

# ASORTIMAN ROBE U TRGOVINSKOM PODUZEĆU SILVER

---

**Papak, Kristina**

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

**2016**

*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:112:504759>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-20**



**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



**KRISTINA PAPAK, 227**

## **ASORTIMAN ROBE U TRGOVINSKOM PODUZEĆU SILVER**

### **ZAVRŠNI RAD**

Požega, 2016. godine

VELEUČILIŠTE U POŽEGI

DRUŠTVENI ODJEL

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TRGOVINSKO POSLOVANJE

**ASORTIMAN ROBE U TRGOVINSKOM PODUZEĆU  
SILVER**

***ZAVRŠNI RAD***

IZ KOLEGIJA Veleprodajno i maloprodajno poslovanje

MENTOR: mr. sc. Antun Marinac, v.pred.

STUDENTICA: Kristina Papak

Matični broj studentice: 227

Požega, 2016. godine

## SAŽETAK

U današnje vrijeme životni vijek gotovo svih proizvoda znatno se smanjio u odnosu na prethodne godine. To svakako otežava poslovanje svih trgovinskih poduzeća. U takvoj situaciji prednost trgovinskih poduzeća je što se puno lakše prilagođavaju tržišnim zahtjevima od poduzeća koja se bave proizvodnjom. Razlog za to su znatno manji financijski troškovi jer su potrebna manja ulaganja u izmjenu asortimana, u odnosu na proizvodna poduzeća koja moraju mijenjati cijeli plan proizvodnje, sirovine i strojeve. Sve to obavlja se iz razloga što je asortiman temelj poslovanja i njegov izbor određuje položaj poduzeća na tržištu. Na izbor asortimana utječu brojni unutarnji i vanjski čimbenici. Kako bi trgovinska poduzeća donijela dobru odluku o izboru asortimana potrebno je prethodno istražiti tržište, ciljanu skupinu potrošača, te njegove potrebe i želje. Takvo istraživanje najjednostavnije se obavlja putem category managementa koji je usmjeren na kategorije proizvoda i sve sudionike u opskrbnom lancu. Svi naponi koji se obavljaju imaju isti cilj, a to je ekonomično poslovanje. Ono se ostvaruje zadovoljenjem potreba kupaca, a to dovodi do dobiti u poslovanju i dobrobiti za sve sudionike.

**Ključne riječi:** asortiman, istraživanje tržišta, prilagođavanje proizvoda, ostvarenje dobiti, zadovoljstvo kupaca

## SUMMARY

Today, life expectancy almost all products significantly decreased compared to the previous year. It certainly makes it difficult for business of all commercial enterprises. In such a situation the advantage of trading companies is that much easier to adapt to market demands of companies involved in the production. The reason for this are much lower financial costs because they require less investment to change the range, in relation to the production companies that have changed the whole plan of production, raw materials and machinery. All this is done because the range of the foundation business, and his choice is determined by the position of the enterprise market. The selection range is affected by many internal and external factors. In order to trade the company made the right decision on the selection of the range it is necessary to research the market, the target group of consumers and their needs and desires. Such research is most easily done through category management that is focused on product categories and all participants in the supply chain. All efforts are made have the same goal, and that is economical operation. This is achieved by satisfying the needs of customers, and this leads to a gain in business and well-being for all participants.

**Keywords:** assortment, market research, customizing products, actual profit, customer satisfaction

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. SILVER.....	2
3. ASORIMAN PROIZVODA.....	4
3.1. Politika asortimana.....	5
3.2. Čimbenici asortimana.....	6
3.3. Odluke o asortimanu roba i usluga.....	9
4. DIMENZIJE ASORTIMANA.....	10
4.1. Kombinacije asoritmana.....	12
4.2. Ocjena asoritmana.....	13
4.3. Podjela asortimana.....	15
5. ASORTIMAN U TRGOVINI SILVER.....	18
5.1. Stalni asortiman u Silver trgovini.....	18
5.2. Sezonski asortiman u Silver trgovini – ljetni.....	20
5.3. Sezonski asortiman u Silver trgovini – zimski.....	20
6. PROMJENE ASORTIMANA.....	23
6.1. Strategija diferencijacije proizvoda .....	24
6.2. Strategija i promjena asortimana u Silveru.....	25
7. EKONOMIČNOST U POSLOVANJU.....	28
8. CATEGORY MANAGEMENT.....	29
9. ASORTIMAN USLUGA.....	33
9.1. Usluge temeljene na tehnologiji.....	35
9.2. Usluge u Silver prodavaonici.....	35
9.3. Troškovi usluga.....	37
10. PREZENTACIJA ASORTIMANA.....	38
11. PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE ASORTIMANA.....	40
12. ZAKLJUČAK.....	41
13. POPIS LITERATURE.....	42
14. POPIS TABLICA I SLIKA.....	43
POPIS KORIŠTENIH KRATICA I AKRONIMA.....	44

## 1. UVOD

Cilj ovog završnog rada je analiziranje asortimana maloprodajnog poduzeća Silver iz Požege.

Motivaciju za pisanje rada studentica pronalazi u činjenici što je zaposlena u navedenom poduzeću.

U radu biti će opisan asortiman proizvoda, njegovi čimbenici, politike, dimenzije i kombinacije. Potom će uslijediti podjela asortimana, te ocjena njegovih učinaka.

Nadalje će u radu biti razrađen primjer asortimana u trgovini Silver, te njegova podjela, politike i strategije koje se vode unutar tog poduzeća. Također će biti opisane promjene asortimana koje su uvedene u Silver trgovini. U ovom primjeru te promjene odnosit će se na izbacivanje jedne linije proizvoda i uvođenje nove koja je znatno šira i dublja od prethodne. Nakon toga biti će navedeni učinci tih proizvoda i prihvaćanje takve strategije od strane potrošača.

