

# UPRAVLJANJE ASORTIMANOM U MALOPRODAJI NA PRIMJERU AUTODIJELOVA BARIŠIĆ

---

**Banaj, Andreja**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2022**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:112:743992>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-06-25**



**VELEUČILIŠTE U POŽEGI**  
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

*Repository / Repozitorij:*

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



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

# VELEUČILIŠTE U POŽEGI



**ANDREJA BANAJ, 2445005122**

## **UPRAVLJANJE ASORTIMANOM U MALOPRODAJI NA PRIMJERU AUTODIJELOVA BARIŠIĆ**

***ZAVRŠNI RAD***

Požega, 2022. godine



VELEUČILIŠTE U POŽEGI  
DRUŠTVENI ODJEL  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TRGOVINSKO POSLOVANJE

**UPRAVLJANJE ASORTIMANOM U MALOPRODAJI  
NA PRIMJERU AUTODIJELOVA BARIŠIĆ**

***ZAVRŠNI RAD***

IZ KOLEGIJA VELEPRODAJNO I MALOPRODAJNO POSLOVANJE

MENTOR: dr.sc. Antun Marinac, v. pred.  
STUDENT: Andreja Banaj  
JMBAG studenta: 2445005122

Požega, 2022. godine

## **SAŽETAK**

U ovom završnom radu tema je upravljanje asortimanom u maloprodaji na primjeru Autodijelova Barišić. Pojmovno je određen management i upravljanje, isto tako su opisane sastavnice maloprodajnog marketinškog spleta: proizvod, cijena, distribucija i prodaja, promocija te sam pojam.

Definirano je upravljanje asortimanom u maloprodaji te opisano na primjeru tvrtke Autodijelova Barišić, kako upravlja i vodi brigu o asortimanu koji imaju u maloprodaji.

U završnom radu se teorija u vezi asortimana i upravljanja asortimanom, usporedila i prikazala kako to upravo koriste u Autodijelovima Barišić.

**Ključne riječi:** menadžment i upravljanje, asortiman, marketing splet, Autodijelovi Barišić

## **SUMMARY**

In this final paper, the topic is assortment management in retail, on the example of Autodijelova Barišić. Conceptually management and administration are defined, and the components of the retail marketing mix are also described: product, price, distribution and sales promotion and the term itself.

Assortment management in retail is defined and described on the example of the company Autodijelovi Barišić, how they manage and take care of the assortment they have in retail. In the final paper, the theory regarding assortment and assortment management was compared and shown as they are used in Autodijelovi Barišić.

**Key words:** management , assortment, marketing mix, Autodijelovi Barišić

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA I UPRAVLJANJA</b> .....	2
2.1. Pojam i funkcije menadžmenta i menadžera .....	2
2.2. Uloga upravljanja u trgovinskim procesima i maloprodaji .....	8
<b>3. MALOPRODAJNI MARKETINŠKI SPLET-POJAM I SASTAVNICE</b> .....	11
3.1. Marketinški splet.....	11
3.1.1. Proizvod.....	13
3.1.2. Cijena.....	14
3.1.3. Distribucija.....	15
3.1.4. Promocija.....	16
<b>4. UPRAVLJANJE ASORTIMANOM U MALOPRODAJI</b> .....	19
4.1. Pojam asortimana i njegove specifičnosti.....	19
4.2. Upravljanje strukturom asortimana.....	26
<b>5. UPRAVLJANJE MALOPRODAJNIM ASORTIMANO U AUTO DIJELOVIMA BARIŠIĆ</b> .....	31
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	43
<b>LITERATURA</b> .....	44
<b>POPIS SLIKA</b> .....	46

## 1. UVOD

Predmet ovoga rada je prikaz i analiza tvrtke Autodijelovi Barišić koja se bavi prodajom auto dijelova. Promatrana tvrtka ima širok asortiman proizvoda u auto industriji, moto programu, agro te gospodarskom programu, kao i širok asortiman dodatne opreme, alata i servisne opreme.

U izradi rada korištena su stručne literature i internetski izvori, kao i web stranica tvrtke te vlastito istraživanje.

Završni rad se sastoji od šest poglavlja.

U uvodnom dijelu će se najaviti tema, predmet istraživanja i ciljevi završnog rada.

U sklopu drugog poglavlja pojasnit će se pojmovi menadžmenta i upravljanja te razraditi teorijski dio.

U trećem poglavlju dat će se osvrt i pojmovno određenje maloprodajnog marketinškog spleta, uz prikaz njegovih sastavnica.

U četvrtom poglavlju sagledava se teorijski dio upravljanja asortimanom u maloprodaji, pojam i struktura asortimana.

Posljednje poglavlje biti će rezervirano za prikaz zaključnih razmatranja vezanih za završni rad.

## **2. POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA I UPRAVLJANJA**

U ovoj cjelini se pojašnjavaju pojmovi menadžmenta i upravljanja. Često se pojmovi upravljanje i menadžment smatraju sinonimima, ali postoje sadržajne i sličnosti i različitosti ovih pojmova. Upravljanje se odnosi na funkciju i na proces, dok menadžment predstavlja proces u nekom poduzeću.

### **2.1. Pojam i funkcije menadžmenta i menadžera**

Postoje različiti pristupi u definiranju pojma menadžmenta. S tim u vezi, autori daju različite definicije s obzirom na ulogu i svrhu poduzeća te okruženja u kojem se poduzeće nalazi.

U posljednjem desetljeću uočava se sve veća pojava naziva i titula koji iza sebe imaju pojam „manager“ odnosno „menadžer“. U tom slučaju, daje se poseban naglasak na korporacijske poslove i poslove agencija. U njima se kontinuirano na oglasnim pločama za posao traže „menadžeri komunikacija“, menadžeri društvenih mreža“, menadžeri prodaje“ i slično. Pojmovi menadžer i menadžment neprestano se javljaju u svakodnevnoj komunikaciji pa se nameće potreba preciznog i točnog definiranja pojma „menadžmenta“.

Pojam menadžmenta je karakterističan i specifičan po svojoj višeznačnosti, ovisi iz kojeg kuta se promatra. U poslovnim radnjama njegova definicija je nešto drugačija od definiranja u znanstvenima krugovima. Menadžment će biti drugačiji kao funkcija, u nekoj organizacijskoj jedinici, nego bi bio u nekoj drugoj određenoj profesiji. On ima puno slojeva i lako se prilagođava na male i velike skupine, no svejedno ga treba razlikovati od pojma s kojim se nekad i povezuje i poistovjećuje.

Pojam menadžment dolazi od engleske riječi management, stoga se u engleskom govornom rječniku često poistovjećuje s riječima poput „supervision, leadership, organization, administration, control i direction“ (Buble, 2006:1). Buble ističe kako se riječi poput menadžment, administracija i organizacija često svode na isto značenje, stoga je potrebno odvojiti značenja i za svaki pojam koji smo naveli i definirati i objasniti što doista i znače.

Jurina definira menadžment kao „način obavljanja svih regulacijskih funkcija (op.a. upravljanje, rukovođenje, izvršenje) u uvjetima kada se javljaju elementi tržišta“ (Jurina, 2011:92). Za Jurinu, menadžment predstavlja proces, profesiju, vještinu i znanost koji u sebi



sadrži rad u zajednici („s drugima i pomoću drugih“ (Jurina, 2011:92) kako bi se ostvarili ciljevi zajednice, uz efikasnu uporabu resursa. Menadžeri, kao nositelji menadžmenta odlučuju i donose odluku, usmjeravajući svoju organizaciju.

Sikavica et.al. definira menadžment s povijesnog aspekta kao „...izvršnu aktivnost upravljanja“. Definicija proizlazi iz diobe funkcije menadžmenta na dva dijela: funkciju upravljanja i izvršnu funkciju. Ovdje je naglašena važnost funkcije upravljanja kao funkcije vlasništva: upravljanje se, prema njima, temelji na „...pravu vlasništva nad materijalnim i drugim čimbenicima poslovanja“ (Sikavica et al, 2008:3). Međutim, razvojem načina poslovanja i širenjem tržišta, ova definicija je isto tako dobila proširenje. Menadžment više nije samo povezan uz vlasništvo. Pravi primjer tome su nadzorni odbori koji jednim izglasavanjem mogu smijeniti vlasnika poduzeća. Stoga menadžment postaje „aktivnost određene kategorije ljudi“ (Sikavica et al, 2008:3). Menadžment se sada sastoji od funkcije izvršavanja kao svoje funkcije koja je ovisna o nižoj strukturi s kojom je povezana.

Veoma je važno za naglasiti da se razlikovanje menadžmenta u teoriji, ovisno i o teritoriju. Američko definiranje managementa temelji se na optimalnom iskorištavanju inputa. S tim u svezi, Joseph Massie je dao definiciju menadžmenta kao „posebnu skupinu ljudi čiji je zadatak svoj napor usmjeriti prema zajedničkim ciljevima aktivnošću drugih ljudi“ (Massie, 1971:4). S druge pak strane, japanska definicija menadžmenta temelji se na donošenju odluka i daje se prvenstvo na pravo u odlučivanju. Koontz i Weichrich slove za dvoje poznatih europskih teoretičara menadžmente i oni su 90-ih godina dali definiciju menadžmenta kao „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci radeći zajedno u skupinama ostvaruju odabrane ciljeve“ (Koontz i Weichrich, 1990:14). Nastavno na njih, drugi teoretičari u svojem pokušavanju definicije menadžmenta sežu za različitostima organiziranja, upravljanja te rukovođenja.

Pojmom menadžmenta se označava: „proces koordinacije i djelotvornog korištenja ljudskih i materijalnih resursa kako bi se postigli određeni ciljevi. Preciznije, to je proces planiranja, organiziranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i resursa organizacije sa svrhom postizanja ciljeva organizacije; nosioce i realizatore menadžerske funkcije u organizaciji, odnosno grupu ljudi koja u organizacijama usmjerava i koordinira aktivnosti i resurse; specifičnu disciplinu, odnosno ukupno znanje i praksu na području upravljanja i rukovođenja. Često se smatra posebnim faktorom proizvodnje i najvažnijim resursom organizacije.“(Grupa autora, 1991: 226)

Drucker (2005) smatra da je menadžment prijeko potreban cjelini i dijelovima, jer se bavi ljudskim faktorima koje će educirati za zajednički rad, kako bi svoje prednosti učinili još djelotvornijima, a svoje nedostatke i slabosti nevažnima.

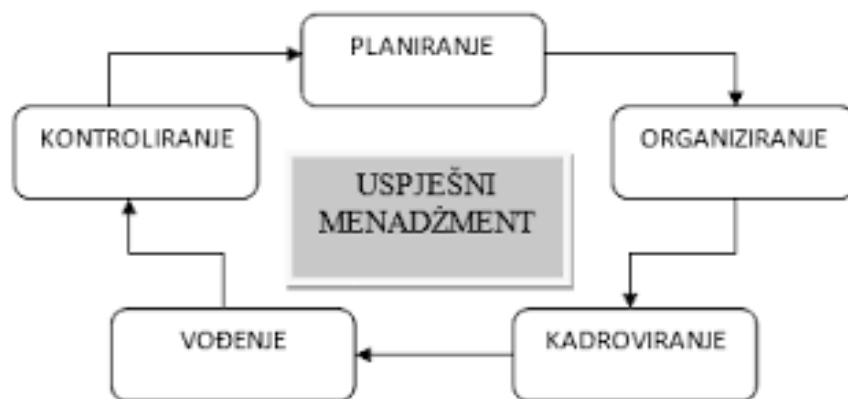
Menadžment predstavlja proces u kojem se oblikuje i održava okruženje radi učinkovitog ostvarivanja postavljenih ciljeva organizacije ili poduzeća. Svako poduzeće hoće poslovati ekonomično i optimalno iskoristiti raspoložive resurse prilikom kreiranja i proizvodnje proizvoda i usluge. Ujedno je i to uloga menadžera, da učinkovito (postigne ciljeve) i efikasno (uz minimalne resurse) upravlja i vodi proces poslovanja.

Uobičajena podjela temeljnih funkcija menadžmenta je sljedeća:

- planiranje,
- organiziranje,
- kadroviranje,
- vođenje i
- kontrola.

Kroz pet navedenih funkcija menadžeri su usmjereni na ljude i njihove potencijale kako bi ih motivirali i vodili ka rješavanju poslovnih zadataka i ciljeva i pridonijeli uspješnosti posla.

Slika 1. Temeljne funkcije menadžmenta



Izvor: Welhrich, Koontz, 1994: 17

Planiranje se odnosi na analizu trenutnog stanja nekog poduzeća (analiza unutarnje i vanjske okoline i njihovu integraciju) i određivanje pravca daljnjeg djelovanja, kroz definiranje strategije i postavljanje ciljeva koje je potrebno ostvariti. Pri tome je bitno odrediti i organizacijsku misiju i viziju.

