke drogerije dm



Izvor: dm-drogerie markt.hr, [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/blue/homepage/moja\\_marka/dm\\_vlastite\\_marke/](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/blue/homepage/moja_marka/dm_vlastite_marke/) (20.5.2019.)

Vrlo su popularne marke Balea i Alverde. Marka Balea od svog uvrštenja u asortiman 1995. godine svojim povoljnim, a kvalitetnim proizvodima osvojila je svoje stalno mjesto u kupaonicama dm-ovih kupaca. Budući da su im individualne želje i potrebe kupaca na prvom mjestu, Balea nudi proizvode za pranje i njegu za sve tipove kože i kose i svaku dob, i to od glave do pete. Da je samo najbolja kvaliteta kriterij od kojeg ne odstupaju, pokazuju i usporedni testovi nezavisnih njemački udruga za zaštitu potrošača koji odličan omjer vrhunske kvalitete i povoljne cijene Balea proizvoda već standardno nagrađuju izvrsnim ocjenama.

Alverde je sinonim za 100% prirodnu kozmetiku bez sintetičkih mirisa, bojila i konzervansa. Kod ove marke najviši im je prioritet razmišljati i djelovati ekološki pa stoga razvijaju recepture koje će na prirodan način i učinkovito njegovati kožu, a ujedno u procesu razvoja i proizvodnje štedjeti vrijedne resurse.

Iako je prirodna kozmetika danas već uvriježeni pojam, nije oduvijek bilo tako. dm se već 1989. godine iz uvjerenja odlučio u svoj asortiman uvesti liniju proizvoda koji će se u prvom redu bazirati na biljnim sirovinama, a želje kupaca potaknule su ih i dalje ih potiču da od 14 artikala, koliko su ih imali na početku, asortiman neprestano obogaćuju novim proizvodima.

Vrlo je važno da poduzeće provodi istraživanja, uvodi nove proizvode, usavršava postojeće, privlači nove kupce i zadržava postojeće. Uz to, poduzeće mora raditi na tome da povećava profit, što i jest glavni cilj svake profitne organizacije. Što se tiče marketinga u trgovini, od velikog je značaja izbor marketinških kanala. U svojoj biti marketinški su kanali kombinacija različitih aktivnosti koje stvaraju vrijednost. Ukupni se distribucijski zadatak odnosi na

oblikovanje cjelokupnoga vrijednosnog lanca. Drogerija dm prepoznala je važnost ulaganja u marketing i to je, između ostalog, ono što je zadržava na tržištu i čini uspješnom.

Izvršnost ovog poduzeća temelji se na dobrom poslovanju i radnoj profesionalnosti, a osigurava se neprekidnim ulaganjem u zaposlenike. Motivirani radnik je uspješan radnik, a to je ono što je drogerija dm prepoznala od samog početka poslovanja i nastavila njegovati sve do danas. Između ostalog, dm vodi računa o lojalnosti svojih kupaca i to nagrađuje (Slika 8).

**Slika 8. Kartica lojalnosti dm**



Izvor: dm-drogerie markt.hr, URL: <https://www.dm-drogeriemarkt.hr/> (15.5.2019.)

U svibnju 2018. godine dm je u svim zemljama u kojima posluje, a u kojima je kupcima nudio program vjernosti *Svijet prednosti*, uveo novi dm „*active beauty*“ program vjernosti. Novi program uveden je s ciljem modernizacije, pojednostavljenja korisničkog iskustva te usklađivanja s Općom uredbom o zaštiti osobnih podataka.

Dugoročni ciljevi programa su omogućiti članovima brže prikupljanje bodova te osigurati snažniju personalizaciju programa, odnosno bolje usklađivanje pogodnosti koje program nudi sa stvarnim potrebama članova. Program pogodnosti osnovni je alat koji dm koristi kako bi što bolje prepoznao potrebe kupaca na temelju kojih planiraju i izrađuju dugoročne marketinške strategije. U samo mjesec dana više od 400.000 članova *Svijeta prednosti* prebacilo je svoje podatke u novi dm „*active beauty*“ program.

Članovi novog programa u zamjenu za prikupljene bodove ostvaruju popust u kunsjoj protuvrijednosti. Primjerice, ako kupac ima 205 bodova na kartici, svoj račun može umanjiti

za 20 kuna, pri čemu račun treba biti viši od iznosa popusta. Preostali bodovi prenose se u sljedeći mjesec.

Nisu svi korisnici bili oduševljeni uvođenjem promjena. Prije svega, korisnici su bili naviknuti na stari program. Osim što je bilo potrebno registrirati se putem internet stranice i zatražiti novu karticu, što oduzima dodatno vrijeme, u dm prodavaonicama diljem Hrvatske bilo je problema prilikom povezivanja u navedeni sustav. Mnogo je korisnika iznosilo svoje nezadovoljstvo kako na društvenim mrežama, tako i međusobno. No, sustav je brzo počeo normalno funkcionirati i kupci su brzo prihvatili i usvojili nove promjene. Ono što je i dalje problem što stariji korisnici koji nisu upoznati sa tehnologijom, imaju poteškoće, no treba razumijeti takav sustav s obzirom na trendove u svijetu.

Od 1. ožujka 2019. dm je uveo promjene u svoj program vjernosti dm “*active beauty*” kako bi dodatno unaprijedio uslugu na zadovoljstvo vjernih kupaca. Najznačajnije promjene uključuju mogućnost korištenja ostvarenih bodova već pri sljedećoj kupnji, zatim mogućnost da kupci sami odluče koliko bodova žele zamijeniti za popust pri jednoj kupnji i koliko puta mjesečno ga žele koristiti. Dodatno, od 1. ožujka više ne postoji gornje ograničenje broja bodova koji je moguće zamijeniti za popust, dok donji prag ostaje 200 bodova.

### 3.2.2. *Usporedba s konkurencijom*

Najveći konkurenti na području Hrvatske su drogerije Müller i Bipa.

#### 3.2.2.1. *Müller*

Kada je 1953. osnovana tvrtka Müller (Slika 9) nitko nije očekivao da će postati jedna od najzanimljivijih trgovačkih lanaca u Njemačkoj. Danas svojim kupcima nude u više od 800 poslovnica užitek kupovine u ugodnoj atmosferi. Od 800 poslovnica, u Hrvatskoj se nalazi oko 20-ak sa više od 100.000 proizvoda u asortimanu koji obuhvaća drogeriju, parfumeriju, papirnicu, igračke, kućanstvo, čarape i prirodnu kozmetiku.

### Slika 9. Logo Müller



Izvor: Müller.hr, URL: <https://www.mueller.hr/> (20.5.2019.)

Müller Hrvatska ne može se pohvaliti inicijativama i akcijama kao što je to slučaj s dm-om. Za razliku od dm-a, Müller nije toliko aktivan u medijima, međutim aktivno potiču zaštitu okoliša.

U Mülleru ističu svoju flotu zelenih kamiona (Slika 10). Euro-klasom 6/EEV, motori njihove flote zadovoljavaju najveće standarde štetnih emisija. Tako znatno smanjuju izbacivanje CO<sub>2</sub>. Daljnji doprinos smanjenju ugljikovog dioksida donose time, što su povećali opseg banjica na logističkim stajalištima s 8 na 9 banjica. Tako su povećali volumen za 12% i smanjili emisije štetnih plinova i opterećenost cesta.

### Slika 10. Flota zelenih kamiona



Izvor: Müller.hr, URL: <https://www.mueller.hr/tvrtka/odrzivost/> (20.5.2019.)

Prelaskom na reciklirani materijal i uvođenjem naplaćivanja plastičnih vrećica, aktivno pridonose zaštiti okoliša. Na taj način očekuju smanjenje konzumiranja plastičnih vrećica i time redukciju plastike u okolišu.

Uz navedeno, 85% potrošenih kutija tonera šalju se natrag proizvođaču na recikliranje. Kartoni i folije se odvajaju, skupljaju, prešaju i šalju na regionalno poduzeće za recikliranje. Pojednostavili su recikliranje svojim kupcima i suradnicima kutijama u kojima skupljaju

prazne baterije i prihvaćanjem plastičnih ambalaža, koje ne drže u svom asortimanu, što su usluge koje se jako cijene.

#### 3.2.2.2. *Bipa*

BIPA d.o.o. (Slika 11) je austrijska tvrtka, osnovana 1954. godine. Pripada REWE grupaciji, te posluje u 14 zemalja zapošljavajući preko 350 tisuća djelatnika. U svojim prodavaonicama nudi široku paletu proizvoda i poznatih brendova od kojih se mogu istaknuti visokokvalitetni brendovi (Maybelline, L'Oréal Paris, Max Factor, deBBY, Bourjois).