U nastavku rada biti će opisana važnost diferencijacije proizvoda i njegovih učinaka na ukupno poslovanje u jednom trgovinskom poduzeću. Opisat će se pojam ekonomičnosti u poslovanju, te načini na koje se ona ostvaruje.

Biti će objašnjen pojam Category managementa koji se odnosi na kategorije proizvoda i sve sudionike unutar opskrbnoga lanca. Opisat će se tijek kretanja proizvoda, ali i informacija jer su one jedna od ključnih ciljeva ovog menadžmenta. Informacije se odnose isključivo na podatke o kupcima i njihovim navikama, a prikupljaju se karticama lojalnosti i pohranjuju u zajedničku bazu podataka.

Također će biti navedene i vrste usluga koje su prikazane kronološkim redoslijedom u tabeli, njihovi troškovi i utjecaj na privlačenje kupaca i ostvarenje dobiti. Također će biti navedene i usluge koje u svome poslovanju koristi Silver trgovina.

Prije zaključnih razmatranja biti će navedeni načini prezentacije asortimana, odnosno svi detalji koji u većoj ili manjoj mjeri utječu na isticanje karakteristika proizvoda. Uz to biti će navedeni i prijedlozi za poboljšanje asortimana.

Na kraju završnog rada dati će se zaključna razmatranja.

## 2. SILVER

Silver je maloprodajno poduzeće koje uspješno posluje od 2000. godine. Osnovano je u 100% privatnome vlasništvu. U početku poslovanja u svome asortimanu, ovo poduzeće nudilo je proizvode od srebra i prirodnih materijala, te torbe, remenje, novčanike, šalove i modni nakit.

Kroz godine poslovanja Silver se okretao željama i potrebama tržišta. Tako je trenutni poslovni prostor treći i znatno veći od početnog. Kako je moda postala bitna sastavnica svakodnevnog života i tržište zahtijeva veliki izbor, Silver je umjesto srebrnog nakita uveo veliki asortiman ženske odjeće. Uz to nudi i veliki izbor kapa, šalova, rukavica, remenja i novčanika.

Trgovina "Silver" poslije već 17 godina. Ovo maloprodajno poduzeće ima sjedište u Požegi, a danas se nalazi na novoj lokaciji, u ulici Svetog Florijana na broju 8. Na novoj lokaciji, Silver je nastavio s poslovanjem u sasvim novom ruhu. Osim novog lokala i nove adrese, Silver se okrenuo tržištu s još bogatijom ponudom, odnosno bogatijim asortimanom.

U svome poslovanju Silver svakodnevno nastoji istraživati tržište i slušati želje i potrebe svojih potrošača. Prije nekoliko godina Silver je otvorio svoj Facebook profil i svoju stranicu. To se pokazalo kao dobar pothvat jer na taj način svakodnevno prezentira svoje proizvode i komunicira s kupcima.

Nekoliko puta godišnje, Silver se oglašava putem jumbo plakata koji budu postavljeni na svim prometnicama koje vode u grad. Na taj način obavještava svoje kupce o novitetima u prodajnom asortimanu i trenutnim sniženjima. Još jedan od načina oglašavanja je i putem radio reklame koja se također osmišljava nekoliko puta godišnje. Na taj način Silver svojim kupcima čestita blagdane, obavještava ih o dolasku nove kolekcije i trenutnim sniženjima. Također nekoliko puta godišnje organizira nagradnu igru koja jednome od slušatelja osigurava nešto iz Silver asortimana. Nagradne igre još češće se organiziraju na Facebook profilu. Tim putem također se nagrađuje jednog od prijatelja koji su uglavnom imali zadatak podijeliti Silverovu objavu i lajkati stranicu. Na taj način ostvaruje se veći domet do velikog broja potrošača. Društvene mreže su danas najviše zastupljeni kanali komunikacije, a putem ovakvog profila moguće je prezentirati se velikom broju potencijalnih potrošača. Silver je također uveo mogućnost da kupci proizvode koje vide na stranici mogu jednostavno rezervirati ili naručiti da im se ti proizvodi dostave na kućnu adresu na način koji oni žele. Ovakav pristup potrošačima svakako je pohvalan i isplativ. Sve veći broj ljudi u današnje

vrijeme robu naručuje putem Interneta jer je to brže, jednostavnije, a ponekad i jeftinije. U Inozemstvu je takva praksa puno zastupljenija nego u Republici Hrvatskoj, ali takav način obavljanja kupnje sve je zastupljeniji i na našim prostorima. Pretpostavka je da će u budućnosti takva kupovina biti još više prihvaćena i razvijena.



## 2. ASORTIMAN PROIZVODA

Asortiman proizvoda je temeljni čimbenik poslovanja svakog trgovinskog poduzeća. On je osnovica na kojoj se gradi suradnja između trgovinskog poduzeća i njegovih kupaca. Ovisno o vrsti asortimana trgovinsko poduzeće stvara svoj identitet, položaj u poslovanju i predmet poslovanja.

U praksi se asortiman proizvoda može susresti i pod drugim nazivima kao što su: miks proizvoda, prodajni program, prodajni splet i slično.