Organiziranje je sljedeća funkcija koja podrazumijeva odabir i uspostavljanje odgovarajuće organizacijske strukture temeljene na ciljevima poduzeća, aktivnostima potrebnim za realizaciju ciljeva te delegiranja ovlasti i uspostavljanje horizontalne i vertikalne komunikacije i protoka informacija.

Kadroviranje ili upravljanje ljudskim resursima se odnosi na dodjeljivanje uloga i zadataka određenim ljudima na temelju prethodno definiranih ciljeva i zadataka. Prilikom kadroviranja je bitno napraviti analizu mehaničkih, motornih, intelektualnih i kreativnih sposobnosti ljudskih resursa kako bi se rasporedili na zadatke i radna mjesta usklađena s njihovim vrlinama, sposobnostima i kompetencijama.

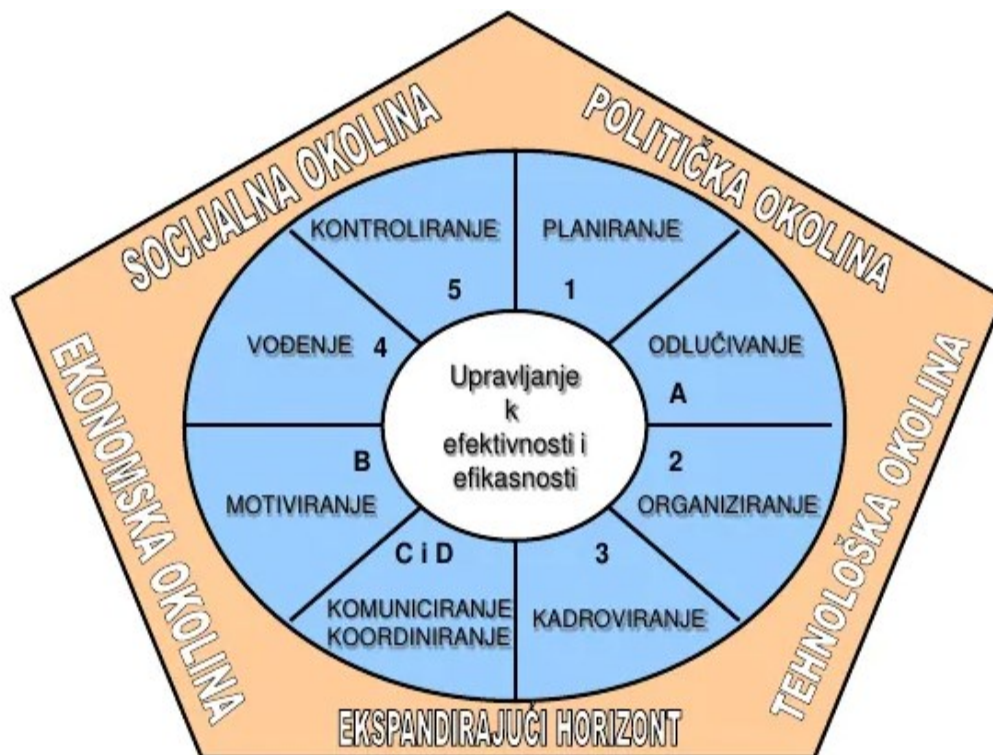
Vođenje se smatra ključnom funkcijom menadžera i od menadžera se očekuje da bude vođa koji će uspjeti motivirati i voditi zaposlenike ka ostvarenju postavljenih ciljeva. Pri tome koriste različite načine i metode motiviranja i nagrađivanja zaposlenika.

Nakon što se izvrše određene aktivnosti potrebno je mjeriti ostvarenje ciljeva i odrađenih aktivnosti, te njihovu uspješnost. Pri tome se mogu uočiti odstupanja od planiranih aktivnosti i predložiti korektivne aktivnosti radi poboljšanja poslovnog rezultata.

Nositelj menadžerskih funkcija je menadžer. Prema Enciklopediji.hr, menadžer je „osoba koja usmjerava i koordinira aktivnosti drugih ljudi radi postizanja organizacijskih ciljeva; osoba koja ima formalni (položajni) autoritet u planiranju, organiziranju, koordiniranju, usmjeravanju i kontroliranju organizacijskih resursa (ukupnih ili dijela resursa) i odgovornost za postizanje rezultata, realizaciju ciljeva i efikasnu i efektivnu upotrebu resursa. Pojam menadžera uključuje sve organizacijske razine, od najviših (predsjednik uprave i glavni direktori, ravnatelji) do najnižih (voditelji odjela, poslovođe i sl.).“

Osim funkcija, bitno je pojasniti i menadžerske procese i vještine.

Slika 2.: Temeljne funkcije, procesi i vještine menadžera



Izvor: Kreitner, 1989: 3

Uz temeljne menadžerske funkcije bitno je kvalitetno voditi i menadžerske procese, a to su: odlučivanje, motiviranje, komuniciranje i koordiniranje. Tijekom tih procesa potrebno je kontinuirana svjesnost o svih pet menadžerskih funkcija, jer, primjerice, ponekad je u procesu odlučivanja potrebno primijeniti neke, a ponekad i sve funkcije radi pravilnog donošenja odluke.

„Temeljne značajke menadžmenta:

- rad s drugima i pomoću drugih – menadžment uz pomoć drugih ljudi i sa drugim ljudima obavlja operativne zadatke; kolektivna akcija,
- ostvarivanje postavljenih ciljeva – ciljevi kao mjerilo uspješnosti, određuju svrhu i smjer menadžmenta,
- postizanje efikasnosti i efektivnosti – potrebno je riješiti problem i reducirati troškove, te s druge strane ostvariti profit. Potrebno je naći balans između efikasnosti i efektivnosti; efikasnost traži porast profita,
- postizanje rezultata uz ograničene resurse – racionalna upotreba dostupnih resursa i pronalaženje alternativnih izvora,
- djelovanje u promjenljivoj okolini – adaptabilnost na promjene.“(Sikavica et. al.,2008:2)

„U praksi postoji univerzalna potreba za menadžmentom, što je prikazano na slici :

- u organizacijama svih veličina,
- u svim vrstama organizacija,
- na svim organizacijskim razinama,
- u svim područjima organizacije.“(Sikavica et al.,2008).

Slika 3: Shematski prikaz potrebe za menadžmentom



Izvor: izrada autora prema Sikavica et.al.,2008.

Na slici iznad vidljiva je univerzalnost menadžmenta jer potreba za menadžmentom se nalazi u svakom dijelu gospodarstva, poduzetništva, društva i cijelom svijetu, čemu je posebno donijela globalizacija i boom interneta. S takvim promjenama i poduzeća trebaju promijeniti svoje poslovne vizije, a menadžment se neprestano nalazi pred novim izazovima. Došlo je doba kada menadžment prelazi iz „razdoblja moći“ u „razdoblje prilagođavanja“. Prvo razdoblje specifično je za tradicionalnog menadžera, koji je došao na položaj u prvom redu autoritetom a drugo je razdoblje specifično za menadžera novijeg tipa, menadžera okrenutog ljudima. (Sikavica et. al.,2008).

## 2.2. Uloga upravljanja u trgovinskim procesima u maloprodaji

U prethodnim poglavljima opisane su funkcije menadžera u cilju sagledavanja slike o tome što menadžer i menadžment znače u okvirima organizacije i na šta se sve treba obraćati pozornost kod „savršenog scenarija“. Na mnogo mjesta se spominje pojam upravljanje, u nadolazećem tekstu razmotrit će se spomenuti naziv kroz prizmu prioriteta za uspješnost i opstanak menadžmenta organizacije. Ukoliko osoba posjeduje dobre sposobnosti za upravljanje i vrline, ona će bez problema izvršiti i obaviti sve funkcije koje menadžment zahtjeva na određenoj razini, od razine planiranja pa sve do kontrole. Na poslijetku, ako osoba zna upravljati sa sobom, neće joj biti problem upravljati i drugim područjima u poslovnom i privatnom životu.

Organizacija upravljanja, uz menadžment, donosi koordinaciju svih dijelova organizacije uz utemeljenu organizacijsku strukturu. Pero Sikavica smatra: „Bez upravljanja nema menadžmenta, a bez menadžmenta nema ni organizacijske strukture, niti same organizacije jer bi bez toga elementi organizacija ostali ne povezani (...)“ (Sikavica, 2011:607). S druge strane, Buble definira upravljanje kao „aktivnost svih sudionika u organizaciji usmjerenih prema ostvarenju ciljne funkcije“ (Buble, 2006:291). Pod pojmom sudionik se ovdje misli na sve hijerarhijske dijelove organizacije: vlasnike, menadžment i zaposlenike, jer svi oni su nositelji određenih funkcija i njihove radnje utječu na upravljanje.

Sikavica navodi kako se pojam upravljanje „često poistovjećuje s menadžmentom, upravom i upravnim odborom“ (Sikavica, 2011:614). Ističe kako se razlika između upravljanja i menadžmenta najviše može vidjeti u tome kako je upravljanje, odnosno vlasništvo, često nevidljivo, dok je menadžment itekako vidljiv jer „bez njega ni jedna organizacija ne može funkcionirati“ (Sikavica, 2011:614). Engleski jezik uzima riječi administration i governance. Sikavica se s tom tvrdnjom slaže jer obje riječi se mogu upotrijebiti za prijevod pojma upravljanje, iz razloga jer sadrži i dio administriranja i dio značenja upravljanja.

Upravljanje se definira kao temeljna funkcija procesa upravljanja te se ostvaruje kroz proces odlučivanja o kojemu se već pisalo. Funkcije menadžmenta se ostvaruju kroz procese odlučivanja na svim dijelovima organizacijskih struktura. Može se reći da je ne moguće izdvojiti upravljanje iz odlučivanja te odlučivanje iz upravljanja. Sikavica, isto tako kaže: „upravljanje, a posebno menadžment, koji povezuje sve elemente organizacije u skladnu cjelinu, omogućuje funkcioniranje i život organizacije“ (Sikavica, 2011:616). To bi značilo, ako je upravljanje uspješno, cijela organizacija je uspješna i obrnuto. Mnogo autora pak u svojim definicijama, poistovjećuju pojmove upravljanja i odlučivanja a ponekad stavljaju odlučivanja kao funkcije upravljanja.

Naposljetku, mnogi psiholozi smatraju da osoba sama upravlja svojim životom, donoseći pravilne odluke, baš kao i organizacije.

Za kvalitetno i učinkovito upravljanje trgovinskim poslovnim procesima potrebno je imati stabilne trgovinske politike.

Pojam upravljanja se može različito definirati, a neka od uobičajenih definicija upravljanja je da je to proces vođenja i/ili upravljanja tvrtkom ili projekta ili specifičnom situacijom, pri čemu se pod upravljanjem podrazumijeva briga o administriranju, organiziranju, koordiniranju te radu poduzeća ili tvrtke i njezinih ljudskih i ekonomskih resursa sa svrhom dosezanja specifičnih ciljeva (Enciklopedija Titanica, URL).

Ovisno o trgovinskom poslovnom procesu (radi li se o nabavi, prodaji, skladištenju ili nekom logističkom procesu) razlikuju se upravljačke odluke i čimbenici koji utječu na njihovo donošenje. Pa tako, primjerice donošenje odluka u nabavnim procesima treba temeljiti na razumijevanju menadžmenta u nabavi, a to se odnosi na: „izbor i broj dobavljača, politiku odnosa s dobavljačima, određivanje nabavnih kvota te način i vrsta plaćanja“ (Ferišak, 2006: 137).

Upravljanje je složen proces pri kojem je potrebno pratiti različite unutarnje i vanjske čimbenike iz unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća. Okruženje nekog poslovnog subjekta predstavljaju svi čimbenici koji utječu na poslovanje, rast i razvoj, te ostvarivanje strateških ciljeva poduzeća, a da pri tome upravljačka struktura na njih gotova nema ili ima neznatan utjecaj.

Vanjsko okruženje podrazumijeva: ekonomsko, političko, etičko, zakonodavno, ekološko, društveno i tehnološko okruženje. Dok se pod unutarnjim okruženjem podrazumijevaju različiti strateški ciljevi i planirane aktivnosti poduzeća, prisutna tehnologija, veličina poduzeća, faza životnog ciklusa poduzeća, postojeći i planirani ljudski potencijali, proizvod ili usluga, lokacija i dr.

Upravljanje nije samo važna i bitna funkcija za pojedine i menadžere, nego se odnosi na sve razine unutar organizacije, od razine nižeg do razine višeg menadžmenta, čak i za pojedince koji po pravilu i ne pripadaju hijerarhiji poput projektnih menadžera.

Visoki menadžment u pravilu se služi stratejskim menadžmentom. Armstrong definira stratejski menadžment kao: „...proces kojim poduzeće identificira sadašnje i predviđa buduće potrebe kupaca, formulira strategije i upravlja organizacijom, kako bi se uz efikasno korištenje raspoloživih resursa te strategije i ostvarile“ (Armstrong, 2001:81-82).