#### **Slika 11. Logo Bipa**



Izvor: Bipa.hr, URL: <https://www.bipa.hr/> (20.5.2019.)

Tvrtka ima i svoje privatne marke koje se također mogu pronaći na policama, primjerice LOOK BY BIPA, iQ COSMETICS i dr. Osim na svojoj web stranici, Bipa je aktualna i na vodećim svjetskim društvenim mrežama gdje ima mnogobrojne pratitelje i ljubitelje poslovnice Bipa. Njihov poznati slogan glasi: “Tvoja Bipa”.

Novost u poslovanju Bipe je Bipa Backstage. “BIPA Backstage (Slika 12) je jedinstveni make-up studio u centru grada Zagreba, koji pruža potpuno novo iskustvo ljepote. Kako bi pojednostavili svakodnevicu i učinili vrhunsku uslugu dostupnom svima, pokrenuli su ovaj experience store koji spaja ljubav prema make-upu i dobru zabavu te objedinjuje sve što treba suvremenoj ženi. Tako će se u BIPA Backstageu, osim omiljenih proizvoda i uzbudljivih noviteta iz svijeta ljepote, pronaći i usluge make-upa i njege, kao i priliku za edukaciju uz stručne savjete make-up artista” (Bipa.hr, URL: <https://www.bipa.hr/bipa-backstage>, 20.5.2019.).

## Slika 12. Bipa Backstage



Izvor: Bipa.hr, URL: <https://www.bipa.hr/bipa-backstage> (20.5.2019.)

Bipa Backstage okuplja poznate hrvatske influencerice i to je velika posebnost ove drogerije. Također, redovno im šalju beauty pakete na kućnu adresu koje one predstavljaju putem društvenih mreža.

## **4. ISTRAŽIVANJE O KVALITETI USLUGA PODUZEĆA dm-drogerie markt d.o.o.**

### **4.1. Cilj i hipoteze istraživanja**

Drogerija dm, kao lider na tržištu drogerijskih proizvoda svojim kupcima želi pružiti samo najbolje. Svake godine raste broj prodavaonica u Hrvatskoj kako bi njihovi proizvodi bili dostupni svima. Zaposleni u odjelu marketinga konstantno prikupljaju informacije izvan poduzeća kako bi znali što kupci žele. Kada se definiraju obilježja potrebnih proizvoda, šalju se upiti potencijalnim dobavljačima koji bi trebali zadovoljiti njihove želje, a to su, kvalitetni proizvodi, točnost isporuke i tome slično. Cilj provođenja ove ankete jest istražiti stavove ispitanika o kvaliteti usluga i utjecaju na zadovoljstvo glede drogerije dm-drogerie markt d.o.o.

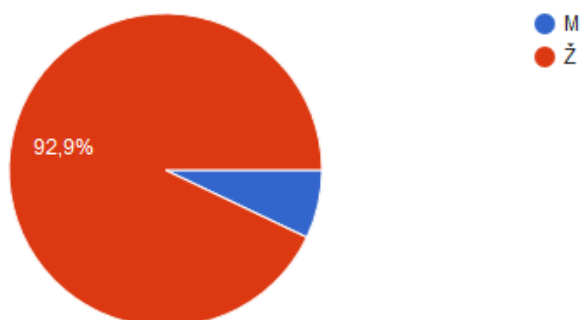
U okviru istraživanja definirane su sljedeće hipoteze:

1. Najposjećenija drogerija je dm-drogerie markt d.o.o.
2. Glavni razlog kupovine u drogeriji u kojoj ispitanici najčešće kupuju je zadovoljstvo uslugom.
3. dm je znatno bolji u odnosu na konkurente.
4. Većina ispitanika nije doživjela neugodno iskustvo u drogeriji dm.
5. Većinu ispitanika u najvećoj mjeri dobar omjer cijene i kvalitete motivira na ponovni odlazak u drogeriju.

### **4.2. Uzorak i metoda istraživanja**

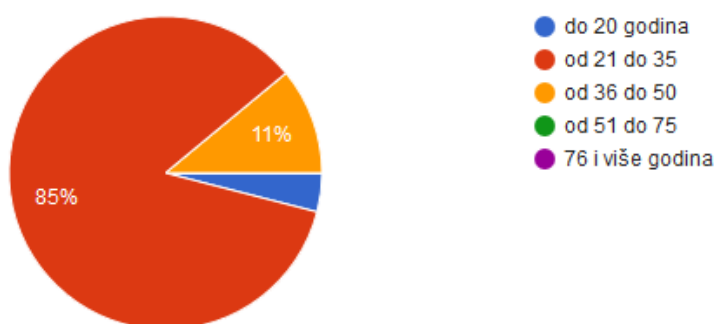
Ispitivanje se provelo metodom anketiranja i to online anketom izrađenom pomoću Google obrasca. Anketa je postavljena na društvenu mrežu Facebook te joj je mogao pristupiti svatko. U istraživanju je ispitano 100 osoba te je uzorak bio slučajan. Anketa se sastojala od 20 pitanja. Većina ispitanika ženskog je spola (Grafikon 1), u dobi do 21 do 35 godina (Grafikon 2) sa završenim preddiplomskim studijem (Grafikon 3).

### Grafikon 1. Spol



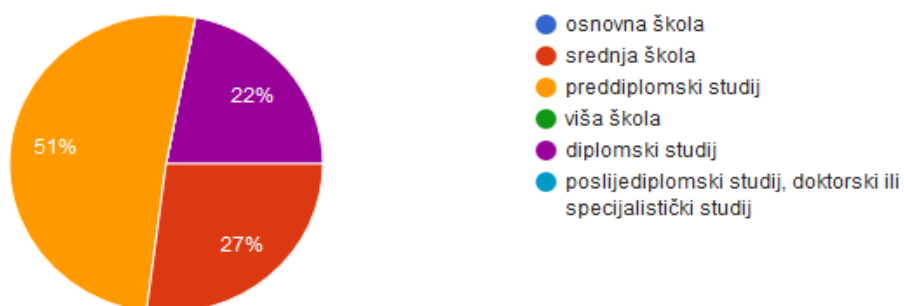
Izvor: rezultati ankete autorice

### Grafikon 2. Dob



Izvor: rezultati ankete autorice

### Grafikon 3. Završeni stupanj obrazovanja

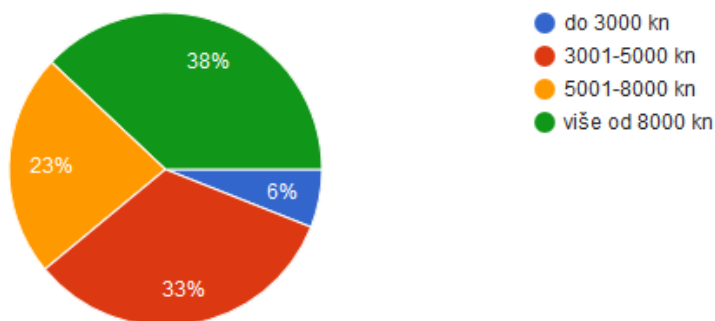


Izvor: rezultati ankete autorice



Kako bi se ostvarila kupovina, potrebna su financijska sredstva. Najveći broj ispitanika ima više od 8.000,00 kuna mjesečnih primanja u kućanstvu (Grafikon 4).

**Grafikon 4. Mjesečna primanja u kućanstvu**

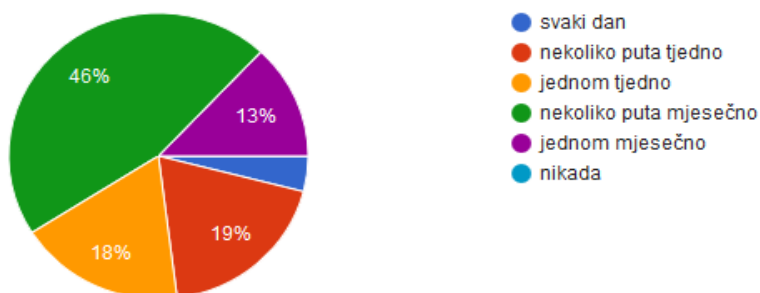


Izvor: rezultati ankete autorice

### 4.3. Analiza rezultata

Prvo pitanje ankete glasilo je: *Koliko često kupujete drogerijske proizvode?*. Ponuđeni odgovori bili su: svaki dan, nekoliko puta tjedno, jednom tjedno, nekoliko puta mjesečno, jednom mjesečno i nikada. Najveći broj ispitanika odgovorio je kako kupuje nekoliko puta mjesečno drogerijske proizvode. S obzirom da je riječ o drogerijskim proizvodima, većina se njih koristi svakodnevno čime se nameće potreba za čestim kupovanjem u drogerijama, barem što se osnovnih higijenskih proizvoda tiče. Ženska populacija voli kozmetičke proizvode, pa se često i takvi proizvodi kupuju. Manji broj ispitanika odgovorio je kako kupuje nekoliko tjedno, a nakon toga slijedi odgovor jednom tjedno. Čak četiri ispitanika odgovorilo je kako kupuju drogerijske proizvode svaki dan (Grafikon 5).