Anonymous n.d. navodi da asortiman proizvoda čine:

1. Proizvod - to je sve ono što može zadovoljiti želje i potrebe potrošača
2. Linija proizvoda – odnosi se na grupu proizvoda koji su u čvrstoj međusobnoj vezi
3. Artikl – njega predstavlja svaka jedinica unutar linije proizvoda ili marke, a razlikuju se prema izgledu, obliku, cijeni i veličini
4. Asortiman – on predstavlja skup svih linija proizvoda koji proizvođač nudi potencijalnim potrošačima na prodaju

Dakle, asortiman proizvoda je skup svih proizvoda koji se u određenom trenutku i na određenome mjestu nude na prodaju od strane jednog poduzeća. Cilj poduzeća je da u svojoj prodavaonici nudi što više artikala unutar asortimana kako bi zadovoljio želje i potrebe što većeg broja potrošača. Time poduzeće proširuje svoj asortiman na način da uvodi sve više linija proizvoda, pod-linija unutar svake linije i u konačnici veliki broj ponuđenih proizvoda unutar svake grupe proizvoda koji se razlikuju u cijenama, karakteristikama i izgledu. Na taj način stvara uvjete da svaki potencijalni potrošač pronade proizvod koji zadovoljava njegove tražene kriterije. Kriteriji se odnose na cijenu, kvalitetu, oblik, karakteristike i izgled. Odabir proizvoda ovisi o kupčevoj kupovnoj moći, navikama, ali i trenutnom raspoloženju. Upravo zbog toga kupce se nastoji motivirati na različite načine, a jedan od njih svakako je i puštanje glazbe koja utječe na njihovo raspoloženje. Cilj takvih napora poduzeća je da u konačnici dovedu do kupovine od strane kupaca.

„Asortiman je temeljni instrument marketinga trgovinskog poduzeća. Glavna mu je uloga u integriranju svih aktivnosti marketinga, usmjerenih u pravcu sadašnje i buduće potražnje potrošača. O njegovoj strukturi i veličini ovisi ulaganje i drugih instrumenata marketinga i čimbenika poslovanja.“ (Segetlija i Lamza-Maronić, 1996: 244).

U današnjim tržišnim uvjetima pojavljuje se sve veći broj proizvoda koji se sve češće mijenjaju. Životni vijek gotovo svih proizvoda znatno se smanjio, a napredna tehnologija i

sve izraženija moda u svim životnim segmentima svakodnevno plasiraju novitete. Tržište se mora prilagođavati i konstantno primati nove proizvode i postaje gotovo nezastitno za novitetima. Takva neprekidna izmjena proizvoda direktno utječe na trgovinska poduzeća i njihovu organizaciju asortimana. Cilj svakog poduzeća je plasirati najnovije proizvode u svojim prodavaonicama prije konkurencije. To dovodi do povećanja proizvoda i njihovih kombinacija u asortimanu prodavaonica. Zato je važno upravljanje asortimanom i njegovim dimenzijama kako bi se od svih ponuđenih proizvoda odabrala prava kombinacija proizvoda s optimalnom širinom i dubinom.

Prednost trgovinskog poduzeća je u tome da se može lakše prilagoditi željama i potrebama tržišta, te brže mijenjati svoj asortiman. To je izuzetno važno jer kupci žele da su im svi noviteti na tržištu odmah dostupni. Veliki utjecaj na to ima i Internet putem kojega su potrošačima dostupne informacije o svim trenutnim svjetskim „trendovima“ i žele biti u korak s modom. S druge strane proizvodna poduzeća imaju većih problema prilikom izmjene proizvodnje. Kod njih je taj proces puno složeniji i zahtjeva veće izdatke i rizike.

Cilj upravljanja asortimanom je da prodavač na malo odabere kombinaciju proizvoda koja je bolja od konkurencije i bolje zadovoljava želje i potrebe kupaca. Asortiman proizvoda mora odgovarati očekivanjima ciljanog tržišta. Osim izgledom i kvalitetom proizvodi moraju biti prilagođeni i prodajnom cijenom. Idealna situacija pretpostavlja sposobnost poduzeća da pronađe i plasira proizvode koji su što veće kvalitete uz što niže cijene. Niske cijene ne smiju biti prilagođene samo kupcima i ugroziti pozitivno poslovanje poduzeća. Važno je da one osim zadovoljnih kupaca osiguravaju dobit.

### **3.1. Politika asortimana**

Politika asortimana je dio poslovne politike svakog poduzeća. Usmjerena je na formiranje asortimana proizvoda kojim poduzeće može zadovoljiti sve ili većinu potreba i želja potrošača. Cilj takve politike je optimizirati odnos zaliha i prodaje, odnosno troškove zaliha svesti na minimum kako bi se one odnosile samo na one količine koje su stvarno potrebne biti u prodavaonici u određenome trenutku. Politika asortimana vezana je uz sve odluke i strategije koje neko trgovinsko poduzeće donosi kako bi bilo što uspješnije u svome poslovanju. Ova politika odnosi se na cijeli niz radnji koje su vezani uz nabavu i prodaju. Njena funkcija započinje kod samog početka, a to je izbor dobavljača s kojim poduzeće želi nabavljati proizvode i poslovno surađivati. Kod izbora dobavljača važno je izabrati one

dobavljače čiji proizvodi kvalitetom zadovoljavaju potrebe tržišta na kojemu se želi poslovati. Osim kvalitete bitan faktor je i cijena proizvoda koja mora biti prilagođena mogućnostima na tržišta na kojemu se posluje. Osim kvalitetnih i povoljnih proizvoda, kod izbora dobavljača pažnju je potrebno posvetiti i načinu na koji dobavljači obavljaju svoj dio posla. Važno je da su svi dobavljači pouzdani, da poštuju sve dogovorene stavke ovo proizvoda, ali rokove vezane uz dostavu robe. Ovo je jako važno za kontinuirano odvijanje poslovanja bez prekida. U slučaju da dobavljač ne isporuči robu na vrijeme kupci će otići kod konkurencije. To dovodi do značajnih gubitaka u poslovanju. Drugi korak politike asortimana je preuzimanje robe i izlaganje na način da su svi proizvodi istaknuti i prezentirani kupcima. Važan dio ove politike svakako je i informiranje potrošača o proizvodima na što realniji način. Silver u svome poslovanju informira kupce putem medija, ali i društvenih mreža. U tim akcijama nastoji slikati proizvode na način da što realnije prikazuju proizvode i sve njihove karakteristike. Posljednja faza je prilagođavanje prodavaonice kupcima i stvaranje što ugodnijeg ambijenta. Time se nastoji stvoriti kupovni doživljaj i što veću stopu samoprodajnosti proizvoda. Ukoliko su sve prethodne radnje izvedene na najbolji mogući način, politika asortimana trebala bi biti uspješna i ostvariti konačni cilj, a to je ostvarenje dobiti.