Horvat et al. kao važne preduvjete za uspješnost vođenja organizacije navodi „viziju i misiju, organizacijske vrijednosti i strateški pristup“ (Horvat et al, 2015:67). Stratejski pristup

zapravo se odnosi na strategijsko upravljanje koje uklapa „promišljanje, planiranje, implementaciju, evaluaciju i kontrolu“ (Horvat et al, 2015:68).

Srednji menadžment sadrži rukovoditelje odjela, te je ovaj dio hijerarhije izravna veza između višeg i nižeg menadžmenta. Ovaj menadžment nastoji realizirati ciljeve visokog menadžmenta raspodjeljujući zadaće odjelima i izravno rješavajući probleme na srednjoj razini. Da bi srednji menadžment to ostvario, „ovlašten je za iniciranje definiranja strategija i taktike ostvarenja ciljeva“ (Buble, 2006:204). Ovakav način funkcijskog rada je povezan usko sa strategijski menadžmentom i načinom procesiranja odluka u toj teoriji. Na taj način je i srednji menadžment u potrebi za kvalitetnijim upravljanjem kako bi donosio odluke koji pristup je najrelevantniji, za rješavanje cilja, a koji će u isto vrijeme izvući najviše dobiti za najmanje potrošenih sati, te koji će zadovoljiti viši menadžment.

Za niži menadžment se još koristi naziv nadzorno rukovodstvo, iz razloga što neposredno izvršava zadatke koji su dodijeljeni zaposlenicima. Tu se radi većinom o supervizorima u administraciji ili nadređenim kod proizvodnje. Njihove zadaće sabrao je Buble, prema kojemu oni odlučuju o primanjima, premještanjima, otkazima, napredovanju, radnim zadaćama, plaćama, o radnom vremenu, rasporedima smjena, prekidima radnih vremena; samostalno uhodavaju, podučavaju, vode, ocjenjuju i motiviraju zaposlenike; odlučuju o broju radnika potrebnih za obavljanje posla. Niži menadžment bitna je stavka koja obuhvaća dosta veliki broj odluka koje se donose, iako ne spada u više razine strukture. Niži menadžment ima ruko vodeće i ključne pozicije u pojedinim dijelovima, koje uključuju upravljanje odlukama koje se tiču zaposlenih, i izravno svojim odlukama utječu na njihovo zadovoljstvo i budućnost.

Upravljanje je jedna od temeljnih funkcija menadžmenta. Bitno je za napomenuti da menadžer prije upravljanja organizacijom, treba naučiti upravljati sobom. Ishitrene odluke, svaljivanje krivica na drugoga, odricanje od odgovornosti, crte su lošega menadžera. Onaj menadžer koji vodi organizaciju u sigurnu i uspješnu budućnost, je dobar menadžer, i on upravlja svojim emocijama i iskustvima, te zna riješiti konflikte, te zna kako se suočiti s problemima. Uspješan menadžer, je na kraju krajeva, uspješan vođa te lider u svojem području i na njega se zaposlenici organizacija mogu ugledati.

Nedostatak vještina upravljanja je najčešća pogreška u menadžmentima organizacija, koja se javlja zbog preopterećenja, nedostataka sluha za podređene, te menadžeri rade krive korake i takvo stanje prenose na cjelokupnu organizacijsku strukturu. Samo upravljanje bi im trebalo biti od pomoći u usmjeravanju prioriteta i ostvarenju organizacije u kojoj je organizacijska klima pozitivna i motivirajuća.



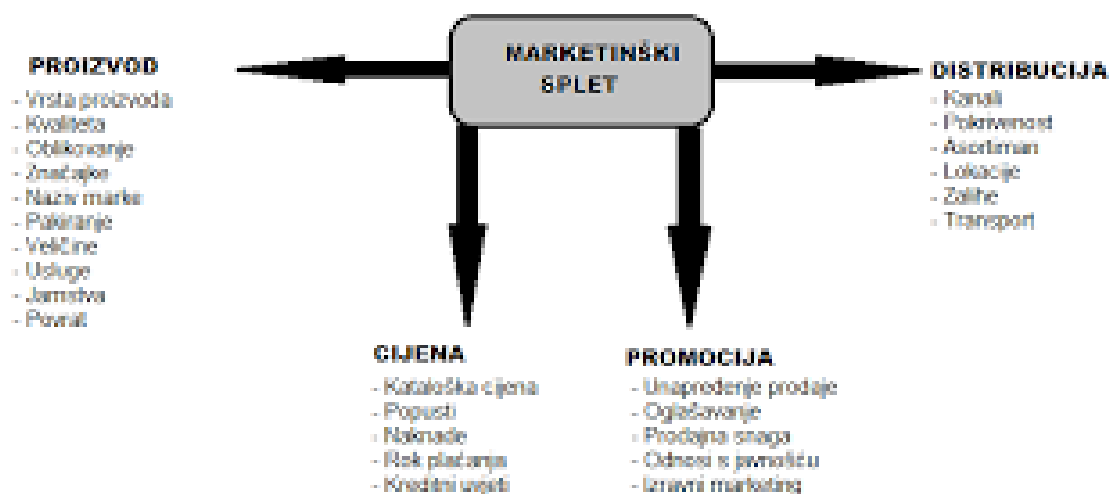
### 3. MALOPRODAJNI MARKETINŠKI SPLET-POJAM I SASTAVNICE

#### 3.1. Marketinški splet

Marketinški splet sastoji se od slijedećih instrumenata marketinga: proizvod, cijena, distribucija i promocija. Primjena i planiranje instrumenata marketinga odnosno primjena i oblikovanje marketinškog spleta bi uvijek trebala biti usklađena s rezultatima marketinškog istraživanja, ukoliko je to moguće. Upravljanje marketinškim spletom predstavlja u marketingu stvaranje takve kombinacije proizvoda, cijene, distribucije/prodaje i promocije, koja će u najvećoj mogućoj mjeri zadovoljiti potrebe pojedinih skupina potrošača i segmenata na tržištu. Marketinški splet da bi bio efektivan, treba biti prilagođen klijentima i njihovim potrebama, mora kreirati određene konkurentske prednosti, pobrinuti se da njegovi elementi budu dobro iskombinirani i da bude usklađen sa svim raspoloživim resursima tvrtke.

Na slijedećoj slici prikazane su sastavnice marketinškog spleta.

Slika 4: Sastavnice marketinškog spleta



Izvor: vlastita izrada prema: Kotler, P., Keller, K. L., Martinović, M.: Upravljanje marketingom, Mate Zagreb, 2014., str. 25.

Kod upravljanja marketingom vrlo je značajna marketinška strategija i njene sastavnice koje se navode u narednoj slici.

Slika 5: Upravljanje marketingom



Izvor: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Mod\\_4\\_Marketing\\_Planning\\_graphic-01.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Mod_4_Marketing_Planning_graphic-01.svg)

### 3.1.1. Proizvod

„Proizvod predstavlja najznačajniji instrument marketinškog miksa, no istodobno on je i kritičan element marketinškog miksa. Ukoliko je proizvod loš i nekvalitetan, neće mu pomoći ni uspješna promocija, prodaja/distribucija i niska cijena. S druge strane ako je proizvod izvrstan postići će uspjeh uz mnogo manja ulaganja u promociju i prodaju/distribuciju.“(Senečić, 2002:82)

„Proizvod je opredmećeni rezultat ljudskog rada ostvaren radi izravnog ili neizravnog podmirenja neke potrebe.“ (Rocco, 1991:54)

„Proizvod je sve što se može ponuditi na tržištu, sa svrhom da izazove pažnju, potakne na kupnju, uporabu ili potrošnju, a čime se mogu zadovoljiti želje ili potrebe. Uključuje fizičke predmete, usluge, osobe, mjesta, organizacije i ideje.“(Kotler,2007:539) Kada govorimo o razinama proizvoda, spominju se tri razine. Ona osnovna razina proizvoda je proizvod koji na tržištu ima sve najvažnije i najglavnije koristi koje potrošač traži. Očekivani proizvod je proizvod sastavljen od svojstava proizvoda kako bi se pružile osnovne koristi proizvoda. Prošireni proizvod je onaj proizvod koji uz osnovnu odnosno temeljnu razinu i očekivani proizvod, nudi još i neke dodatne usluge potrošačima.

„U cilju potpunog razumijevanja proizvoda, korisno je znati i njihovu klasifikaciju. Klasifikacija je svrstavanje proizvoda prema određenim kriterijima. Proizvod smo klasificirali na proizvode krajnje potrošnje te na proizvode poslovne ili proizvodne potrošnje.“(Meler, op.cit.:179)

„Proizvodi krajnje potrošnje većinom se kupuju za osobnu upotrebu, upotrebu u domaćinstvu i obitelji. U ovoj klasifikaciji razlikujemo konvencionalne proizvode, koje potrošači kupe s lakoćom, bez da su uložili neki napor. Zatim su tu proizvodi koji se nabavljaju povremeno, njih nazivamo Shopping proizvodi. Prije kupovanja Shopping proizvoda, potrošač mora doći do nekih informacija, on proučava osobine proizvoda, cijenu, dizajn, kvalitetu. Kad je proizvod zadovoljio sve potrošačeve potrebe, tad se tek potrošač odlučuje na kupnju. Proizvodi koje potrošači nabavljaju bez obzira na cijenu nazivamo specijalnim proizvodima.“ (Grbac,2012:123)“To su proizvodi s markom i s nekim određenim karakteristikama za koje je potrošač spreman izdvojiti veću sumu novaca. Proizvodi koji se nabavljaju radi daljnje proizvodnje i prerade nazivamo industrijskim proizvodima, odnosno proizvodima poslovne proizvodnje.“(Grbac, op.cit.:124) Najveći korisnici tih proizvoda su poslovni subjekti i zbog

toga se promet od prodaje proizvoda iz industrije razlikuje u prometu od proizvoda krajnje potrošnje. Proizvodi poslovne potrošnje se razvrstavaju na sirovine, dijelove i repromaterijal, osnovna kapitalna sredstva, opremu, potrošnu robu i usluge. Sirovina je proizvod poslovne potrošnje, to je proizvod koji je u prirodi i uglavnom je takav kakav se nađe, znači da se prije prodaje ne prerađuje puno. Za primjer bi mogli uzeti drva koja neko poduzeće prodaje drugome, kako bi to poduzeće izradilo namještaj. Dijelovi i repromaterijal su proizvodi proizvodne odnosno poslovne potrošnje koji se ugrađuju u krajnji proizvod.(Ibid) Za razliku od sirovina, oni su gotov proizvod. Tu bi za primjer mogao biti inox koji se ugrađuje u stupove ograde. Kapitalna osnovna sredstva su u pravilu velike vrijednosti i nisu dijelovi gotovog proizvoda no bitni su i ključni za njegovu ugradnju.(Ibid) Oprema je proizvod koji ima kraći vijek trajanja od kapitalnih sredstava.(Grbac, op.cit.125) Ona nije dio završnog proizvoda, ali je potrebna za njegovu proizvodnju. Ovdje pripadaju alati, računala, vozni parkovi, pisari i printeri i tome slično. Potrošna roba jesu proizvodi koji se u svakodnevnom životu koriste. Usluge su proizvod koji se ne može opipati i njih tvrtke uglavnom naručuju te za primjer usluga su usluge servisa, leasinga, popravaka, i slično.