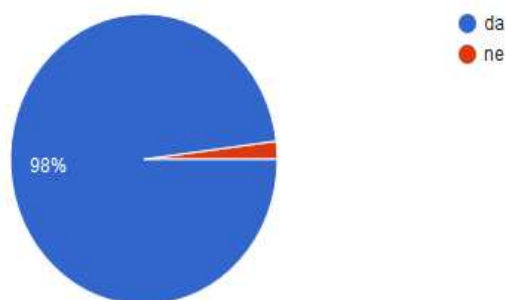
**Grafikon 5. Učestalost kupovanja drogerijskih proizvoda**



Izvor: rezultati ankete autorice

Sljedeće pitanje, koje je ključno za ovo istraživanje, glasilo je: *Kupujete li u dm prodavaonicama?*. S obzirom da je drogerija dm vrlo popularna u Hrvatskoj, očekivalo se kako se većina ispitanika odgovoriti potvrdno. 98 od 100 ispitanika odgovorilo je kako kupuje u dm prodavaonicama (Grafikon 6).

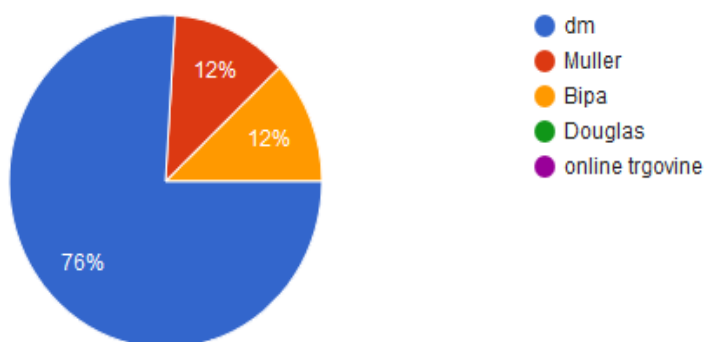
**Grafikon 6. Kupovina u dm prodavaonicama**



Izvor: rezultati ankete autorice

Treće pitanje ankete glasilo je: *Koju drogeriju najviše posjećujete?*. Ponudeni odgovori bili su dm, Müller, Bipa, Douglas i online trgovine. Iako su u posljednje vrijeme sve popularnije online trgovine, kupci su vjerni drogerijama s kojima su zadovoljni. Nitko od ispitanika ne posjećuje najviše drogeriju Douglas i online trgovine, dok je situacijama s drogerijama Müller i Bipa jednaka. Po 12 je ispitanika odgovorilo kako najviše posjećuju drogerije Müller i Bipa. Uvjerljivo najposjećenija drogerija je dm (Grafikon 7).

**Grafikon 7. Najposjećenija drogerija**

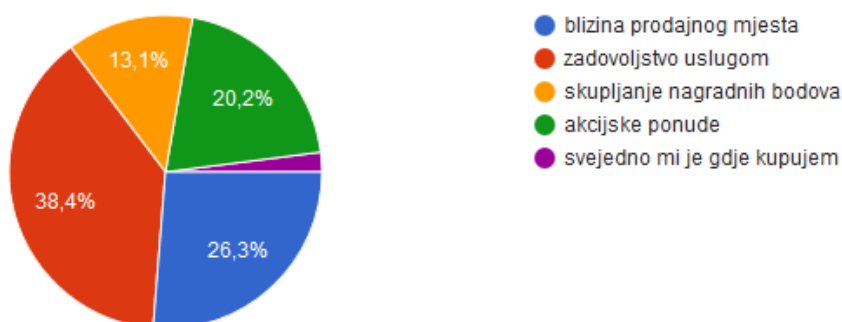


Izvor: rezultati ankete autorice

Vrlo su važni razlozi zbog kojeg se potrošači odlučuju za kupovinu u određenoj drogeriji. Sljedeće pitanje ankete glasilo je: *Koji je razlog kupovine u drogeriji u kojoj najčešće*

*kupujete?*. Ponuđeni odgovori bili su: blizina prodajnog mjesta, zadovoljstvo uslugom, skupljanje nagradnih bodova, akcijske ponude i svejedno mi je gdje kupujem. Najveći broj ispitanika odgovorio je kako je razlog zadovoljstvo uslugom, što znači da potrošači znaju prepoznati kvalitetnu uslugu i to nagrađuju. Nakon zadovoljstva uslugom, ispitanici su kao sljedeći razlog istaknuli blizinu prodajnog mjesta, zatim akcijske ponude, a potom skupljanje nagradnih bodova. Vrlo mali broj ispitanika, njih dvoje, označio je kako im je svejedno gdje kupuju (Grafikon 8). Iako će većina potrošača otići u kupovinu ondje gdje je usluga kvalitetna, vrlo je važna blizina prodajnog mjesta. Jednako tako, potrošači vole akcijske ponude i popuste koje mogu ostvariti skupljanjem nagradnih bodova. Što se tiče nagradnih bodova, može se reći kako dm ima vrlo kvalitetan i koristan sustav skupljanja nagradnih bodova što su potrošači prepoznali i takav pristup pozdravljaju.

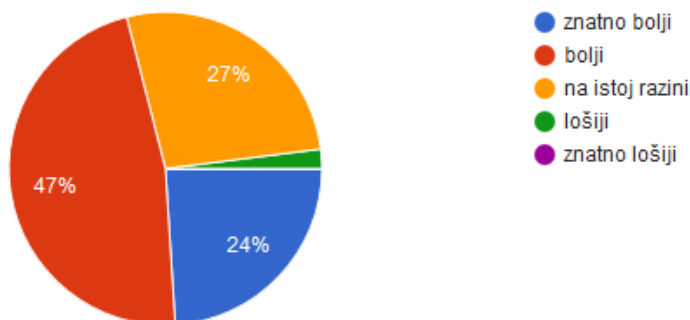
### Grafikon 8. Razlog kupovine u drogeriji



Izvor: rezultati ankete autorice

Sljedeće vrlo važno pitanje glasilo je: *Prema Vašem mišljenju, u kojem je položaju dm u odnosu na ostale drogerije?*. Ponuđeni odgovori bili su: znatno bolji, bolji, na istoj razini, lošiji i znatno lošiji. Većina ispitanika, njih 47, odgovorilo je kako je dm bolji u odnosu na konkurente. Nešto manji broj, njih 27, odgovorilo je kako je dm na istoj razini, dok je njih 24 odgovorilo kako su znatno bolji. Tek dvije osobe odgovorile su kako je drogerija dm lošija u odnosu na konkurente (Grafikon 9). Autorica se slaže s većinom. Prema njenom mišljenju, dm je bolji u odnosu na konkurente. Njihova ulaganja u kvalitetu usluga su kontinuirana i njihov trud se prepoznaje. Upravo zato, drogerija dm ima vjerne kupce koji su to prepoznali i to nagrađuju.

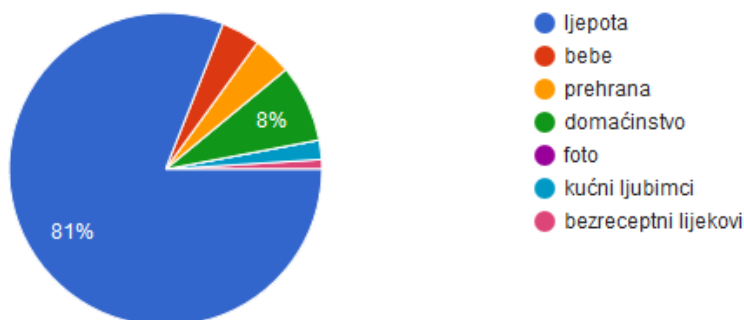
### Grafikon 9. Položaj dm-a u odnosu na ostale drogerije



Izvor: rezultati ankete autorice

Drogerije imaju razne vrste proizvoda. Sljedeće pitanje ankete glasilo je: *Koja je vrsta proizvoda koju najčešće kupujete u drogeriji?*. Ponuđeni odgovori bili su: ljepota, bebe, prehrana, domaćinstvo, foto, kućni ljubimci i bezreceptni lijekovi. U drogerijama još uvijek kupuje veći broj ženske populacije koje najviše troše na kozmetičke proizvode. Najveći broj ispitanika odgovorio je kako najčešće kupuje proizvode za ljepotu. Mali broj, njih 8, odgovorili su kako kupuju proizvode za domaćinstvo (Grafikon 10). Ostali su odgovori zanemarivi.