Trendovi u politici asortimana su stavljanje naglaska na određene grupe potrošača i usmjeravanje poslovanja prema njihovim potrebama. Odlukom o takvom poslovanju svi napori usmjeravaju se na određene grupe i karakteristike proizvoda. Takvo poslovanje uglavnom je vezano uz specijalizirane prodavaonice koje svoje poslovanje i napore usmjeravaju na istraživanje određenih grupa i karakteristika proizvoda.

### **3.2. Čimbenici asortimana**

Kako bi se ispravno odredila struktura trgovinskog poduzeća važno je istražiti unutarnje i vanjske čimbenike koji u većoj ili manjoj mjeri utječu na njegov rad.

Kao unutarnje čimbenike politike asortimana, Segetlija i Lamza-Maronić (1996) navode:

#### **a) Strukturni čimbenici poslovne jedinice**

**Trgovinska struka** – ona se mora odrediti na samom početku pokretanja trgovinskog poslovanja, odnosno donijeti odluku o tome što će poduzeće prodavati i kojoj skupini

potrošača želi usmjeriti svoje poslovanje. U slučaju da poduzetnik ima ideju što želi proizvoditi ili prodavati i na kojem tržištu želi plasirati svoje proizvode, važno je da prije konačne odluke provede veliku analizu. Važno je odrediti da li na određenome tržištu postoji potreba za takvim proizvodima, kojoj kategoriji potrošača namjerava ponuditi svoje proizvode i da li na tom tržištu postoje takvi kupci. Bitno je znati da li postoji dovoljan broj takvih kupaca s kojima bi poduzeće moglo uspješno poslovati i prodati potrebnu količinu proizvoda.

**Oblik poslovne jedinice** – određuje se na način da se donese odluka o tome da li će oblik poslovanja biti robna kuća, specijalizirana prodavaonica, butik, trgovački lanac s više podružnica i slično. Ova odluka temelj je za donošenje svih ostalih poslovnih odluka. Svaki oblik prodavaonice je karakterističan i sa sobom nosi određene uvjete. To je posebno izraženo kod specijaliziranih prodavaonica u slučaju da se radi o posebnim vrstama roba. Jedan od primjera je da ukoliko se poduzetnik odluči za prodaju bijele tehnike mora osigurati da su svi proizvodi zbrinuti na adekvatan način. To se odnosi na proizvode koji su izloženi u prodavaonici, kao i na proizvode u skladištu. Takvoj vrsti proizvoda potrebno je osigurati prostor gdje ne dolaze u doticaj sa vlagom i da nisu izloženi vremenskim prilikama (Sunce, kiša, snijeg i led). U primjeru Silvera ni jedan proizvod ne zahtjeva nikakve posebne uvjete skladištenja. U početku poslovanja dok je u svome asortimanu nudio i nakit od srebra morao je osigurati sredstva za čišćenje i održavanje nakita kako bi se kupcu prezentirao u što boljem izdanju.

**Veličina poslovne jedinice** – ovo je još jedna bitna odluka koju treba donijeti. Veličina prodavaonice uvjetuje i količinu asortimana koja se želi ponuditi potencijalnim potrošačima. Male poslovne jedinice ograničavaju ponudu asortimana na manji broj artikala i orijentiraju se na određenu skupinu potrošača. Zbog toga poduzetnik koji se odluči za manju prodavaonicu mora suziti svoj asortiman i mudro odrediti koje proizvode će u njemu plasirati, a da se zadovolji što veći broj potrošačevih želja. Uglavnom su to prodavaonice koje nude svakodnevne proizvode, ali svaka grupa proizvoda sužena je u ponudi u odnosu na velike prodavaonice. To mogu biti i prodavaonice koje su orijentirane na prodaju samo nekoliko vrsta proizvoda. Primjer manje prodavaonice su butici. Poduzetnik koji se odluči za manju poslovnicu mora provesti analizu o tome koliko bi takvo poslovanje na određenom tržištu bilo profitabilno. S druge strane, ukoliko se odluči za veliki trgovački lanac poduzetnik mora računati na velike početne troškove, odnose troškove koji se odnose na samo pokretanje poslovanja. U tom slučaju potrebno je izgraditi ili unajmiti veliki prostor što je svakako

velika stavka u stalnim troškovima, osigurati dovoljnu površinu skladišnog prostora jer što je veća prodavaonica, veći je i asortiman, a to veže i velike troškove zaliha. Također je potreban veća količina novca kako bi se pribavio sav asortiman u slučaju da se radi o trgovinskom poduzeću koje kupuje robu od treće strane. Ukoliko se poduzetnik odluči za pokretanje vlastite trgovačke marke mora osigurati sredstva potrebna za proizvodni program, te vozila za transport tih proizvoda do prodavaonice. Prednost je što velike poslovne jedinice ostavljaju mogućnost da se potrošačima ponudi širok i dubok asortiman. Na taj način mogu se ponuditi različite kategorije proizvoda s različitim cijenama, kvalitetom, karakteristikama i slično. Detaljan opis dubine i širine asortimana biti će naveden u nastavku ovoga rada.

**Lokacija** – nakon svih prethodno donesenih odluka važno je odabrati mjesto gdje će se prodaja odvijati. Važno je da se prodavaonica nalazi na što prometnijim cestama, dijelovima grada gdje je velika koncentracija ljudi i gdje će uvijek biti na oko vidljiva potencijalnim potrošačima i tako ih navesti da uđu u prodavaonicu i potroše novac. Dobre lokacije uvijek su pješačke zone, centri grada, blizina škola i bolnica ukoliko se radi o manjim prodavaonicama. Za velike prodavaonice dobre lokacije su u blizini autobusnih i željezničkih kolodvora ili prometnice koje vode u grad tako da su usputne potrošačima.