### **3.1.2. Cijena**

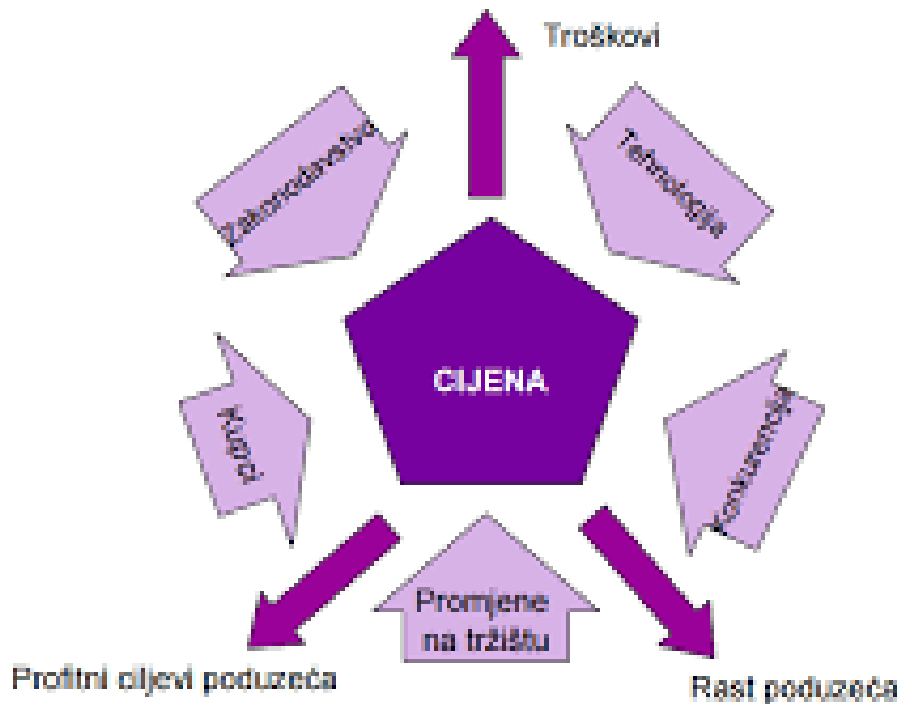
„Cijena je jedan od četiri temeljna elementa marketinškog miksa i ujedno jedini element koji je za poduzeće izvor prihoda. „Prava cijena“ može biti ključ za profitabilno poslovanje poduzeća i postizanje željene, te održive pozicije na odabrano tržištu, ali isto tako formiranje cijene na previsokoj ili preniskoj razini zasigurno vodi u propast. Nema formule pomoću koje se može odrediti „prava cijena“ proizvoda ili usluga. Uspješno poduzeće ima za cilj prodavati svoje proizvode po „pravoj cijeni“ u pravo vrijeme, uz maksimiziranje povrata uloženi sredstava, ostvarujući pri tome dugoročan odnos sa svojim kupcima. Poduzeća ne smiju nikada podcjenjivati svoju ponudu, ali ju niti precjenjivati.“(Previšić; Ozretić, 2007:184-186)

Cijena je jedini element odnosno instrument marketinškog miksa, koji donosi/proizvodi dohodak, te je ujedno i najelastičniji i najsavjetljiviji element marketinškog miksa. Određivanje cijena i konkurencija cijena donosi glavni problem sa kojim se marketinški stručnjaci suočavaju.

Postoji nekoliko determinanti u procesu određivanja cijena, koje su od iznimne važnosti, a odnose se na troškove, ciljeve poduzeća i rast poduzeća sa jedne strane, te na zakonodavstvo, kupce, tehnologiju, konkurenciju, promjene na tržištu, pak sa druge strane.

Slika 6: Determinante u procesu određivanja cijena

## Determinante u procesu određivanja cijena



Izvor: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:077604>

### 3.1.3. Distribucija

Pod funkcija marketinga koja upravlja tijekovima robe od proizvođača preko distributera, te zatim preko skladišnih i transportnih organizacija do ciljanog potrošača definira se kao distribucija. U modernom marketingu distribucija sadrži područja kanala distribucije i fizičku distribuciju. Nakon definicije cijene proizvoda počinje proces distribucije proizvoda na zadano tržište. „Distribucija uključuje skup aktivnosti koje su usmjerene na prijenos proizvoda sa mjesta proizvodnje na mjesto potrošnje u skladu sa potrebama kupca.“(Lončar, 2001:58)

Temeljna zadaća distribucije, u kontekstu zadovoljavanja potrošača je osiguranje dostupnosti proizvoda. Za njihovu dostupnost potrebno je osigurati pravo mjesto te željenu vremensku usklađenost. U tom smislu posebnu ulogu imaju poduzeća kao ponuditelji proizvoda koji moraju osigurati njihovu dostupnost u dovoljnim količinama te što većem broju kupaca. Odlučujući elementi kod izbora odgovarajućeg kanala su veličina poduzeća, osobine ciljanog tržišta, karakteristike proizvoda i ponašanje potrošača u kupnji. U današnje vrijeme , poduzeća

poklanjaju puno više pažnje na distribuciju ponude iz razloga što brzina i način na koji su proizvodi koji se nude dostavljeni potrošačima, bitno utječe na potrošačev osvrt na kvalitetu cijele prodajne ponude proizvoda. Brzina dostave željene ponude proizvoda prema kupcu predstavlja veliki plus ka cilju pozitivnog zadovoljstva potrošača.

Kod distribucije se spominje kanal distribucije, koji započinje sa proizvođačem, preko trgovine na veliko, te trgovine na malo i na kraju završava s potrošačem. Isto tako, fizička distribucija, koja započinje sa skladištem proizvođača, preko distribucijskog centra, prodavaonice, te završava s potrošačem. Ilustrativni prikaz na slijedećoj slici.

Slika 7: Kanal distribucije i fizička distribucija



Izvor: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:688195>

### 3.1.4. Promocija

„Promocija predstavlja proces komunikacije između poduzeća i kupca s ciljem stvaranja pozitivnog stava o proizvodima i uslugama, što dovodi do preferencije pri kupovini istih proizvoda i usluga od strane kupca. Promocija je svaki oblik komunikacije čija je uloga informiranje, uvjeravanje i/ili podsjećanje ljudi o proizvodima, uslugama, imidžu, idejama ili društvenoj uključenosti.“(Ibid:209)

Promocija se tvori od pet glavnih radnji: prvo je odabrati ciljano tržište, odrediti cijene promocije, limitirati budžet, stvoriti poruke i odabrati medije za promociju i na kraju procijeniti cjelokupni reklamni proces. Temeljna zadaća promocije je prenositi slijedeće informacije potrošačima:

- asortiman, cijena i način na koji se proizvod dostavlja,
- obilježja proizvoda (podrijetlo, pakiranje, kvaliteta),
- posebnost proizvoda (npr. Pjenušavi gel za tuširanje).

U narednoj slici može se vidjeti koji su to značajni ciljevi za trgovca, a koji za dobavljača, te koje su posljedice promocije.

Slika 8: Promocijski ciljevi trgovca i dobavljača



Izvor: <https://jatrgovac.com/upravljanje-kategorijama-individualni-pristup-i-strategija-za-svaku-kategoriju/>

U prethodnome tekstu govorilo se o marketinškom miksu i njegovim sastavnicama (proizvod, cijena, distribucija, promocija). Na slici ispod može se vidjeti kako i promocija ima miks koji se naziva promocijski miks, a sastoji se od oglašavanja, odnosa s javnostima, osobne prodaje, unapređenja prodaje, direktnog marketinga, digitalnog marketinga.

Slika 9: Promocijski miks



Izvor: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Promotion\\_Mix\\_Graphic\\_final.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Promotion_Mix_Graphic_final.svg)



## 4. UPRAVLJANJE ASORTIMANOM U MALOPRODAJI

U cilju zadovoljena očekivanja potrošača te ostvarenja profita potrebno je kombinirati proizvode koji će biti iznad konkurencije. Tako posložena kombinacija asortimana smatra se glavnim ciljem asortimanskog upravljanja. Poduzeće treba pratiti promjene u ponašanju i preferenciji potrošača tako da prilagodi svoj prodajni asortiman sukladno tome kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća, te kako bi poduzeće postalo uspješan konkurent. Poduzeće mora biti stalno u korak sa trendom, te često modificirati i mijenjati proizvode koje ima, uvoditi nove proizvode ili eliminirati iz asortimana proizvode koji ne donose profit. Upravo te promjene, prilagođavaju i način kako je poduzeće organizirano kako bi ih provelo te čine aspekt upravljanja prodajnim asortimanom, odnosno proizvodom. Menadžment i marketinški stručnjaci trebaju, da bi osigurali proizvode i prodajni asortiman koji zadovoljava ciljna tržišta, mijenjati i razvijati, te održavati profitabilan maloprodajni asortiman, jer prilikom mijenjanja stavova i preferencija potrošača prema proizvodima, želja za određenim proizvodom može opadati. Uz sve navedeno, može se doći do zaključka da, bez obzira iz kojeg se razloga asortiman mijenja, mora se njime upravljati. Mnogi marketinški stručnjaci se kod upravljanja prodajnog asortimana pouzdaju u portfolio pristup za upravljanje maloprodajnim asortimanom. Takav pristup oblikuje konkretnu marketing strategiju za stizanje asortimana koji će biti uravnotežen i dugoročno donijeti što veći profit.

### 4.1. Pojam asortimana i njegove specifičnosti

“Pojam asortimana definira se kao stručno sređen sastav različite vrste robe, koja se smješta u neku prodavaonicu i kojom se mogu zadovoljiti određene potrebe potrošača (asortiman prodavaonice), ili u određenom trenutku izvršeni izbor različite vrste robe ili usluga radi nastupa na tržištu. Širina asortimana odražava stupanj usklađenosti industrijske proizvodnje s raznovrsnim potrebama pučanstva i proizvodne potrošnje.“(Hrvatska enciklopedija, 2020:4227)

Asortiman proizvoda je ključni element marketinga poduzeća koje se bave trgovinom kao osnovnom djelatnosti. Glavna uloga mu je u povezivanju svih aktivnosti marketinga usmjerenih ka pravcima sadašnje i buduće potražnje potrošača. O toj strukturi ovisi i utjecaj drugih čimbenika i instrumenata poslovanja. Politikom i upravljanjem asortimana, trgovina može osigurati optimalan odnos između zaliha i obujma prodaje.

Možemo se u praksi susresti sa drugim nazivima za asortiman, kao što su: miks proizvoda, prodajni program, prodajni splet i još mnogi drugi nazivi.

Neki autori navode da asortiman proizvoda čine: proizvod (sve što zadovoljava želju i potrebu kupca/potrošača), linije proizvoda (grupa proizvoda međusobno povezana po nekim elementima ili svojstvima), artikl (svaka pojedinačna jedinica unutar marke ili linije proizvoda, a artikl se razlikuje prema nekim kriterijima kao što su izgled, oblik, cijena i veličina), asortiman (predstavlja skup svih linija proizvoda koje trgovac nudi svome kupcu).

Asortiman proizvoda bi se mogao definirati kao skup svih vrsta proizvoda, odnosno artikala, ili linija proizvoda koji se u danom trenutku te na određenom mjestu nude na prodaju od strane jednog ponuđača, proizvođača, ili poduzeća. Cilj ponuđača, odnosno poduzeća je da u svojoj trgovini nudi što više artikla unutar asortimana da bi se zadovoljile želje i potrebe što većeg broja potrošača, i krajnjih kupaca. Time tvrtka, odnosno poduzeće ili ponuđač proširuje svoj asortiman tako da uvodi sve više linija proizvoda, pod linija unutar svake linije proizvoda, i u konačnici jako velik broj proizvoda koje nudi unutar svake grupe proizvoda, a koji se razlikuju po cijenama, obilježjima i izgledu. Time dolazi do toga da stvori uvjete da svaki potencijalni potrošač, odnosno kupac pronađe svoj proizvod koji će zadovoljiti njegove potrebe i kriterije koje je on od početka kupovine i tražio, odnosno želio. Kriteriji koje potrošač traži i želi odnose se na cijenu, kvalitetu, oblik, karakteristike i izgled. Odabir proizvoda ovisi ponajprije o potrošačevoj, odnosno kupčevoj kupovnoj moći, navikama, ali i trenutnom stanju raspoloženja u kojemu se nalazi. Upravo zbog toga, nastoji se kupce motivirati na brojne različite načine, među kojima je ponajprije i prvenstveno puštanje muzike koja utječe na njihovo raspoloženje. Cilj takvih ulaganja i napora poduzeća je da u konačnici dovedu do kupovine od strane kupca.

U današnje vrijeme javlja se sve više veći broj proizvoda koji se vrlo često mijenjaju. Životni vijek proizvoda se isto tako smanjio, a uznapredovala tehnologija i sve istaknutija moda u svakom segmentu života svakodnevno plasira novitete na tržištu. Tržište se non-stop prilagođava i konstantno prima nove proizvode i postaje vrlo vjerojatno nezasićeno za novim proizvodima. Takva izmjena proizvoda direktno utječe na trgovinska poduzeća i njihovu strukturu asortimana. Cilj svih trgovinskih poduzeća je plasirati najnovije proizvode u svoje trgovine prije njihove konkurencije. To dovodi do povećavanja proizvoda i sve većega broja njegovih kombinacija kod asortimanu samih trgovina. Zato je bitno upravljati asortimanom i njegovim višestrukim dimenzijama da bi se od svih proizvoda koji se nude odabrala prava i ponajprije dobitna kombinacija proizvoda sa optimalnom, tj. Najpogodnijom širinom i dubinom asortimana.

Pri usporedbi trgovinskih i proizvodnih, prednost imaju trgovinskog poduzeća koja se mogu lakše prilagoditi željama i potrebama tržišta i na taj način brže mijenjati asortiman koji ima. To je od velike važnosti jer kupci žele da im svi novi proizvodi budu na tržištu dostupni odmah. Dosta značajan utjecaj na to ima i Internet koji potrošačima nudi dostupne informacije o svim trenutnim svjetskim trendovima, a i žele biti u korak s modom. S druge pak strane, proizvodna poduzeća imaju drugih problema prilikom izmjene proizvodnje i kod njih je proces puno složeniji te zahtjeva veće izdatke i rizike.