### Grafikon 10. Vrsta proizvoda koja se najčešće kupuje

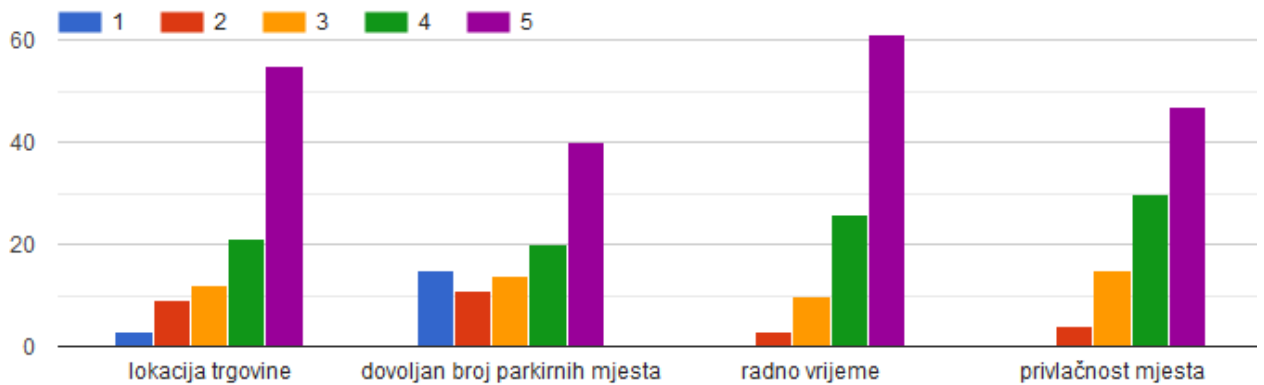


Izvor: rezultati ankete autorice

Nakon proizvoda koje najčešće kupuju, ispitanici su morali ocjeniti zadovoljstvo uslugom u drogeriji dm. Rečenica je glasila: *Ocjenite zadovoljstvo uslugom u drogeriji dm brojevima od 1 do 5 (1-vrlo nezadovoljan, 5-veoma zadovoljan)*. Većina je ispitanika veoma zadovoljna

lokacijom trgovine, dovoljnim brojem parkirnih mjesta, radnim vremenom i privlačnosti mjesta (Grafikon 11).

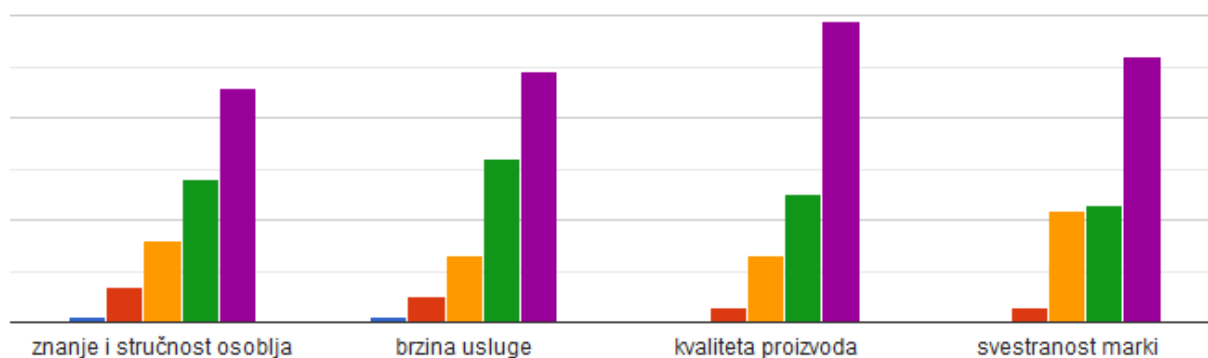
**Grafikon 11. Zadovoljstvo, 1. dio**



Izvor: rezultati ankete autorice

Većina je ispitanika veoma zadovoljna znanjem i stručnosti osoblja, brzinom usluge, kvalitetom proizvoda i svestranošću marki (Grafikon 12). Što se tiče drogerije dm, ona se može pohvaliti velikim brojem vlastitih marki kojima su kupci iznimno zadovoljni. Cijene su prihvatljive, a kvaliteta proizvoda izvrsna. Njihove marke prisutne su u gotovo svim kategorijama proizvoda, pa prema tome svatko može pronaći nešto za sebe.

**Grafikon 12. Zadovoljstvo, 2. dio**

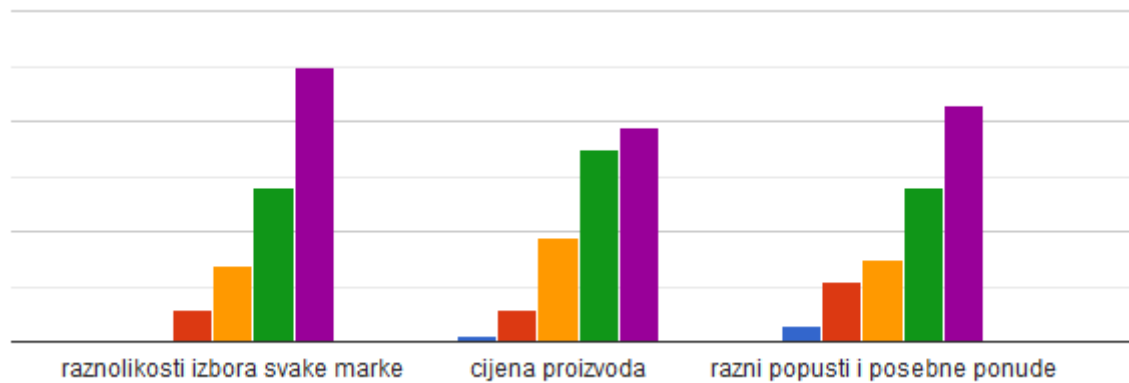


Izvor: rezultati ankete autorice

Jednako kao što je slučaj s prethodnim elementima zadovoljstva, većina je ispitanika veoma zadovoljna raznolikosti izbora svake marke, cijenama proizvoda, kao i raznim popustima i posebnim ponudama (Grafikon 13). Na primjeru dm-a, može se istaknuti dm kartica active

beauty koju koristi većina njihovih potošača. Od prošle godine uvedene su promjene u sustav nagrađivanja što su potrošači na kraju vrlo dobro prihvatili.

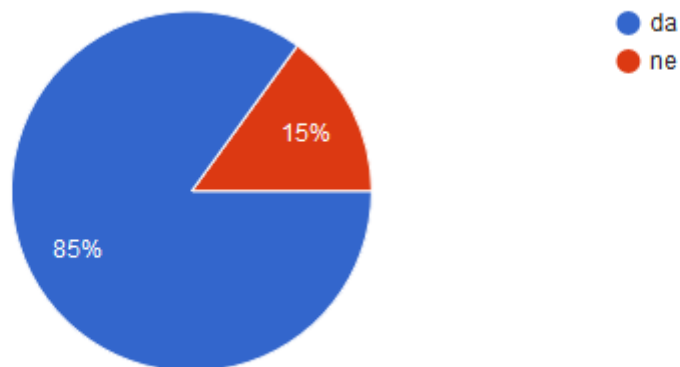
**Grafikon 13. Zadovoljstvo, 3. dio**



Izvor: rezultati ankete autorice

Sljedeće pitanje ankete glasilo je: *Koristite li dm karticu active beauty?*. Očekivano, većina ispitanika odgovorila je kako koristi dm karticu active beauty (Grafikon 14).