## b) Čimbenici politike poslovne jedinice

**Ljudski rad** – ovo je važan faktor u svakom trgovinskom poduzeću. Važno je da svi zaposlenici imaju potrebno obrazovanje za svoje radno mjesto te da kontinuirano dopunjuju svoje znanje i usvajaju novitete na tržištu. Da znaju komunicirati s kupcima, prezentirati sve karakteristike proizvoda, rukovati s proizvodima, nabaviti optimalne količine proizvoda i slično.

**Raspoloživi kapital** – on je bitna sastavnica svakog poslovnog pothvata jer o njegovoj visini ovisi mogućnost podmirenja svih tekućih obveza kao i mogućnost plaćanja svih iznenadnih izdataka. Svako poduzeće teži tome da se ostvari što veći kapital, odnosno da su dobiti što je više moguće veći od izdataka. Raspoloživi kapital ovisi o brzini obrtaja zaliha i vremenu potrebnom za naplatu potraživanja od kupaca.

**Stvarna stalna sredstva** - sadrže vrijednost i kapacitet kao dvije osnovne značajke koje određuju njihov izbor i ekonomsku učinkovitost. Vrijednost i kapacitet su dvije stavke koje su međusobno povezane jer stalna sredstva većeg kapaciteta obično imaju i veću vrijednost. Kapacitet podrazumijeva sposobnost poduzeća ili njegova dijela da u određenom vremenu proizvede potrebnu količinu proizvoda određene kvalitete.

Struktura trgovinskog poduzeća određuje se na osnovi vanjskih čimbenika koje je također važno istraživati i procijeniti njihov utjecaj na poslovanje. Vanjski čimbenici odnose se na sve što okružuje trgovinsko poduzeće. Najutjecajniji su nabavno i prodajno tržište, ali svi čimbenici međusobno su povezani i imaju važan utjecaj na rad poduzeća.

### **3.3. Odluke o asortimanu roba i usluga**

Maloprodavači, kamo spada i Silver trgovina, u prvom redu moraju donijeti odluku o asortimanu, a potom o mixu usluga i atmosferi u prodavaonici.

Kupci nisu zainteresirani samo za širinu izbora robe, već i za njenu kvalitetu.

Philip Kotler, u tom pogledu tvrdi kako asortiman maloprodavača mora odgovarati očekivanjima ciljnog tržišta. U stvari, on postaje ključnim elementom u konkurentskoj borbi između sličnih maloprodavača. Maloprodavač mora odlučiti o širini asortimana proizvoda: uski i široki i dubini: plitki i duboki (Kotler, 1989., 597). Iz ove konstatacije može se zaključiti kako je veliki pritisak na maloprodavača da više brinu o punom asortimanu i dovoljnim zalihama za trenutnu prodaju.

## 4. DIMENZIJE ASORTIMANA

Asortiman svake prodavaonice odnosi se na različite kategorije, područja, vrste i sorte proizvoda. Svaki proizvod unutar kategorija potrebno je količinski prilagoditi veličini prodavaonice i tržišnim uvjetima. Dimenzije asortimana vezane su upravo za količine proizvoda, odnosno one predstavljaju širinu i dubinu izbora proizvoda unutar svake kategorije.

Unutar svakog trgovinskog poduzeća određuje se količina pojedinih artikala ovisno o potrebama tržišta i tipu prodavaonice. Obuhvat asortimana robe može se jednostavno izraziti njegovom širinom i dubinom.

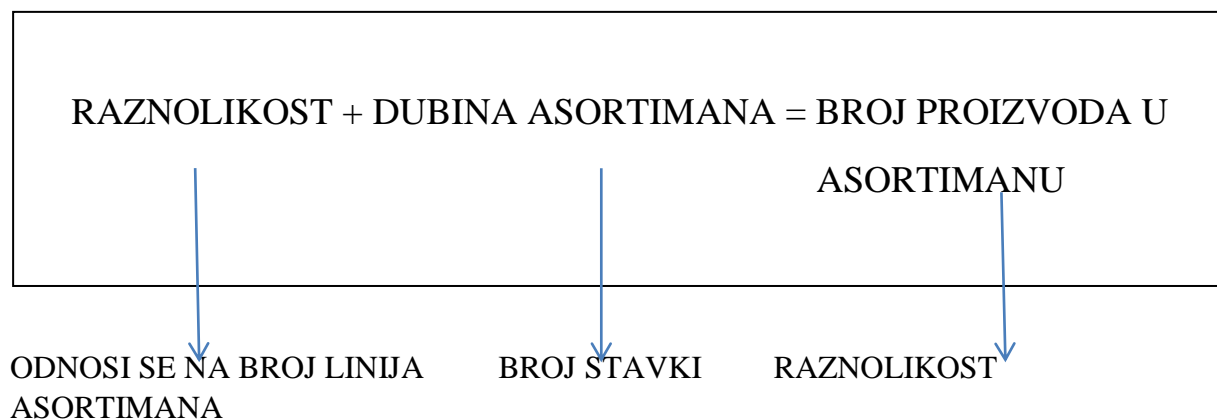
Širina asortimana odnosi se na raznovrsnost ponude u horizontalnom smislu. Pokazuje nam koliko se različitih robnih grupa nalazi u asortimanu. Možemo ju definirati i kao raznolikost koja predstavlja broj različitih linija proizvoda koji se nude kupcima na izbor. Poduzeća koja imaju širi asortiman nudi kupcima mogućnost da u jednoj kupovini nabave različite proizvode koji su im potrebni.

Dužina asortimana predstavlja ukupan broj pojedinih proizvoda u svakoj liniji proizvoda.

Dubina asortimana odnosi se na broj mogućnosti kojima kupci mogu zadovoljiti svoje potrebe i želje. Jednostavno rečeno dubina asortimana predstavlja koliko se različitih varijanti svakog proizvoda nalazi unutar svake linije proizvoda.