Glavni cilj upravljanja asortimanom proizvoda je da trgovac na malo izabere najbolju kombinaciju proizvoda koja je bolja u svakom pogledu od konkurencije i samim time da bolje zadovoljava želje i potrebe krajnjega kupca i potrošača. Asortiman proizvoda, ne bi trebao, već mora odgovarati očekivanjima ciljnog tržišta. Osim što to treba biti izgledom i kvalitetom, isto tako, proizvodi moraju biti prilagođeni i prodajnom cijenom. Idealna situacija pretpostavlja sposobnost poduzeća da pronalazi i nudi proizvode koji su što bolje kvalitete, a uz što niže cijene. Niske cijene ne smiju biti nužno prilagođene samo kupcima, i time ugroziti pozitivno poslovanje poduzeća. Važno je da cijene, osim zadovoljnih kupaca osiguravaju dobit svakog trgovinskog poduzeća.

Kako bi poduzeća što uspješnije upravljala asortimanom moraju provesti određenu proceduru u svom poduzeću. Temeljni procesi upravljanja asortimanom su:

- analiziranje asortimana,
- odluka o dubini i širini asortimana,
- odlučivanje o inoviranju i moderniziranju asortimana,
- odlučiti o onom proizvodu koji će biti najistaknutiji u prodajno asortimanu,
- odlučivanje o onim proizvodima, koji će biti kandidati za eliminaciju iz asortimana.

Poznavanje profita i prodaje za svaki pojedini proizvod u liniji asortimana je potrebno za određivanje koji će se proizvod izrađivati te koji će se zadržati. Poduzeće treba svoje proizvode klasificirati u 4 vrste koje donose različitu zaradu te one ovise o opsegu prodaje i zaradi.

Poduzeća moraju uočiti razliku proizvoda prema svom potencijalu određivanja viših cijena ili kroz oglašavanje na način da povećaju njihovu prodaju, zaradu ili jedno i drugo. Proizvodi koji donose veliku prodaju te se snažno pomiču ali ostvaruju nižu zaradu jer se smatraju nediferenciranim proizvodima široke potrošnje, osnovni su proizvod. Oni proizvodi koji se malo prodaju i koji su bez promoviranja, te ostvaruju malo veću dobit dodatni su proizvod. Posebni proizvodi, su proizvodi manjeg opsega prodaje, ali se mogu snažno

promicati ili pak ostvarivati prihod za usluge. Artikli periferije, su artikli koji se prodaju u većem obujmu uz malo promoviranja, te se nazivaju prigodni artikli.

„Potrebno je i ocijeniti kako je linija pozicionirana prema liniji proizvoda konkurenata. Omogućuje razvoj strategije marketinga za pojedini proizvod, omogućuje uvid u moguće prostore za nove proizvode te identificira tržišne segmente i poziciju pojedinog proizvoda iz asortimana u odnosu na potrebe i želje dotičnih segmenata.“(Kotler, op.cit.:437)

„Jedan od problema s kojim se suočavaju upravitelji linijom proizvoda jest optimalna dužina linije. Linija proizvoda je prekratka ako se može povećati profit dodatkom novih proizvoda, a preduga ako se može povećati profit napuštanjem proizvoda. Ciljevi poduzeća utječu na dubinu linija proizvoda. Duže linije imaju poduzeća s velikim tržišnim udjelom i rastom, a manja su zabrinuta kada pojedini proizvod ne pridonosi profitu. Poduzeća koja teže visokoj profitabilnosti imat će kraće linije pažljivo izabranih proizvoda.“(Ibid:438) „Linije se proizvoda vremenom produžuju te poduzeće može povećati dužinu svoje linije proizvoda na dva načina:

- **Protezanje linije proizvoda**

Svaka linija proizvoda u poduzeću pokriva određeni dio ukupne linije proizvoda. Do potezanja linije proizvoda dolazi se kada poduzeće/tvrtka odluči produžiti svoju liniju proizvoda mimo trenutnog okvira, te se protezanje može izvršiti prema gore, prema dolje ili u oba smjera.(Loc.cit.)

- a) Protezanje prema dolje – mnoga poduzeća se u samom početku lociraju u gornjem dijelu tržišta i onda postepeno rastežu svoju liniju prema dolje. Poduzeća često dodaju modele donjem kraju linije koju imaju kako bi mogli oglašavati konkretnu marku proizvoda po niskoj cijeni. Tvrtka se može protezati prema dolje u situacijama, kada ju napada konkurent na gornjem dijelu tržišta, te tvrtka ide u protunapad napadajući donji dio tržišta; kada tvrtka spozna da je na gornjem dijelu tržišta rast usporio, kada je tvrtka prvotno ušla u gornji dio tržišta kako bi izgradila imidž o visokoj kvaliteti, a zatim se spušta u donji dio tržišta, te kada tvrtka doda jedinicu donjem dijelu kako bi se ispunilo tržišnu prazninu koja bi inače privukla novoga konkurenta. Važno je napomenuti da se tvrtka suočava sa rizikom jer bi novi proizvod mogao uništiti proizvod u gornjem dijelu tržišta, odnosno prodaja proizvoda bi u donjem dijelu mogla izazvati konkurenciju da uđe u gornji dio tržišta, a moglo bi se dogoditi i da posrednici ne žele upravljati proizvodima donjeg dijela tržišta, jer su manje isplativiji i profitabilniji, te narušavaju imidž.

- b) Protezanje prema gore- mnoge tvrtke jeftinijih proizvoda mogla bi se orijentirati na skuplje proizvode koji imaju višu stopu rasta, veće marže, ili jednostavno vođeni željom da se predstavljaju kao proizvođači cijele linije proizvoda. Rast prema gore može biti rizičan zbog konkurenata na gornjem dijelu tržišta koji mogu izvršiti protunapad spuštanjem na donju razinu tržišta. Uz to, kupci vjerojatno neće vjerovati da poduzeće donjeg dijela tržišta može proizvesti proizvod koji je kvalitetan. Isto tako, voditeljima prodaje i posrednicima u prodaji, može nedostajati talenta i prakse za propagiranje skupljih proizvoda.
- c) Dvosmjerno protezanje – tvrtke koje zadovoljavaju srednje tržište mogu se, ako žele, odlučiti za protezanje linije u oba smjera.

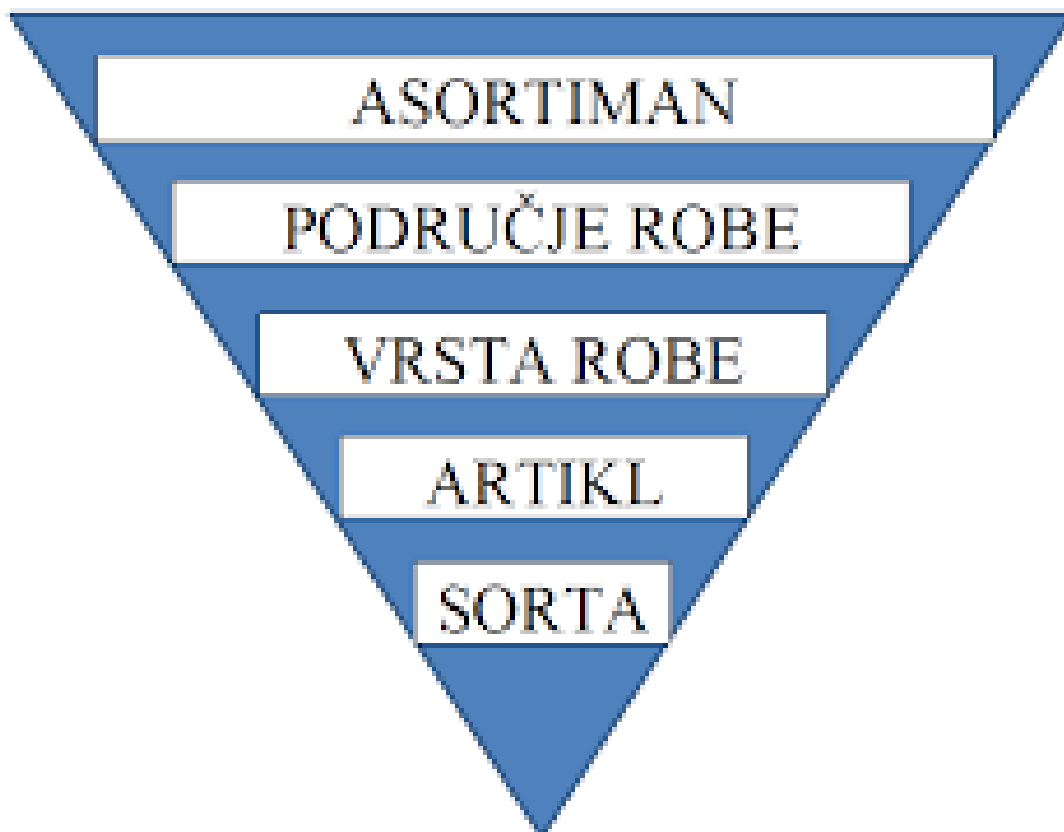
- **Popunjavanje linije proizvoda**

„Linija proizvoda može biti popunjena i na drugi način- dodavanjem više proizvoda unutar trenutne linije. Postoji nekoliko razloga za to, nastojanje da se profit poveća, pokušaj da se dobavljači zadovolje koji se žale oko izgubljene prodaje zbog nedostajućih proizvoda u liniji, pokušaj da se iskoriste svi viškovi kapaciteta, nastojanje da se bude najbolje poduzeće s najvećim i najpotpunijim asortimanom, nastojanje da se ispune tržišne niže s ciljem otklanjanja konkurencije s tržišta.“(Ibid:439-440)

Poduzeća trebaju diferencirati svaki proizvod u svijesti potrošača , te svaki proizvod treba imati odmah primjetnu razliku. Također treba provjeriti da svi predloženi proizvodi budu u skladu s potrebama tržišta i da nisu prisutni samo u svrhu zadovoljenja vlastitih potreba poduzeća.“(Ibid:440.-441.)

Na slici se može vidjeti kako asortiman počinje sa područjem robe (npr. osobni program auto dijelova), zatim vrstom robe (npr. auto kozmetika), artiklom (npr. mirisni borići za unutrašnjost), te završava sortom ( npr. mirisni borići sa mirisom vanilije).

Slika 10.:Piramida asortimana



Izvor: Z.Segetlija, Trgovinsko poslovanje, 2006.

Sukladno tome se može zaključiti da je asortiman proizvoda temelj poslovne strategije poduzeća. Za asortiman proizvoda se kaže da je osnovica po kojoj se izrađuje suradnja među poduzećem i kupcem. Preko vrste asortimana poduzeća zauzimaju položaj na tržištu te na taj način stvaraju percepciju kod svojih ciljnih kupaca. Asortiman proizvoda u biti predstavlja sve proizvode koji su se u određenom trenutku te na određenome mjestu stavili na prodaju od strane poduzeća. Poduzeća za cilj imaju ponuditi što veći broj artikala unutar asortimana kako bi time zadovoljili potrebu što većeg broja kupaca. Poduzeća proširuju svoj asortiman proizvoda na način da uvode sve više linija proizvoda, linija ispod

svake linije i na kraju veliki broj proizvoda koji se nude unutar svake grupe proizvoda gdje se razlikuju po cijeni, karakteristikama i izgledu. (Eelants, 2018) Na taj način postižu se uvjeti koji omogućavaju da pojedini potencijalni kupac pronađe proizvod koji zadovoljava unaprijed postavljene kriterije po transparentnoj i prihvatljivoj cijeni. (Boom, 2011) Kriteriji se u pravilu odnose na cijenu proizvoda, kvalitetu proizvoda, oblik proizvoda, te karakteristike samog proizvoda i izgled. Krajnji izbor proizvoda ovisi o kupovnoj moći kupca. Stvaranje točnih preduvjeta prodaje presudno je za poslovanje elektroničke trgovine. Trenutno najmodernije tehnike u današnje vrijeme obično su metode koje jednoznačno daju prognoze uzimajući u obzir samo povijesne podatke o prodaja pojedinog proizvoda. (Bandara; Christoph; Hewamalage, 2019)

„Politika asortimana smatra se važnim djelom poslovne politike poduzeća. Politika asortimana je usmjerena na sastavljanje asortimana proizvoda kojim poduzeće može ostvariti konkurentsku prednost te zadovoljiti potrebe kupaca.“ (Dunković; Kovač; Baković, 2018:15)

Zadaća ove politike je optimizirati odnose zaliha i količine prodaje, te zalihe svesti na optimalno potrebni minimum i ne gomilati zalihe proizvoda za koje ne postoji stvarna potreba na tržištu. “Malo prodavači prate obrtaj i nastoje ukloniti artikle iz asortimana koje imaju slab učinak na promet. Redukcija asortimana označuje smanjenje raznolikosti artikala u prodavaonici, a to smanjenje različito utječe na prodaju od kategorije do kategorije. Tako redukcija asortimana u određenoj kategoriji robe može povećati prodaju kategorije I za više od 10%, dok u drugoj može toliko utjecati na ponašanje kupaca da opadne I za više od 25%. U pravilu, rezultat redukcije asortimana češće će dovesti do povećanja nego do pada prodaje kategorije, ali svakako će dovesti do smanjenja troškova zalihe robe.“ (Ibid)

Što se tiče klasičnog načina trgovanja putem fizičkih prodavaonica koje imaju prostorna ograničenja, elektronička trgovina ima zbog virtualnog prostora, neograničen kapacitet ponude asortimana. (Kovač; Naletina; Kuvač, 2017) Za poslovanje internet trgovine bitno je kategoriziranje i organiziranje proizvoda kako bi se kupcu olakšalo pretraživati te omogućilo upućivati ocjene o proizvodima kao i uvid u ocjene ostalih kupaca. (Ibid) Poduzeća trebaju koristiti potencijal internet trgovine kako bi kupcu prezentirali proizvod koji je novi na tržištu te koji se ne prodaje po očekivanju, proizvod koji izlazi iz asortimana i one većih dimenzija.