**Grafikon 14. Korištenje dm kartice active beauty**

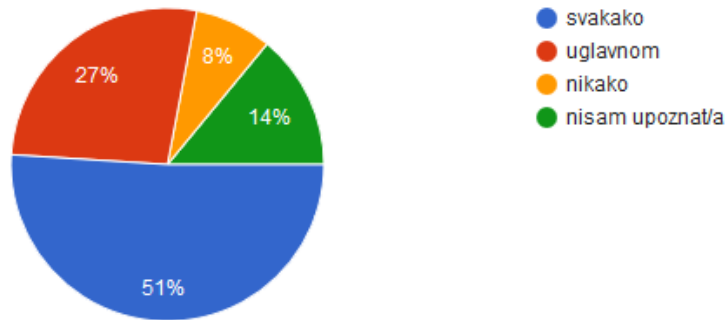


Izvor: rezultati ankete autorice

Nadovezujući se na prethodno pitanje, sljedeće pitanje ankete glasilo je: *Smatrate li isplativim i korisnim korištenje dm kartice active beauty i programa baby bonus?*. Ponudeni odgovori bili su: svakako, uglavnom, nikako i nisam upoznat/a. Većina ispitanika odgovorila je kako

svakako smatraju da su isplativi i korisni programi dm active beauty i baby bonus (Grafikon 15).

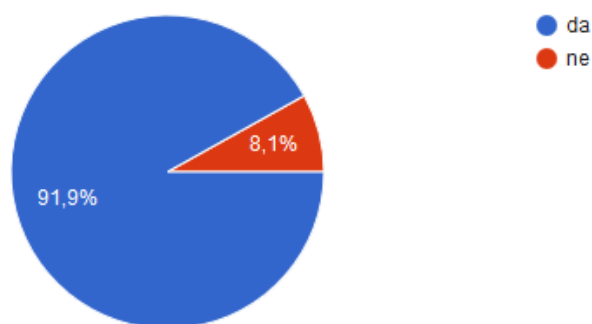
**Grafikon 15. Isplativost i korisnost dm kartice active beauty i programa baby bonus**



Izvor: rezultati ankete autorice

Na potrošače značajno utječe vrijeme čekanje na blagajni. Sljedeće pitanje ankete glasilo je: *Jeste li zadovoljni vremenom čekanja na blagajni u dm prodavaonicama?*. Većina je ispitanika odgovorila kako je zadovoljna vremenom čekanja na blagajni u dm prodavaonicama (Grafikon 16). To govori o brzini usluge i stručnosti djelatnika u dm-u.

**Grafikon 16. Vrijeme čekanja na blagajni u dm prodavaonicama**

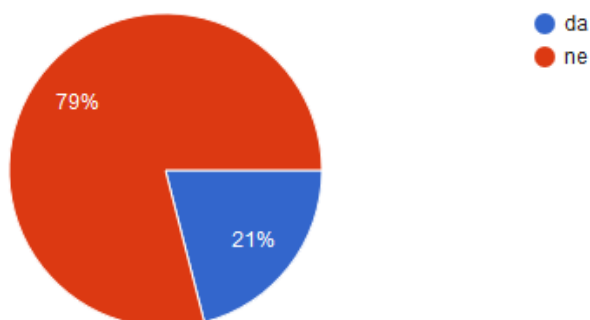


Izvor: rezultati ankete autorice

U svakom je poslovanju normalno da dođe do neugodnosti, no važno je kako se zaposlenici postave u takvoj situaciji. Sljedeće pitanje ankete glasilo je: *Jeste li doživjeli neugodno*

iskustvo u dm prodavaonicama?. Većina ispitanika odgovorila je kako nisu doživjeli neugodno iskustvo, no ima i onih koji su doživjeli neugodno iskustvo (Grafikon 17).

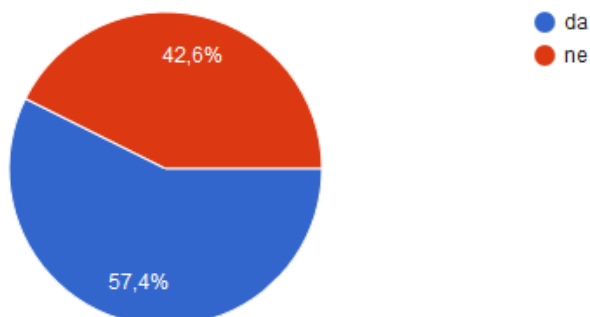
**Grafikon 17. Neugodno iskustvo u dm prodavaonicama**



Izvor: rezultati ankete autorice

Nadovezujući se na prethodno pitanje, sljedeće je glasilo: *Ukoliko ste doživjeli neugodno iskustvo u dm prodavaonici, jeste li ga riješili razgovorom s djelatnicima?*. U ovom je slučaju situacija nešto drugačija. Iako je veći broj ispitanika odgovorio kako je riješio neugodno iskustvo razgovorom s djelatnicima, nešto manji broj odgovorio je kako nisu riješili razgovorom (Grafikon 18). Ne zna se o kojim je iskustvima riječ, no autorica vjeruje kako su se djelatnici potrudili svako neugodno iskustvo riješiti razgovorom. U nekim je slučajevima potrebna komunikacija sa djelatnicima na višim razinama, no djelatnici sigurno upućuju na to.

**Grafikon 18. Rješavanje neugodnog iskustva razgovorom s djelatnicima**

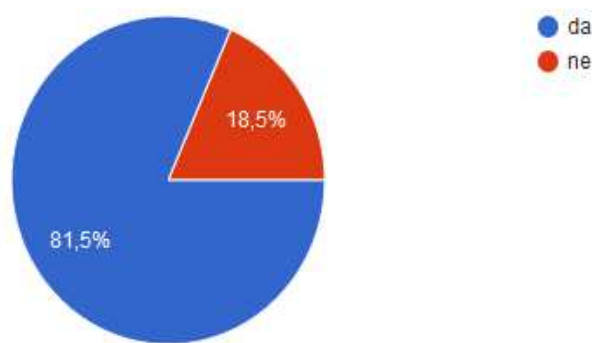


Izvor: rezultati ankete autorice



Nadovezujući se na prethodna dva pitanja, sljedeće pitanje ankete glasilo je: *Ukoliko ste doživjeli neugodno iskustvo u dm prodavaonici, jeste li se opet vratili kupovati u dm?*. Većina je ispitanika odgovorila kako su se vratili u dm prodavaonice nakon neugodnog iskustva, dok je manji broj odgovorio kako se nisu vratili u dm prodavaonice nakon neugodnog iskustva (Grafikon 19).

**Grafikon 19. Povratak u dm prodavaonice nakon neugodnog iskustva**

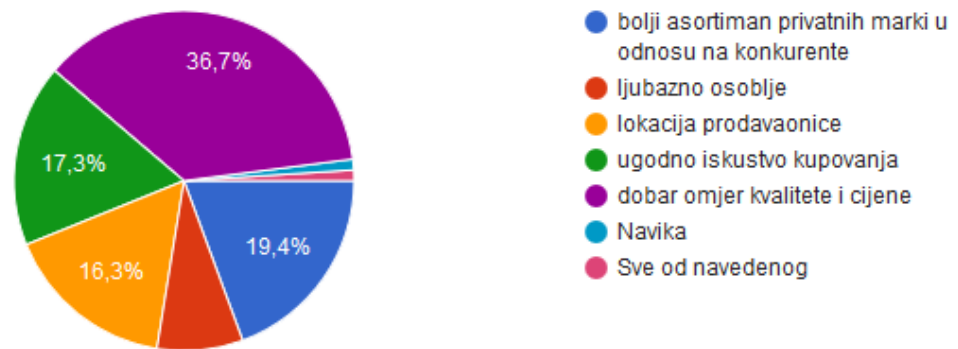


Izvor: rezultati ankete autorice

Od velikog su značaja motivatori za ponovni odlazak u drogeriju. Želeći to istražiti, sljedeće pitanje ankete glasilo je: *Što Vas u najvećoj mjeri motivira na ponovni odlazak u drogeriju?*. Ponuđeni odgovori bili su: bolji asortiman privatnih marki u odnosu na konkurente, ljubazno osoblje, lokacija prodavaonice, ugodno iskustvo kupovanja, dobar omjer kvalitete i cijene te opcija ostalo u kojem ispitanici mogu dati neki drugi odgovor koji nema ponuđen.

Većina je ispitanika navela kako ih najviše motivira dobar omjer kvalitete i cijene. Nakon toga slijede bolji asortiman privatnih marki u odnosu na konkurente, ugodno iskustvo kupovanja te lokacija prodavaonice. Ispitanici su dodali kako im je motivacija navika i sve od navedenog (Grafikon 20).