Konzistentnost se odnosi na međusobnu povezanost linija u potrošnji.

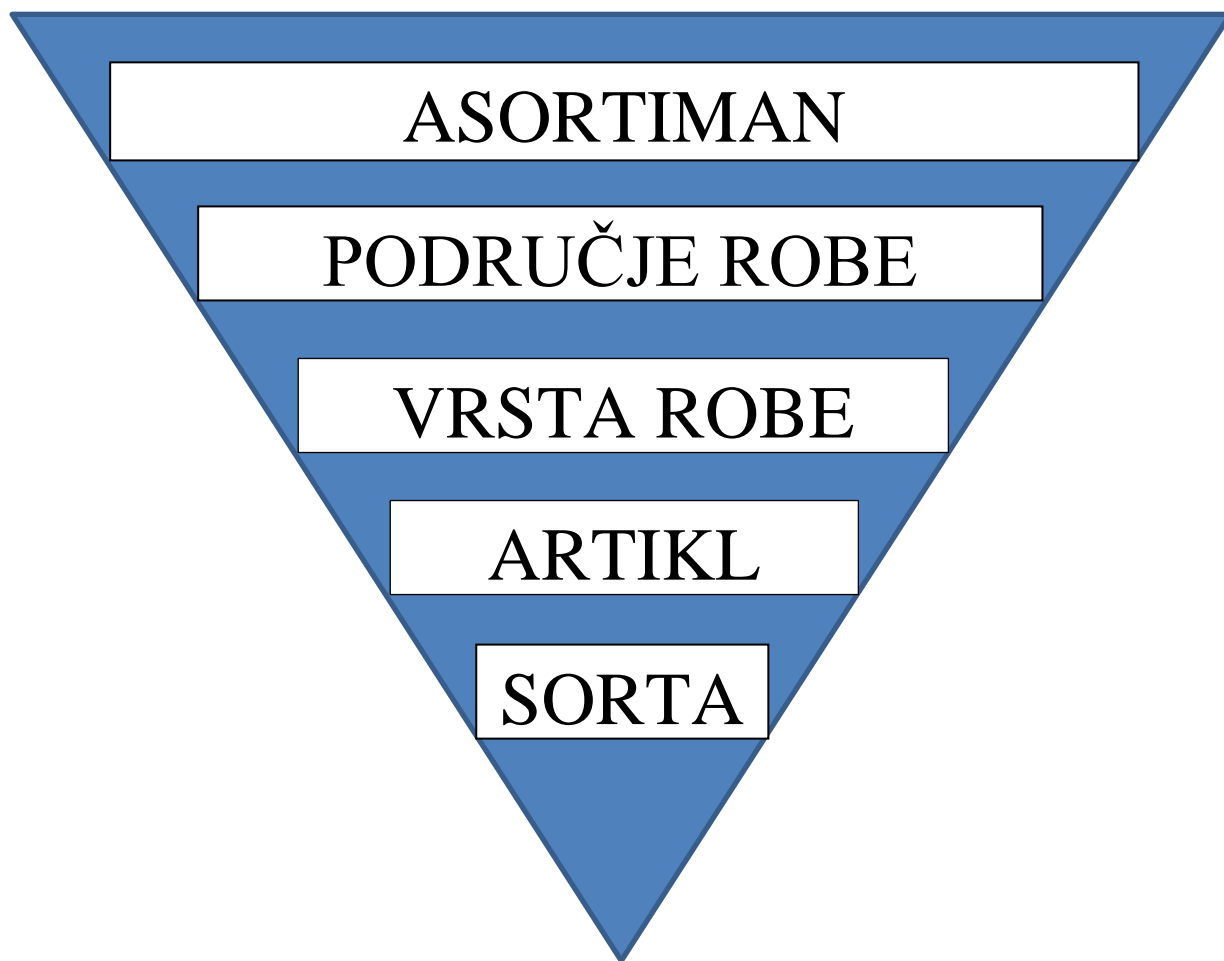
Slika 1.: Asortiman



Izvor: Prilagođeno prema: Segetlija, Z. (2006:315)

Hijerarhijsko raščlanjivanje asortimana Segetlija, Z. (2006) prikazao je piramidom asortimana.

Slika 2.: Piramida asortimana



Izvor: Prilagođeno prema: Segetlija Z. (2006:311)

Iz gornje slike može se uočiti kako piramida asortimana kreće od asortimana, preko područja i vrste, preko artikla do sorte,



## 4.1. Kombinacije asortimana

Kombinacije asortimana prema Segetliji (2006) su:

**1. ŠIROK I DUBOK** – ovakav tip asortimana karakterističan je za robne kuće, odnosno velike trgovačke centre i njime se može postići široko prodajno tržište. Prednost ovakve strategije asortimana je da se kupac u jednom dolasku u prodavaonicu može kompletno opskrbiti sa svim proizvodima koji su mu potrebni. Nedostatak ovakve strategije asortimana može biti preveliki broj artikala s niskim koeficijentom obrtaja. Još jedan nedostatak je potreba za velikim prodavaoničkim i skladišnim kapacitetom.

**2. ŠIROK I PLITAK** – ovakav tip asortimana najčešće koriste potrošačke tržnice i trgovinska poduzeća s mnogo podružnica. U takvim prodavaonicama najčešće se nude artikli srednjih i nižih cijena. Artikli izrazito visokih cijena rijetko se mogu pronaći u takvim prodavaonicama. U tim slučajevima ne mogu se zadovoljiti želje potrošača iz svih segmenata zbog ograničene dubine asortimana.