Na slijedećoj slici može se vidjeti pet razina proizvoda: srž (korist od proizvoda, ono što potrošač treba, želi), osnovni proizvod (korist koju proizvod ili usluga pružaju), očekivani

proizvod (kvaliteta proizvoda, karakteristike, ambalaža, marka, dizajn), prošireni proizvod (popratne aktivnosti kao što su dostava, servisiranje, instaliranje, garancija, post prodajne usluge), potencijalni proizvod (mogući razvoj i usavršavanje).

Slika 11.: Pet razina proizvoda



Izvor: shema prilagođena prema Kotler at.al., 2008

## 4.2. Upravljanje strukturom asortimana

Strategija asortimana odnosi se na brzinu obrtaja zaliha i zasniva se na planiranom koeficijentu obrtaja. Niža prosječna visina zaliha smanjuje rizik konjunkturnih kolebanja. Viši koeficijent obrtaja zaliha ne bi se mogao ostvarivati uz osiromašenje asortimana. Veća racionalnost zaliha se postiže boljom informatizacijom procesa. Jedan od bitnih elemenata je racionalizacija nabave.

Strategija asortimana se temelji na nekoliko pravaca, od kojih treba naglasak staviti na grupu potreba potrošača, poticanje samo prodanosti robe, stvaranje kupovnog doživljaja,



stvaranje trgovačkih marki, te mnogi drugi. Smatra se da se dobiva na snazi privlačenja i impulzivnim kupovinama ako se asortiman oblikuje prema grupama potreba potrošača.

Samoposluživanje i djelomično samoposluživanje jesu razlozi za prodor tzv. samo prodanost robe. Naime, mnogi su artikli potrošačima toliko poznati da se lagano kupuju i tu nije potrebno osobno savjetovanje.

Kod kupovnih doživljaja radi se o svjesnoj prezentaciji visoke razine potrošnje koja oduševljava kupca. Na osnovi dobivenih dojmova on kasnije kupuje da bi doživio nešto lijepo. Trgovačke marke proširuju polje cjenovnoga djelovanja trgovinskog poduzeća. Strategijom trgovačkih marki trgovinsko poduzeće može umanjiti značenje cjenovne konkurencije. Za trgovinski je menadžment odlučujuće da su ulazne cijene za trgovačke marke u prosjeku niže nego za proizvođačke marke. Time se omogućuje postizanje viših razlika u cijeni, odnosno stalno vezivanje kupaca za određenu prodavaonicu.

Suradnja između proizvodnje i trgovine naziva se ECR (Efficient Consumer Response) gdje je glavna misao ideja koja se sastoji u strogoj orijentaciji na želji kupca i sa tim u vezi optimiziranja cijelog lanca stvaranja vrijednosti, koje prelazi čiste ekonomske interese, da bi se dosegle strategijske konkurentne prednosti. Dvije glavne komponente ECR-a su: CM (menadžment robnih marki), SCM (menadžment opskrbnog lanca). CM obuhvaća sve strategijske postupke koji trebaju povećati promet i stvoriti vrijednosti na osnovu optimiranja marketing aktivnosti koje se odnose na robne grupe. SCM obuhvaća sve kategorije koje imaju za cilj rezanje troškova tokova robe te informacija jednog asortimana koji je prilagođen željama kupaca. Zadaci koncepcije CM-a su optimalizacija asortimana, optimalizacija polica/regala, planiranje i kontrola akcijskih prodaja, izravna rentabilnost proizvoda, te analiza potrošačke kartice.

Važno je reći da su sve aktivnosti upravljački integrirane i da nema odvajanja nabave od prodaje, koje je nekada vodilo do stvaranja asortimana koji nije usmjeren na tržište. Tvrtke, odnosno poduzeće uz pomoć istraživanja tržišta određuje koliko će proizvoda ponuditi kroz svoj asortiman, te vrstu proizvoda koju će ponuditi kroz cijeli asortiman. Volumen asortimana artikala definira se kroz širinu i dubine asortimana. Širinom asortimana se definira broj raznih vrsta ponuda u horizontalnom smislu te pokazuju različitosti robnih grupa koje se nalaze u asortimanu koji se nudi kupcu kao najbolji mogući od izbora. Tvrtke sa što većim i širim asortimanom daju kupcima rješenje kako bi u samo jednoj kupovini nabavili što više različitih proizvoda koji će zadovoljiti njihovu potrebu.

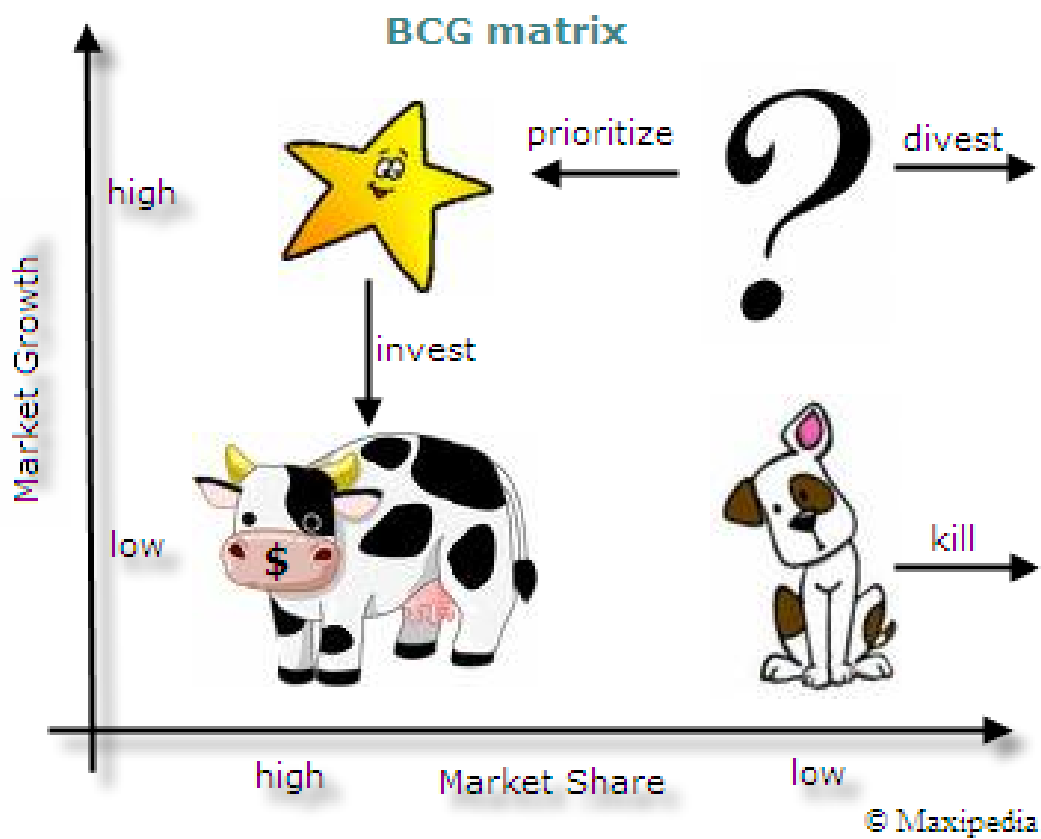
Dužina asortimana se definira kroz ukupan broj proizvoda u svakoj robnoj grupi. Također, dubina asortimana predstavlja različite varijante proizvoda koje se nalaze unutar linije proizvoda.

Širina asortimana se odnosi na broj različitih proizvodnih linija koje jedno poduzeće, odnosno tvrtka posjeduje, dužina asortimana se odnosi na ukupan broj pojedinih proizvoda u maloprodajnom miksu, dubina asortimana se odnosi na broj ponuđenih varijanti svakog proizvoda u liniji te konzistentnosti koja se odnosi na povezanost različitih linija u krajnjoj potrošnji kod zahtjeva proizvodnje, kanalima distribucije i td. Standardizacija asortimana dovodi do toga da se voditelji kategorija ne bi smjeli fokusirati isključivo na razvoj svojih robnih marki, već bi trebali ići u smjeru standardizacije asortimana i poslovnih procesa, pronalaziti inovativne proizvode i trebali bi slijediti trendove najvećih svjetskih i europskih trgovaca, ako žele da budu prvi i najbolji, a prije svega jedinstveni, na tržištu.

Za uspješnost poduzeća važnost se daje na dobru strukturu asortimana. Prema matrici rasta i udjela (BCG matrica) postoje četiri kategorije proizvoda:

1. Zvijezde-su proizvodi ili poslovi koji imaju veliki udio i veliki rast. Zahtijevaju velika ulaganja da bi uspjeli financirati svoj brzi rast. S vremenom njihov rast će se usporiti i pretvoriti se u krave muzare.
2. Krave muzare-su proizvodi ili poslovi koji imaju veliki udio i nizak rast. Njima je potrebno manje ulaganje kako bi zadržali svoj udio na tržištu. Proizvodi kojim novac tvrtka plaća računaju te podupire druge strateške poslovne jedinice kojima su potrebna ulaganja.
3. Uпитnici- su oni poslovi ili proizvodi koji imaju mali tržišni udio a visok rast. Njima treba novac čak i da bi zadržali svoj udio, a za povećanje da i ne spominjemo. Vrh treba dobro razmisliti o upitnicima koje bi trebalo pretvoriti u zvijezde, a isto tako i koje pomalo ukinuti.
4. Psi- to su oni poslovi i proizvodi sa niskim rastom i niskim udiom. Proizvode dovoljno novaca da se održe, a i pretpostavlja se da neće biti veliki izvor prihoda. (Kotler, 2001)

Slika 12:BCG matrica



Izvor:<http://www.mcb.rs/blog/mcb-video-sta-je-bcg-matrica-boston-consulting-group-matrica/>

Jednom kad tvrtka klasificira svoje strategije za poslovne jedinice treba utvrditi koju će ulogu igrati svaka od njih u budućnosti. Postoje četiri alternativne strategije za svaku stratešku poslovnu jedinicu. Tvrtka može izabrati da uloži puno u tu poslovnu jedinicu kako bi ostvarila povećanje njenog dijela, a može jednostavno uložiti onoliko koliko treba da se održi udio u strateškoj poslovnoj jedinici na trenutnoj razini. Može, isto tako, ubrati prihode koji su kratkog roka te strateške poslovne jedinice bez obzira na njen dug učinak. Na kraju, tvrtka se može odvojiti od strateške poslovne jedinice putem prodaje ili putem postepenog ukidanja i time iskoristiti resurse na nekim drugim mjestima. Kako vrijeme odmiče, strateške poslovne jedinice izmjenjuju svoje položaje unutar matrica rasta i udjela. Sve te strateške poslovne jedinice imaju svoje životne cikluse. Mnogi od njih, ako ne i većina, počnu kao upitnici, koji se kasnije presele u kategoriju zvijezda, ako su bili uspješni. Kako se smanji tržište rasta oni postaju krave muzare i da bi na samom kraju nestali te se pretvorili u pse pri završetku svog životnog vijeka, tj. ciklusa. Tvrtke trebaju stalno dodavati novije proizvode i nove poslovne jedinice kako bi neki od njih postale zvijezda, te nakon toga krave muzare koje pomažu u financiranju druge strateške poslovne jedinice tj. kako bi se osiguralo dugoročno i održivije poslovanje tvrtke.