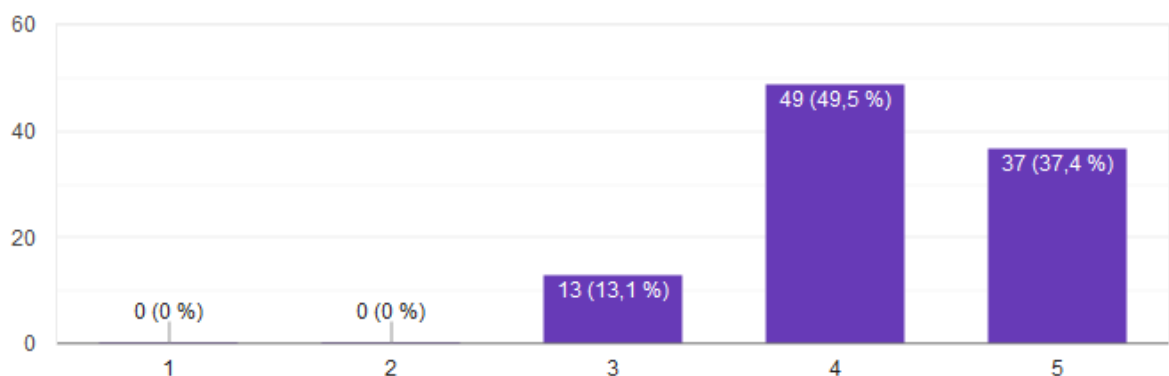
**Grafikon 20. Motivacija za ponovni odlazak u drogeriju dm**



Izvor: rezultati ankete autorice

Ispitanici su morali ocijeniti ukupni doživljaj i zadovoljstvo kvalitetom usluge u dm prodavaonici. Rečenica je glasila: *Ocijenite Vaš ukupni doživljaj i zadovoljstvo kvalitetom usluge u dm prodavaonici.* Brojka 1 označavala je loš doživljaj dok je brojka 5 označavala vrhunski doživljaj. Većina je ispitanika ukupni doživljaj i zadovoljstvo kvalitetom usluge u dm prodavaonici označila brojkom 4, dok je nešto manji označio brojkom 5 (Grafikon 21). Može se zaključiti kako ukupni doživljaj i zadovoljstvo kvalitetom usluge u dm prodavaonici ide prema vrhunskom doživljaju.

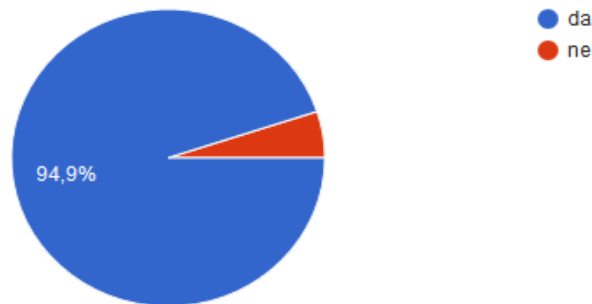
**Grafikon 21. Ukupni doživljaj i zadovoljstvo kvalitetom usluge u dm prodavaonici**



Izvor: rezultati ankete autorice

Preporuke su u današnje vrijeme iznimno važne. Sljedeće pitanje ankete glasilo je: *Preporučujete li svojim bližnjima kupovinu u dm prodavaonicama?*. Većina ispitanika, gotovo svi, odgovorili su kako preporučuju bližnjima kupovinu u dm prodavaonicama (Grafikon 22).

**Grafikon 22. Preporuka bližnjima za kupovinu u dm prodavaonicama**



Izvor: rezultati ankete autorice

Prema rezultatima istraživanja, može se zaključiti kako su ispitanici vjerni drogeriji dm, smatraju kako je bolja u odnosu na konkurente i drogeriju karakterizira kvalitetna usluga. Postavljene hipoteze analiziraju se u nastavku.

## 5. POTVRDA HIPOTEZA I KRITIČKI OSVRT

Prva hipoteza istraživanja glasi: *Najposjećenija drogerija je dm-drogerie markt d.o.o.* Iako su u posljednje vrijeme sve popularnije online trgovine, kupci su vjerni drogerijama s kojima su zadovoljni. Po 12 je ispitanika odgovorilo kako najviše posjećuju drogerije Müller i Bipa. Uvjerljivo najposjećenija drogerija je dm. Drogerija dm ima vjerne kupce, a oni su dokaz da se kontinuirana ulaganja u cjelokupno poslovanje isplate. Prema navedenom, hipoteza se prihvaća.

Druga hipoteza istraživanja glasi: *Glavni razlog kupovine u drogeriji u kojoj ispitanici najčešće kupuju je zadovoljstvo uslugom.* Najveći broj ispitanika odgovorio je kako je razlog zadovoljstvo uslugom, što znači da potrošači znaju prepoznati kvalitetnu uslugu i to nagrađuju. Nakon zadovoljstva uslugom, ispitanici su kao sljedeći razlog istaknuli blizinu prodajnog mjesta, zatim akcijske ponude, a potom skupljanje nagradnih bodova. Vrlo mali broj ispitanika, njih dvoje, označio je kako im je svejedno gdje kupuju. Prema navedenom, hipoteza se prihvaća.

Treća hipoteza istraživanja glasi: *dm je znatno bolji u odnosu na konkurente.* Većina ispitanika, njih 47, odgovorilo je kako je dm bolji u odnosu na konkurente. Nešto manji broj, njih 27, odgovorilo je kako je dm na istoj razini, dok je njih 24 odgovorilo kako su znatno bolji. Tek dvije osobe odgovorile su kako je drogerija dm lošija u odnosu na konkurente. Autorica se slaže s većinom. Prema njenom mišljenju, dm je bolji u odnosu na konkurente. Njihova ulaganja u kvalitetu usluga su kontinuirana i njihov trud se prepoznaje. Upravo zato, drogerija dm ima vjerne kupce koji su to prepoznali i to nagrađuju. Prema rezultatima istraživanja, hipoteza se ne prihvaća.

Četvrta hipoteza istraživanja glasi: *Većina ispitanika nije doživjela neugodno iskustvo u drogeriji dm.* U svakom je poslovanju normalno da dođe do neugodnosti, no važno je kako se zaposlenici postave u takvoj situaciji. Većina ispitanika odgovorila je kako nisu doživjeli neugodno iskustvo, no ima i onih koji su doživjeli neugodno iskustvo. Važno je da se većina i nakon neugodnog iskustva, vratila kupovati u drogeriju dm. Prema navedenom, hipoteza se prihvaća.

Peta hipoteza istraživanja glasi: *Većinu ispitanika u najvećoj mjeri dobar omjer cijene i kvalitete motivira na ponovni odlazak u drogeriju.* Većina je ispitanika navela kako ih najviše motivira dobar omjer kvalitete i cijene. Nakon toga slijede bolji asortiman privatnih marki u odnosu na konkurente, ugodno iskustvo kupovanja te lokacija prodavaonice. Ispitanici su dodali kako im je motivacija navika i sve od navedenog. Prema navedenom, hipoteza se prihvaća.

Autorica je zadovoljna rezultatima istraživanja i gotovo su sve hipoteze prihvaćene. Ispitanici su zadovoljni uslugama drogerije dm, vjerni su joj i prepoznaju kontinuirani trud i ulaganja. Autorica osobno koristi usluge drogerije dm i izuzetno je zadovoljna. Svakako, uvijek postoji prostor za napredak, no treba pohvaliti dosadašnji trud i priznati kako je drogerija dm na zavidnoj poziciji na tržištu. Konkurencija je velika. U posljednje vrijeme, sve je popularnija kupovina drogerijskih proizvoda putem interneta. No unatoč tome, drogerija dm sigurno će i dalje nizati uspjehe, pratiti trendove na tržištu i usvajati ih. Analiziranoj je drogeriji doista važno kako se njeni korisnici osjećaju i rade svakodnevno na tome da budu zadovoljni. To je velika posebnost ove drogerije i sigurno je kako će upravo takav pristup osigurati drogeriji ostanak na tržištu.

## ZAKLJUČAK

Današnja poduzeća djeluju u nesigurnom poslovnom okruženju. Takvo okruženje karakteriziraju nagle i duboke promjene, a osim toga nesigurna i neizvjesna budućnost. U takvom okruženju, teško je ostvariti uspjeh, međutim treba znati kako uspjeh nije nemoguće postići. Uspjeh ostvaruju ona poduzeća koja se brže i djelotvornije prilagođavaju novim okolnostima na tržištu.

Svako poduzeće kreira određenu strategiju kojom ide prema cilju. Vrlo je važno da poduzeće odredi svoj cilj i usredotoči se na njega. Strategija ne mora biti savršena, ali mora u određenom trenutku biti najbolja kada se uzmu u obzir sredstva kojima poduzeće raspolaže, kao i njihovi ciljevi, tržišta i konkurencija.