**3. UZAK I DUBOK** – ovakvu strategiju asortimana koriste specijalizirana trgovinska poduzeća odnosno prodavaonice. U takvim prodavaonicama prodajni asortiman se sužava s ciljem da se zadovolji točno određeni tržišni segment i određene potrebe potrošača. Ovu strategiju koriste i specijalizirane prodavaonice koje potrošačima nude samo dijelove pojedinih trgovinskih struka. To su usko specijalizirane prodavaonice koje prodaju samo određene artikle u različitim kvalitetama i cijenama. Primjer toga je prodavaonica kišobrana, prodavaonica šešira i sl. Prednost ovakve strategije je sniženje troškova, povećanje proizvodnosti rada i ugled trgovinskog poduzeća.

**4. UZAK I PLITAK** – ovakav asortiman imaju trgovinska poduzeća s manjim poslovnim jedinicama, npr. butik. Prednost ovakve strategije je smanjenje troškova zaliha ili ih uglavnom nema. Nedostatak je što ovakve prodavaonice trebaju imati dovoljno visoke cijene i obrtaj da bi pozitivno poslovale.

Ovdje se može još definirati i gustoću proizvoda koja se odnosi na broj varijanti u okviru jedne vrste proizvoda. Razvedeni asortiman razlikuje se prema cijeni, materijalu, kvaliteti i sličnome, a važno je odabrati cjenovni raspon proizvoda i prilagoditi ga ciljanom tržištu.

Najvažnije za svakog poduzetnika je odabrati asortiman i pojedine artikle unutar njega na način da se pronađe optimum između prihoda i rashoda. Prihodi se odnose na ukupni

ostvareni promet i razlike u cijeni. Troškovi su vezani uz zalihe, ali i dodatne troškove vezane uz svaki proizvod.

Nijedna od prethodno navedenih strategija asortimana nije prihvatljiva za sve vrste trgovinskih poduzeća. Zbog toga se u praksi često koriste kombinacije navedenih strategija kako bi se pronašla zadovoljavajuća kombinacija. Zbog drugih ciljeva kojima poduzeće teži ne može se stalno održati ni jedna kombinacija asortimana. Zbog toga je potrebna stalna optimizacija koja je stalan i sastavan dio trgovinskog poduzeća.

Optimalan proizvodni program podrazumijeva određenu kombinaciju proizvoda koja omogućuje efikasno poslovanje, odnosno omogućava maksimalnu dobit.

Konstantne promjene asortimana potrebne su i zbog promjena na nabavnom i prodajnom tržištu. Promjene su sve brže, navike i potrebe potrošača se mijenjaju, a time se i skraćuje životni vijek proizvoda. Zbog toga je važno da je politika poduzeća koja se odnosi na asortiman fleksibilna. Potrebno je stalno uvoditi nove proizvode, a stare povući iz prodaje.

Da bi se donijele ispravne odluke o uvođenju ili povlačenju pojedinih proizvoda potrebno je napraviti istraživanje tržišta. Cilj takvog istraživanja je utvrditi koliko je pojedini proizvod tražen na tržištu, kako kupci na njega gledaju, kolika bi trebala biti njegova cijena, da li su potencijalni potrošači spremni toliko platiti za određeni proizvod, da li poduzeće pokriva svoje troškove po toj cijeni i sl. Uz sve navedeno svakako je potrebno istražiti i konkurenciju i njene slične ili iste proizvode.

Segetlija povezuje logistiku distribucije s asortimanom proizvoda. U tom kontekstu, on naglašava kako su logistički problemi kompleksniji što je širi proizvodni program, odnosno asortiman u maloprodaji. To se tiče problema izvršavanja narudžbi, pakiranja i transporta, a osobito porasta skladišnih zaliha (Segetlija, 2006: 212).

## **4.2. Ocjena asortimana**

Kako bi se moglo utvrditi da li asortiman određenog trgovinskog poduzeća zadovoljava tržišne uvjete i planove poduzeća potrebno je poduzeti određene mjere. Cilj tih mjera je ocijeniti svaku grupu proizvoda unutar cjelokupnog asortimana i analizirati koliko je svaki proizvod uspješan na tržištu, tj. da li donosi financijsku korist za trgovinsko poduzeće koje ga plasira.

Klasični pokazatelji za ocjenu dijelova asortimana prema Segetlija, Z. i Lamza-Maronić, M. (1996) su:

1. **Prodaja i njezina struktura** – prodaja pojedinih proizvoda govori nam koliko je neki proizvod prihvaćen na tržištu i kolika je zainteresiranost kupaca za njega. Na taj način možemo donijeti odluku o tome da li ćemo taj proizvod i dalje nabavljati, da li ćemo povećati ili smanjiti njegove zalihe ili je možda potrebno potpuno ga maknuti iz ponude i zamijeniti ga nekim drugim proizvodom.
2. **Trgovinska marža** – marža koju trgovinsko poduzeće ostvaruje direktno utječe na rentabilnost poslovanja. Svako prodajno poduzeće želi proizvode koje nudi kupiti po što nižim cijenama, a prodati po što većim. Visina marže razlikuje se u proizvodima. Kod nekih je moguće staviti daleko veću cijenu od kupovne i tako ostvariti veliku zaradu po prodanoj jedinici proizvoda. Kod drugih proizvoda to nije moguće i nužno je staviti minimalnu maržu s kojom poduzeće ostvaruje minimalnu dobit. Važno je da prodajna cijena svakog proizvoda pokriva sve troškove vezane za pojedini proizvod i sudjeluje u pokrivanju stalnih troškova poduzeća, te da uz to ostvaruje bar minimalnu dobit. Ukoliko cijena proizvoda nije dovoljna da pokrije sve troškove vezane uz njega, takav proizvod nije isplativ i potrebno je pronaći bolje rješenje. Ipak, poduzeća se u nekim slučajevima odlučuju ponuditi proizvod ispod realne cijene. Odnosno, na njemu ne ostvaruju nikakvu dobit ili su čak u minusu. Na takav potez poduzeća se odlučuju kada sa jednim takvim proizvodom žele privući kupce da uz taj proizvod kupe još drugih skupljih proizvoda.
3. **Brzina obrtaja** – svako trgovinsko poduzeće teži k cilju da poveća brzinu obrtaja zaliha, odnosno da se roba u poduzeću što brže prodaje i da nema troškova vezanih uz skladištenje proizvoda. Veća brzina obrtaja pridonosi smanjenju troškova i povećanju ekonomičnosti poslovanja.
4. **Bruto – rentabilnost** – računa se na temelju podataka dobivenih iz bilance, te računa dobiti i gubitka. Pokazuje nam koliko je neko poduzeće u svome poslovanju rentabilno, odnosno da li podmiruje sve svoje obveze i ostvaruje dobit, te da li vraća uloženi kapital.
5. **Neto – rentabilnost** – ona se kao i bruto-rentabilnost računa pomoću podataka iz bilance i računa dobiti i gubitka. Razlikuje se od bruto rentabilnosti po tome što ona uključuje i trošak poreza. Njome se vrijednosno iskazuje konačna rentabilnost poduzeća.