Proizvodi u asortimanu, s obzirom na uloge koje imaju, se mogu podijeliti na:

1. Glavni proizvod- to je proizvod koji je na vrhu po količini proizvodnje, odnosno prodaje. U BCG matrici on se zove krava muzara. On nosi velik dio fiksnih troškova.
2. Mamac- proizvod koji privlači kupce i pomaže kod prodaje drugih proizvoda. Najveća atraktivnost i prednost mu je cijena.
3. Taktički proizvod- to je proizvod koji nastaje zbog raznolikih ciljeva poslovnih politika i to najčešće kao reakcija na tržišnu konkurenciju.
4. Zamjenski proizvod- proizvod koji je zamjena za glavni proizvod u samom trenu njegovog dozrijevanja.
5. Regulator- služi za uspostavljanje kontinuiteta, odnosno ravnoteže, najčešće kao prijeboj sezonskih kretanja.

## 5. UPRAVLJANJE MALOPRODAJNIM ASORTIMANOM U AUTODIJELOVIMA BARIŠIĆ

Obrt Autodijelovi Barišić osnovan je 2003. godine kao autoservis u Veseloj, da od 2005. godine sjedište obrta bilo u Požegi, i u 100%-tnom je vlasništvu osnivača i vlasnika obrta g. Josipa Barišić.

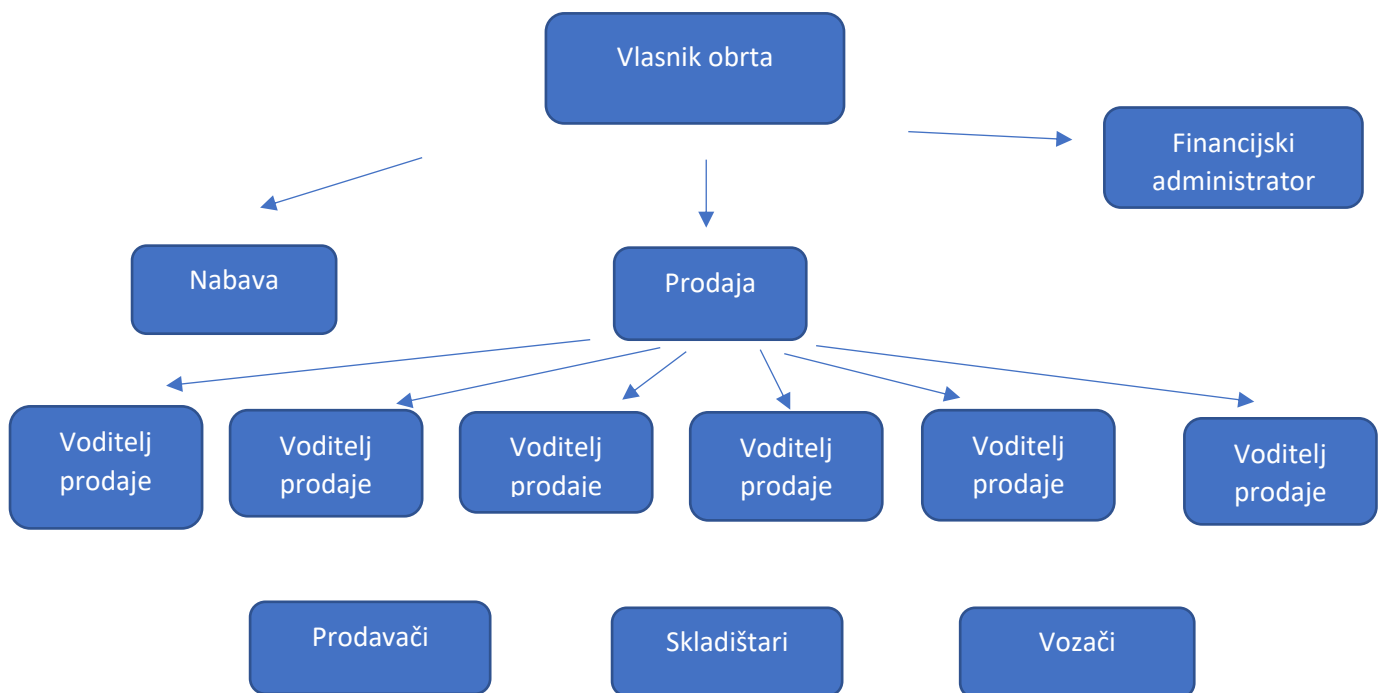
Osnovna djelatnost prema NKD-u je Trgovina na veliko dijelovima i priborom za motorna vozila (NKD 2007.). Obrt trenutno ima 42 zaposlenih.

Razvojni put obrta počinje njegovim osnutkom 2003. godine i to kao autoservis u Veseloj nedaleko Požege. U 2005. godini osniva se poslovnica u Požegi. U 2013. godini osniva se poslovnica u Našicama, a u 2014. poslovnica u Virovitici, te 2015. poslovnica u Slatini. U 2016. godini otvorene su još dvije poslovnice, u Vinkovcima i Osijeku.

Upravljačka struktura tvrtke sastoji se od jednog člana, a to je ujedno direktor i vlasnik.

Niže je prikazana i organizacijska shema poslovanja tvrtke.

Slika 13: Organizacijska shema poduzeća



Izvor: vlastita izrada autora

Od početka poslovanja tvrtka Autodijelovi Barišić je ujedno i franšizni partner tvrtke Tokić d.o.o. iz Zagreba.

Kao dio franšize Tokić d.o.o., Autodijelovi Barišić dijeli iste vrijednosti, viziju i misiju.

Vrijednosti tvrtke obuhvaćaju:

- Zadovoljstvo kupaca-dugoročno,
- Jamčiti za kvalitetu proizvoda,
- Držat širok asortiman proizvoda,
- Imati zaposleno stručno osoblje,
- Poštivati integritet i uzajamno poštenje.

Glavna vizija je da tvrtka kao lider u industriji donosi maksimalan doprinos što se tiče ispravnosti vozila i sigurnosti vozača i vozila, što znači dobrobit cijelog današnjeg društva. Stvaranje značajne tvrtke koja će uz kupce, sretnim i zadovoljnim činiti i svoje zaposlene. Cilj je osnovati tvrtku koja u isto vrijeme će biti inovativna kad je su pitanju tehnologije, a tradicionalna kada su u pitanju poštenje čovjeka i integritet. Dugoročna vizija je biti vođa u regiji Slavonije i Baranje uz orijentiranje na izvoz na strana tržišta te stvaranje dodatnih vrijednosti. Misija tvrtke je uložiti sva znanja, iskustvo i trud da bi se zadovoljile cjelokupne potrebe automehaničarskih radiona te vlasnika vozila prilikom popravaka i rednog održavanja motornih vozila. Taj cilj ostvaruje se kroz ponudu širokog asortimana uvijek raspoloživih proizvoda kroz raširenu mrežu poslovnica i dostupnosti proizvoda i usluga, dugogodišnjim iskustvima i stručnosti osoblja, a i pristupačnom odnosu sa kupcem. Dugoročni cilj poslovanja je rast i održivost, uključivanje tvrtke u proces rasta na regionalnim, nacionalnim i međunarodnim tržištima, kontinuirani rast kroz povećanje prihoda, broja zaposlenih i otvaranje novih prodajnih mjesta. U dugoročni cilj tvrtke također se ubraja stalno jačanje konkurentnosti te poboljšanje usluga kroz unaprjeđenje poslovanja, prvenstveno kroz optimizaciju poslovnih procesa i poboljšani odnos s kupcima, te ponudu iznimno kvalitetnih odnosno najkvalitetnijih proizvoda na tržištu. Osnovna djelatnost prema NKD-u je Trgovina na veliko dijelovima i priborom za motorna vozila (NKD 2007). Dakle, predmet poslovanja je ponuda široke palete auto dijelova i dodatnog asortimana, a obuhvaća: karoserije, motore, kvačila i transmisije, upravljanja i ovjese, sustave kočenja, ispušne sustave, autoelektriku i elektroniku, maziva i specijalne tekućine, auto kozmetiku i auto zaštitu, alate te dodatnu i obveznu opremu.

Auto dijelovi Barišić u svojim prodavaonicama auto dijelova imaju veoma širok asortiman proizvoda koje nude svojim kupcima. Osnovna podjela njihovog asortimana svodi se na pet grupa proizvoda, a to su: osobni program, moto program, gospodarski program, agro program, te alati i servisna oprema. Unutar svake grupe ima puno pod grupa i linija proizvoda.

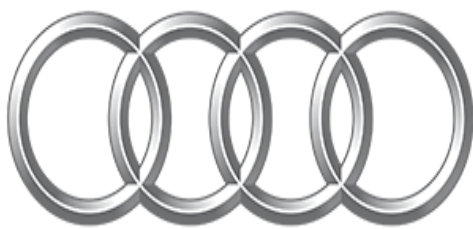
Slika 14: Trgovina Autodijelova Barišić



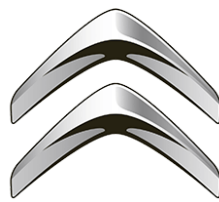
Izvor: vlastita izrada autora

Autodijelovi Barišić nude artikle iz asortimana svih marki proizvođača, a unutar svake marke postoji po nekoliko modela i podtipova, kao npr. Audi (A1-A8, Q2-Q8, e-tron), Citroen (Jumper, Jumpy, Nemo, Berlingo, C1, C3, C4, C5...), Mazda (CX-60, MX-30, CX-5, CX-30, Mazda 2, Mazda 3 Sedan...), Renault (Arkana, Captur, Dokkker, Clio, Duster, Logan, Sandero...), Mini (Cooper), Kia (Picanto, Rio, Stonic, Ceed, ProCeed, Xceed, Stinger...), Honda (Honda E, CR-V, Jazz...), i tako unedogled. Prodajni asortiman je širok i detaljan, tako da za svako vozilo imaju gotovo sve proizvode na stanju, a ono što trenutno i nemaju, u pravilu dođe već idućeg radnog dana, jer imaju vrlo dobru distribuciju i dostavu unutar poslovnica i šire. U narednim slikama, ilustrativno su prikazani logotipi nekih marki proizvođača, ali u stvarnosti ih je puno veći broj.

Slika 15: Marke proizvođača auto dijelova



Audi



Citroen



Mazda



Renault



Mini



Kia



Honda



Mercedes Benz



Škoda





Ford

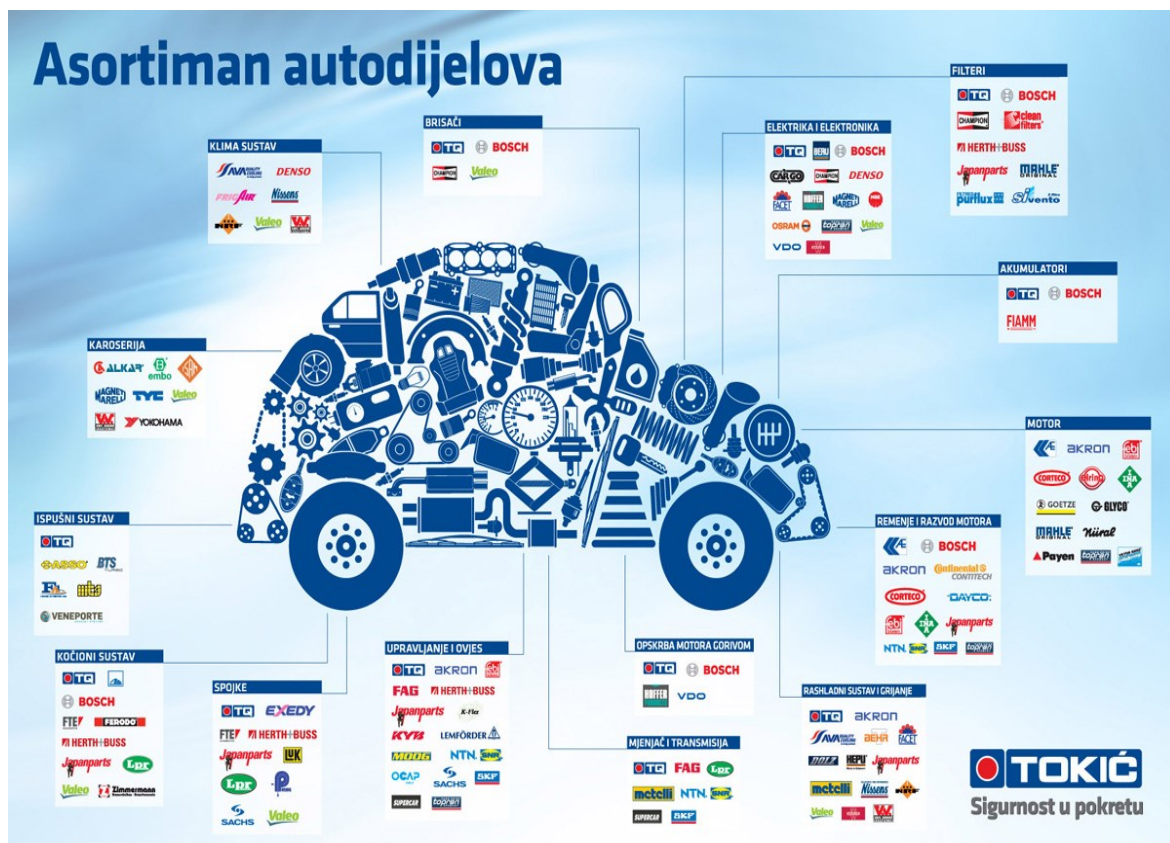


Fiat

Izvor: vlastita izrada autora

Asortiman Autodijelova Barišić ilustrativno je prikazan na slici ispod.