Da bi poduzeće danas bilo konkurentno i uspješno, mora biti inovativno, brzo se prilagođavati promjenama, kontinuirano istraživati tržište i uspješno odgovarati na izazove s tržišta. Kako bi taj put bio lakši, poduzeće prije svega treba prepoznati važnost ulaganja u ljudski kadar i posvetiti se njihovom unapređenju, motiviranju i nagrađivanju. Uslužna poduzeća imaju poseban zadatak. Kontinuirano moraju raditi na kvaliteti usluga i raditi na tome da se diferenciraju od konkurencije.

Kako bi se osigurao konstantan rast i razvoj organizacije, važno je sustavno poboljšavati poslovne procese. U današnje vrijeme poduzeća posluju u vrlo kompetitivnom okruženju i izuzetno je važno da snagom i filozofijom svoje organizacije na valjani način odgovore svim izazovima modernog poslovanja.

Organizacija treba definirati svoje ključne procese jer oni predstavljaju bitan izvor diferencijacije i održavaju konkurentsku prednost organizacije na tržištu. Ključni procesi stvaraju organizaciji najveću vrijednost, ali i daju najveću vrijednost potrošačima, jer ti procesi počinju i završavaju s potrošačima, poput proizvodnje, prodaje ili marketinga. Optimizacijom ključnih procesa dolazi se do poboljšanja efektivnosti kompanije koja rezultira efikasnijim poslovanjem. Kvalitetnim upravljanjem procesom prodaje, koji je jedan od ključnih poslovnih procesa, ali i ostalim potpornim procesima, organizacija treba odgovoriti na zahtjeve potrošača kako bi uspješno ostvarila zadane ciljeve.

Prema svemu navedenom, može se zaključiti kako uslužna poduzeća nemaju lagan zadatak na današnjem konkurentnom tržištu. Uslužna poduzeća, prije svega, rade na tome da su njihove usluge vrhunske kvalitete. Kvaliteta je u današnje vrijeme od posebnog značaja i predstavlja rezultat sve većih i raznovrsnijih potreba potrošača i korisnika usluga. Kvalitetne usluge dovode do prepoznatljivosti na tržištu. Samim time, povećava se i konkurentnost uslužnog poduzeća. Značajnu ulogu u tom procesu imaju korisnici usluga. Kvalitetnu uslugu prepoznaju korisnici i to nagrađuju. Osim pružanja usluge vrhunske kvalitete, cilj je uslužnog poduzeća imati zadovoljne i lojalne korisnike. Zadovoljan i lojalan korisnik izvor je prihoda za uslužno poduzeće tijekom duljeg razdoblja. Takav će korisnik koristiti usluge često i pozitivno govoriti o poduzeću što znatno utječe na imidž i reputaciju poduzeća. Tijekom rada analizirano je uslužno poduzeće koje ima kvalitetne usluge i zadovoljne korisnike, a to je drogerija dm.

dm je organizacija koja svoj uspjeh mjeri kvalitetnim međuljudskim odnosima bilo sa zaposlenicima, bilo sa kupcima, što je vidljivo kroz cjelokupno poslovanje, njihov interes i potrebe koje su ključ uspješnosti organizacije i ljudske motivacije. Müller Hrvatska ne može se pohvaliti inicijativama i akcijama kao što je to slučaj s dm-om. Za razliku od dm-a, Müller nije toliko aktivan u medijima, međutim aktivno potiču zaštitu okoliša. Slična je situacija s drogerijom Bipa. Zaključno, kupci prepoznaju trud navedenih drogerija, a to je ono što će ih sigurno zadržati na tržištu i jačati njihovu prepoznatljivost i uspjeh.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Argenti, P. A., Forman, J. (2002): *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*, New York: McGraw-Hill
2. Armstrong, M. (2003): *Kompletna menadžerska znanja: Knjiga prva*, Upravljanje ljudima i sobom, Zagreb: M.E.P. Consult
3. Babić, M. (1976): *Osnove organizacije*, Sarajevo
4. Bernik, J., Đurđević, S., Kuvačić, N., Tolušić, M. i Vinko, B. (2007): *Poduzetništvo 1*, Zagreb: Školska knjiga
5. Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R., Roper, S. (2003): *Corporate Reputation and Competitiveness*, London: Routledge
6. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. i Armstrong, G. (2006): *Osnove marketinga*, Zagreb: MATE d.o.o.
7. Kotler, P., Keller, K. L. i Martinović, M. (2014): *Upravljanje marketingom*, 14. izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.
8. Pende, H. (2008): *Moć neetičkog poslovanja*, Organizacijska kultura u Hrvatskoj, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
9. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (ur.) (2004): *Marketing*, Zagreb: Adverta
10. Sikavica, P. (2011): *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga
11. Vučemilović, V. i Blažević, Z. (2016): *Marketing usluga*, Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
12. Vugrinec-Hitrec, V. (2002): *Marketing poslovnih tržišta*, Zagreb: Ekonomski fakultet



## Članci:

1. Alerić, D. (2007): *Utjecaj upravljanja odnosima s korisnicima na razinu konkurentnosti ICT usluga kod hrvatskih davatelja usluga*, Tržište, 19 (1), URL: <https://hrcak.srce.hr/21377>
2. Davies, G. i Miles, L. (1998): *Reputation Management: Theory versus Practice*, Corporate Reputation Review, 2 (1), URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.crr.1540064>
3. Grgić, D. (2008): *Instrumenti mjerenja reputacije poduzeća*, Tržište, 20 (2), URL: <https://hrcak.srce.hr/53071>
4. Grgić, D. (2008): *Teorijski okviri reputacije poduzeća*, Ekonomski pregled, 59 (5-6), URL: <https://hrcak.srce.hr/25658>
5. Jambrek, I. i Penić, I., I. (2008): *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29 (2), URL: <https://hrcak.srce.hr/40704>
6. Marguerite Tomulić, A. i Grmuša, T. (2017): *Empatija u radnom okruženju*, Media, culture and public relations, 8 (2), URL: <https://hrcak.srce.hr/199664>
7. Marković, S. (2005): *Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji: koncept i mjerenje*, Tourism and hospitality management, 11 (1), URL: <http://hrcak.srce.hr/181346>
8. Paliaga, M., Strunje, Ž. i Pezo, H. (2010): *Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske*, Ekonomska misao i praksa (2), URL: <https://hrcak.srce.hr/62313>
9. Roknić, S. i First Komen, I. (2015): *Primjena internog marketinga i njeni učinci na korporativnu kulturu u djelatnosti trgovine u Republici Hrvatskoj*, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 3 (1), URL: <https://hrcak.srce.hr/139699>
10. Sinčić Ćorić, D. i Vorkapić, I. (2008): *Istraživanje povezanosti zadovoljstva asortimanom, lojalnosti i reputacije na poslovnom tržištu*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 6 (1), URL: <https://hrcak.srce.hr/30963>
11. Vugrinec Hitrec, V. (1996): *Interni marketing*, Računovodstvo, revizija i financije, 11
12. Quien, M. (2012): *Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj*, Učenje za poduzetništvo, 2 (1), URL: <https://hrcak.srce.hr/130205>

Internetske stranice:

1. Bipa.hr, URL: <https://www.bipa.hr/> (20.5.2019.)
2. dm-drogerie markt.hr, URL: <https://www.dm-drogeriemarkt.hr/> (15.5.2019.)
3. Ja trgovac.com, URL: <http://www.jatrgovac.com/> (15.5.2019.)
4. Moj posao.net, URL: <https://www.moj-posao.net/> (15.5.2019.)
5. Müller.hr, URL: <https://www.mueller.hr/> (20.5.2019.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Nezadovoljan korisnik usluge .....	14
Slika 2. Logo dm-drogerie markt d.o.o. ....	18
Slika 3. Organizacijska struktura .....	20
Slika 4. Inicijativa “Jer sve smo to MI!” .....	22
Slika 5. Inicijativa “Sve za nju” .....	23
Slika 6. Kampanja “Zaštiti se... i neka cijeli ovaj svijet još sja u suncu” .....	24
Slika 7. Marke drogerije dm.....	27
Slika 8. Kartica lojalnosti dm .....	28
Slika 9. Logo Müller .....	30
Slika 10. Flota zelenih kamiona .....	30
Slika 11. Logo Bipa.....	31
Slika 12. Bipa Backstage.....	32