Slika 16: Asortiman Autodijelova Barišić



Izvor: vlastita izrada autora

Sve prodavaonice Autodijelova Barišić su složene po odjelima i vrstama asortimana, kako bi se kupci mogli što lakše snaći, a i uslužno prodajno osoblje uvijek je na usluzi. Svaka trgovina ima pred prodajni prostor, gdje su izloženi proizvodi i artikli koje kupci mogu i sami uzeti i pronaći na policama, dok se proizvodi vezani za karoseriju, limariju, te motor nalaze u prostoru iza pulta, te za njih treba stručno prodajno osoblje. U prostoru ispred, koji se naziva samposlužni, su uglavnom aditivi i tekućine, ulja i maziva, metlice brisača, auto oprema, auto kozmetika, elektronika i td.

Slika 17: Trgovina Autodijelova Barišić



Izvor: vlastita izrada autora

## Grupe proizvoda u Autodijelovima Barišić:

### 1. Osobni program:

- Akumulatori za osobni program (AGM akumulatori, akumulatori za azijska vozila, EFG akumulatori za osobna vozila, startni akumulatori za osobna vozila),
- Autoelektrika i auto elektronika (bobine; ERG ventili; elektromotori -elektromotor brisača, elektromotor minimuma, elektromotor pumpe vode vjetrobranskog stakla; elektropokretači i dijelovi elektropokretača- automat elektropokretača, elektropokretač, nosač i četkice elektropokretača; generatori i dijelovi generatora- generatori, ležaji generatora, regleri generatora; grijači; indikatori- indikatori temperature, indikatori ulja; kabeli, kleme i utičnice- kabeli svjećica i bobina; stopice, adapteri, utičnice i kleme; lambda sonde; osigurači i kutije osigurača, prekidači- ostali prekidači rikverc, prekidači svjetla, prekidači žmigavca, štop i termo prekidači, uklopke volana; releji- releji grijača; senzori- regulator protoka zraka, senzori ABS, senzori GMT, senzori protoka mase zraka, senzori temperature, senzori zraka; sustav paljenja motora- kontakt brava, uložak kontakt brave; svjećice; žarulje- žarulje halogene, žarulje xenon),
- Brisači i prateća oprema (metlice brisača, ostali dijelovi metlice brisača, poluge, škare, nosači metlica, štrcaljke, crijeva),
- Dodatna oprema ( eksterijer dodatna oprema, interijer dodatna oprema, obavezna dodatna oprema, ozvučenja i komunikacija, sredstva za čišćenje, održavanje i potrošni materijal),
- Filteri i sustavi filtriranja (filteri goriva, filteri ulja, filteri zraka kabine, filteri zraka motora),
- Gume (gume za kombi vozila, gume za osobna vozila, gume za terenska i SUV vozila),
- Ispušni sustav (grane cijevi i gibljive cijevi, katalizatori i lonci ispušnog sustava, nosači auspuha, turbine),

- Karoserija (amortizeri karoserije, auto stakla i dijelovi stakla, dijelovi za auto prikolice, limarija-retrovizori, svjetlosna oprema, naplatci i vijci kotača, ratkape),
- Kemijski proizvodi (aditivi, antifrizi, auto kozmetika i mirisi, masti, tekućine za vjetrobranska stakla, sredstva za čišćenje i održavanje, brtvene mase i ljepila),
- Klima sustav (dijelovi kompresora, kemijska sredstva, kompresori),
- Kočioni sustav,
- Mjenjač i transmisija,
- Upravljanje i ovjes,
- Ulja,
- Spojka kvačilo,
- Sustav opskrbe motora gorivom;

## 2. Moto program:

- Akumulatori (akumulatori za motocikle i skutere),
- Električna i elektronika,
- Dodatna oprema,
- Servisna oprema,
- Filteri i sustavi filtriranja,
- Rashladni sustav i grijanje,
- Gume,
- Ispušni sustav,
- Sajle,
- Karoserija,

- Kočioni sustav,
- Mjenjač i transmisija,
- Pogon remenjem i razvod motora,
- Motor,
- Upravljanje i ovjes,
- Ulja,
- Spojka kvačilo,
- Sustav opskrbe motora gorivom

### 3. Gospodarski program :

- Autoelektrika i auto elektronika,
- Brisači i prateća oprema,
- Dodatna oprema,
- Filteri i sustavi filtriranja,
- Ispušni sustav,
- Karoserija,
- Kemijski proizvodi,
- Klima sustav,
- Kočioni sustav,
- Mjenjač i transmisija,
- Motor,
- Pogonsko remenje i razvod motora,

- Sajle,
- Spojka kvačilo,
- Sustav opskrbe motora gorivom,
- Upravljanje i ovjes

#### 4. Agro program:

- Autoelektrika i auto elektronika,
- Dodatna oprema,
- Filteri i sustavi filtriranja,
- Gume,
- Karoserija,
- Klima sustav,
- Kočioni sustav,
- Mjenjač i transmisija,
- Motor,
- Pogon remenjem i razvod motora,
- Rashladni sustav i grijanje,
- Spojka kvačilo,
- Sustav opskrbe motora gorivom,
- Ulja,
- Upravljanje i ovjes

5. Alati i servisna oprema:

- Alati,
- Servisna oprema.

Vlasnik Autodijelova, u suradnji sa educiranim i kvalitetnim osobljem, vodi brigu o tome da prodajni asortiman uvijek bude složen i sortiran na način da je sve pregledno, uredno, te dostupno svima.

Slika 18: Trgovina Autodijelova Barišić



Izvor: vlastita izrada autora

Slika 19: Trgovina Autodijelova Barišić



Izvor: vlastita izrada autora

Slika iznad je polica sa uljima i mazivima, gdje se može vidjeti kako su proizvodi složeni po markama, veličini pakiranja, namjeni za koju se koriste i tome slično, kako bi se olakšalo pri odabiru željenog artikla.



## 6. ZAKLJUČAK

U cilju zadovoljavanja svih očekivanja potrošača, upravljanje asortimanom podrazumijeva cijeli niz aktivnosti koje treba poduzeti kako bi, te kako bi se nadmašila konkurencija na tržištu.

Instrumentarij upravljanja proizvodima i asortimanom predstavlja jednu vrstu kreativnosti pomoću koje se potiče interes tržišta za određenim proizvodima.

Sagledavajući koncept i prizmu upravljanja asortimanom u Autodijelovima Barišić, dolazi se do zaključka koji upućuje na neupitnu mogućnost implementacije svih aktivnosti marketinškog spleta, koje vode ka cilju povećanja prodaje, a u konačnici i ostvarivanja profita. Na području Slavonije i Baranje, gdje poduzeće Autodijelovi Barišić posluje, neupitno postoji ciljno tržište koje predstavlja konstantno visoku potražnju za koju Autodijelovi Barišić mogu i žele omogućiti ponudu, uz kvalitetnu orijentaciju na samog kupca.

Poduzeće Autodijelovi Barišić se trudi svojim kupcima pružiti proizvode raznovrsnog asortimana, gdje svoju potražnju mogu zadovoljiti kupci i nižeg i, i srednjeg do najvišeg ranga u smislu kupovne moći. Međutim, u samom odabiru asortimana, nikad nije bila upitna i sama kvaliteta proizvoda, o čemu poduzeće vodi brigu prilikom nabave prodajnog asortimana..

Poduzeće se trudi, da u svom prodajnom asortimanu ima najbolju kvalitetu, a pri tome da mogu konkurirati sa cijenom na tržištu.

Temeljne vrijednosti poduzeća su vrijedni i kvalitetni ljudi, znanje koje posjeduju, tehnologija kojom se koriste, te prije svega ljudskost i ljubaznost prodajnog pri neposrednoj prodaji i kontaktu sa kupcima. Poduzeće ima viziju i čvrst oslonac u daljnjem razvoju i iskoraku u budućnosti, neovisno o izazovima koji su pred njima.

## LITERATURA

1. Dračić, I. (2012) *Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje*, Varaždin: HZZ
2. Drljača, M. (2005) *Prodaja kao funkcija*, *Suvremena poslovna znanja*, broj 22., Zagreb
3. Drljača, M. (2010) *Modeli upravljanja potpunom kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti*, Doktorska disertacija, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
4. Drucker, P. (2005) *Najvažnije o menadžmentu*, Zagreb: MEP Consult
5. Dunković, D. (2010) *Logističke mreže i suvremene logističke usluge*, *Suvremena trgovina*, br. 4.
6. Ferišak, V. (2006) *Nabava, politika-strategija-organizacija-management*, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb: vlastita naklada
7. Horvat, Đ., Perkov, D., Kovačić, M., Trojak, N., Krajnović, A. (2015) *Temeljne funkcije upravljanja*, Zagreb: Visoko učilište Effectus-visoka škola za financije i pravo
8. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020., dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=4227> [pristup:09.09.2022.]
9. <http://genderi.org/pojam-i-definiranje-proizvoda.html> [pristup:09.09.2022.]
10. <http://www.mcb.rs/blog/mcb-video-sta-je-bcg-matrica-boston-consulting-group-matrica/> [pristup:09.09.2022.]
11. [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Promotion\\_Mix\\_Graphic\\_final.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Promotion_Mix_Graphic_final.svg) [pristup:09.09.2022.]
12. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:688195> [pristup:09.09.2022.]
13. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:077604> [pristup:09.09.2022.]
14. Karpati, T. (2001) *Marketing u dinamici*, Osijek: Grafika d.o.o.
15. Kotler P., Keller K.L., Martinović M. (2008) *Upravljanje marketingom*, Zagreb: Mate d.o.o.
16. Kotler p., Keller K.L., Martinović M. (2017) *Upravljanje marketingom*, Zagreb: Mate d.o.o.
17. Kotler, P. (2001) *Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola*, Zagreb: Mate d.o.o.

18. Kreitner, R. (1989) *Management*, Boston: Houghton Mifflin
19. Majer, A. (2009) *Kako prodavati*. Zagreb: Stipis
20. Meler M. (1999) *Marketing*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
21. OsmanagićN. (2003) *Kriza kao šansa*, Zagreb: Školska knjiga
22. Previšić J., Ozretić Došen Đ. (2007) *Osnove marketinga*, Adverta Zagreb
23. Previšić, J (2011) *Leksikon marketinga*, Zagreb:Ekonomski fakultet
24. Rocco, F. (1991) *Marketing osnove i načela*, Birotehnika Zagreb
25. Ruper, P. (1991) *Unternehmenslogistik*, III Aufl., Verlag Industrielle Organisation,  
Zürich und TÜ Rheinland
26. Segetlija Z. (2006) *Trgovinsko poslovanje*, Ekonomski fakultet Osijek
27. Senečić, J. (2002) *Osnove marketinga*: Ekonomski fakultet Zagreb
28. Sikavica, P., Novak, M. (1999) *Organizacija*. Zagreb: Informator
29. Škrtić, M., Mikić, M. (2011) *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija

## POPIS SLIKA

Slika 1. Temeljne funkcije menadžmenta.....	4
Slika 2. Temeljne funkcije, procesi i vještine.....	6
Slika 3. Prikaz potreba za menadžmentom.....	7
Slika 4. Sastavnice marketinškog spleta.....	11
Slika 5. Upravljanje marketingom .....	12
Slika 6. Determinante u procesu određivanja cijena.....	15
Slika 7. Kanal distribucije i fizička distribucija.....	16
Slika 8. Promocijski ciljevi trgovca i dobavljača.....	17
Slika 9.Promocijski miks.....	18
Slika 10.Piramida asortimana.....	24
Slika 11.Pet razina proizvoda.....	26
Slika 12.BCG matrica.....	29
Slika 13.Organizacijska shema poduzeća.....	31
Slika 14.Trgovina Autodijelova Barišić.....	33
Slika 15.Marke proizvođača auto dijelova .....	34
Slika 16.Asortiman Autodijelova Barišić.....	35
Slika 17.Trgovina Autodijelova Barišić.....	36
Slika 18.Trgovina Autodijelova Barišić.....	41
Slika 19.Trgovina Autodijelova Barišić.....	42

## **IZJAVA O AUTORSTVU RADA**

Ja, Andreja Banaj, pod punom, moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom „**Upravljanje asortimanom u maloprodaji na primjeru Autodijelova Barišić**“ te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 19.09.2022.

Andreja Banaj

---