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spol .....	34
Grafikon 2. Dob.....	34
Grafikon 3. Završeni stupanj obrazovanja .....	34
Grafikon 4. Mjesečna primanja u kućanstvu.....	35
Grafikon 5. Učestalost kupovanja drogerijskih proizvoda.....	35
Grafikon 6. Kupovina u dm prodavaonicama .....	36
Grafikon 7. Najposjećenija drogerija .....	36
Grafikon 8. Razlog kupovine u drogeriji .....	37
Grafikon 9. Položaj dm-a u odnosu na ostale drogerije .....	38
Grafikon 10. Vrsta proizvoda koja se najčešće kupuje .....	38
Grafikon 11. Zadovoljstvo, 1. dio .....	39
Grafikon 12. Zadovoljstvo, 2. dio .....	39
Grafikon 13. Zadovoljstvo, 3. dio .....	40
Grafikon 14. Korištenje dm kartice active beauty.....	40
Grafikon 15. Isplativost i korisnost dm kartice active beauty i programa baby bonus .....	41
Grafikon 16. Vrijeme čekanja na blagajni u dm prodavaonicama .....	41
Grafikon 17. Neugodno iskustvo u dm prodavaonicama .....	42
Grafikon 18. Rješavanje neugodnog iskustva razgovorom s djelatnicima .....	42
Grafikon 19. Povratak u dm prodavaonice nakon neugodnog iskustva.....	43
Grafikon 20. Motivacija za ponovni odlazak u drogeriju dm .....	44
Grafikon 21. Ukupni doživljaj i zadovoljstvo kvalitetom usluge u dm prodavaonici .....	44
Grafikon 22. Preporuka bližnjima za kupovinu u dm prodavaonicama.....	45

## **SAŽETAK**

Uslužna su poduzeća na današnjem tržištu suočena sa velikom konkurencijom. Stoga je primarni cilj svakog poduzeća pružiti uslugu vrhunske kvalitete. Pomoću marketinških aktivnosti, poduzeća ostvaruju konkurentnost na tržištu te privlače nove i zadržavaju postojeće korisnike poduzeća. U suvremenim uvjetima poslovanja kvaliteta je jedan od važnih preduvjeta opstanka i razvoja svakog poduzeća te se za nju može reći da je proces sa zajedničkim ciljem koji se očituje u pronalaženju, dijeljenju, korištenju i pohranjivanju ključnih znanja koja se primjenjuju u procesu kontinuiranog unapređenja i poboljšanja poslovanja. Predmet istraživanja ovoga rada odnosi se na analizu obilježja kvalitete usluga. Praktični dio analiziran je na primjeru poduzeća dm-drogerie markt d.o.o. Istraživanjem se žele potvrditi dosadašnja istraživanja o važnosti kvalitete usluga. Ovo istraživanje moglo bi poslužiti u obliku praktičnog polazišta i za druga istraživanja u području kvalitete usluga.

**Ključne riječi:** kvaliteta, usluga, istraživanje, dm

## **SUMMARY**

Service companies in today's market are faced with great competition. Therefore, the primary objective of each company is to provide the highest quality service. With marketing activities, businesses gain market competitiveness and attract new and retain existing business users. In contemporary quality of business, quality is one of the important prerequisites for survival and development of each enterprise and can be said to be a process with a common goal that is reflected in finding, sharing, using and storing key knowledge that is applied in the process of continuous improvement and business improvement. The paper deals with the analysis of the characteristics of service quality. The practical part was analyzed on the example of dm-drogerie markt d.o.o. The research is looking to confirm previous research on the importance of quality of service. This research could serve as a practical starting point for other quality service research.

**Key words:** quality, service, research, dm

## **PRILOG**

ANKETA: ISTRAŽIVANJE O KVALITETI USLUGA PODUZEĆA dm-drogerie markt d.o.o.

### **1. Koliko često kupujete drogerijske proizvode?**

- a) svaki dan
- b) nekoliko puta tjedno
- c) jednom tjedno
- d) nekoliko puta mjesečno
- e) jednom mjesečno
- f) nikada

### **2. Kupujete li u dm prodavaonicama?**

- a) da
- b) ne

### **3. Koju drogeriju najviše posjećujete?**

- a) dm
- b) Muller
- c) Bipa
- d) Douglas
- e) online trgovine
- f) ostalo \_\_\_\_\_

### **4. Koji je razlog kupovine u drogeriji u kojoj najčešće kupujete?**

- a) blizina prodajnog mjesta
- b) zadovoljstvo uslugom
- c) skupljanje nagradnih bodova
- d) akcijske ponude
- e) svejedno mi je gdje kupujem
- f) ostalo \_\_\_\_\_

**5. Prema Vašem mišljenju, u kojem je položaju dm u odnosu na ostale drogerije?**

- a) znatno bolji
- b) bolji
- c) na istoj razini
- d) lošiji
- e) znatno lošiji

**6. Koja je vrsta proizvoda koju najčešće kupujete u drogeriji?**

- a) ljepota
- b) bebe
- c) prehrana
- d) domaćinstvo
- e) foto
- f) kućni ljubimci
- g) bezreceptni lijekovi
- h) ostalo \_\_\_\_\_

**7. Ocjenite zadovoljstvo uslugom u drogeriji dm brojevima od 1 do 5 (1-vrlo nezadovoljan, 5-veoma zadovoljan).**

- a) lokacija trgovine 1 2 3 4 5
- b) dovoljan broj parkirnih mjesta 1 2 3 4 5
- c) radno vrijeme 1 2 3 4 5
- d) privlačnost prostora 1 2 3 4 5
- e) preglednost trgovine (čistoća trgovine, preglednost proizvoda i transparentnost cijena) 1 2 3 4 5
- f) prostorni raspored (prostranost, funkcionalnost unutarnjeg uređenja) 1 2 3 4 5
- g) atmosfera u trgovini (boja, miris, glazba, rasvjeta) 1 2 3 4 5
- h) ljubaznost osoblja 1 2 3 4 5
- i) dostupnost osoblja za savjete pri kupnji 1 2 3 4 5
- j) znanje i stručnost osoblja 1 2 3 4 5
- k) brzina usluge 1 2 3 4 5
- l) kvaliteta proizvoda 1 2 3 4 5
- m) svestranost marki 1 2 3 4 5
- n) raznolikosti izbora svake marke 1 2 3 4 5



- o) cijena proizvoda 1 2 3 4 5
- p) razni popusti i posebne ponude 1 2 3 4 5
- q) omatanje robe za poklone 1 2 3 4 5
- r) besplatni uzorci 1 2 3 4 5

**8. Koristite li dm karticu active beauty?**

- a) da
- b) ne

**9. Smatrate li isplativim i korisnim korištenje dm kartice active beauty i programa baby bonus?**

- a) svakako
- b) uglavnom
- c) nikako
- d) nisam upoznat(a)

**10. Jeste li zadovoljni vremenom čekanja na blagajni u dm prodavaonicama?**

- a) da
- b) ne

**11. Jeste li doživjeli neugodno iskustvo u dm prodavaonicama?**

- a) da
- b) ne

**12. Ukoliko ste doživjeli neugodno iskustvo u dm prodavaonici, jeste li ga riješili razgovorom s djelatnicima?**

- a) da
- b) ne

**13. Ukoliko ste doživjeli neugodno iskustvo u dm prodavaonici, jeste li se opet vratili kupovati u dm?**

- a) da
- b) ne

**14. Što Vas u najvećoj mjeri motivira na ponovni odlazak u drogeriju?**

- a) bolji asortiman privatnih marki u odnosu na konkurente
- b) ljubazno osoblje
- c) lokacija prodavaonice
- d) ugodno iskustvo kupovanja
- e) dobar omjer kvalitete i cijene
- f) ostalo \_\_\_\_\_

**15. Ocijenite Vaš ukupni doživljaj i zadovoljstvo kvalitetom usluge u dm prodavaonici.**

loš doživljaj    1    2    3    4    5    vrhunski doživljaj

**16. Preporučujete li svojim bližnjima kupovinu u dm prodavaonicama?**

- a) da
- b) ne

**17. Mjesečna primanja u kućanstvu:**

- a) do 3000 kn
- b) 3001-5000 kn
- c) 5001-8000 kn
- d) više od 8000 kn

**18. Završeni stupanj obrazovanja:**

- a) osnovna škola
- b) srednja škola
- c) preddiplomski studij
- d) viša škola
- e) diplomski studij
- f) poslijediplomski studij, doktorski ili specijalistički studij

**19. Spol:**

- a) M
- b) Ž

**20. Dob:**

- a) do 20 godina
- b) od 21 do 35
- c) od 36 do 50
- d) od 51 do 75
- e) 76 i više godina