Rentabilnost je ekonomsko mjerilo koje nam pokazuje koliko je neko poduzeće uspješno u svome poslovanju. Ako su prihodi poslovanja veći od rashoda poduzeće je poslovalo s dobiti i njegovo poslovanje je rentabilno. U obrnutom situaciji kada su rashodi

veći od prihoda situacija za poduzeće je loša jer to znači da je poslovalo nerentabilno, odnosno bez dobiti. Bruto i neto rentabilnost razlikuju se samo u obuhvati poreza, a razlika između ta dva pokazatelja daje uvid u relativno porezno opterećenje u odnosu na ukupnu imovinu.

Svaki poduzetnik teži ka ostvarenju prve situacije, tj većim prihodima i u svome poslovanju želi ostvariti dobit nakon što podmiri sve svoje obveze. Dobit je svakako najveća motivacija. Veličina rentabilnosti svakako uvjetuje i daljnje kretanje kapitala i donošenje odluka o ulaganju u unosnije poslove, veće poslovne pothvate, širenje poslovanja. Što je veća rentabilnost, odnosno dobit, poduzeće ima veće i čvršće temelje za širenje svoga poslovanja. Svaki poduzetnik koji ostvaruje veliku dobit razmišlja o ulaganju tih sredstava u daljnje poslove kako bi svoj novac i dalje umnožavao i od njega stvarao još veću dobit.

### **4.3. Podjela asortimana**

Asortiman proizvoda u nekom trgovinskom poduzeću može se podijeliti prema različitim kriterijima. Robna područja dijele se na vrstu različitih roba unutar određene trgovinske struke, a grupe artikala dijele se prema boji, količini, veličini itd.

Osim širine i dubine dimenzije asortimana prema Segetliji, Z i Lamza – Maronić, M. podrazumijevaju i slijedeću podjelu:

1. prema vremenu – dnevni asortiman, tjedni asortiman, sezonski asortiman, stalni asortiman, kratkotrajni i trajni dijelovi asortimana ( u poduzeću Silver sav asortiman je stalan i sezonski )
2. prema raspoloživosti objekata – raspoloživi i isporučivi, odnosno isporučivi, iako ne odmah raspoloživi asortiman ( u poduzeću Silver sav asortiman je raspoloživi, a rijetko se radi o proizvodima prema narudžbi )
3. prema ispunjavanju plana – planirani i ostvareni asortiman
4. prema vrsti nabave proizvoda – proizvodi proizvedeni u vlastitoj režiji i proizvodi nabavljeni od trećih ( u poduzeću Silver svi proizvodi su nabavljeni od trećih strana )
5. prema stupnju konkretizacije prodajnih objekata – već postojeći prodajni objekti ili oni koji će se tek proizvesti odnosno pribaviti.

Stalan asortiman – sadrži osnovne robne grupe, a čine ga standardni proizvodi koji imaju dug životni vijek. Takve proizvode potrošači kupuju za podmirenje svakodnevnih potreba. To

su proizvodi koji nisu u prevelikoj mjeri podložni promjenama i u svako doba godine se prodaju. Količina potražnje za njima je poznata i uglavnom je stalna. Takvi proizvodi aktiviraju kapacitete i strukturne čimbenike poduzeća.

Kratkotrajni asortiman – čine ga sezonski i modni proizvodi. Takvi proizvodi uglavnom se kupuju impulzivno. Kratkotrajni asortiman uglavnom je vezan uz određeno godišnje doba kojemu se svako trgovinsko poduzeće prilagođava ponudom proizvoda vezanih za njega. Za takvim proizvodima nema stalne potražnje. Kod velikih trgovačkih centara to je posebno izraženo za vrijeme blagdana jer se gotovo svi artikli prilagođavaju tom vremenu kako bi se potaknulo kupce na kupnju proizvoda koji im možda i nisu potrebni.

Modni asortiman – ovakvi proizvodi podložni su stalnim promjenama i zbog toga potražnja za njima nije stalna. Upravo zbog toga važno je paziti pri nabavljanju jer je veliki rizik. Posebno je važno obratiti pažnju količinama nabave. Zbog toga je potrebno prije procesa nabave napraviti analizu tržišta i vidjeti kolika je zapravo zainteresiranost kupaca za te proizvode. Cilj takve analize je da se nabavi onoliko proizvoda koliko trgovinsko poduzeće stvarno i može prodati svojim kupcima. Na taj način izbjeci će se nagomilavanje zaliha i nepotreban trošak na višak proizvoda koji se ne proda. Kratkotrajni i modni asortiman dopunjuju, odnosno proširuju i produbljuju stalni i standardni asortiman.

Poduzeće u svome poslovanju može donijeti o uvođenju novih proizvoda koji mogu zamijeniti ili dopuniti stare proizvode. Cilj takve odluke svakako je privlačenje potrošača i povećanje prodaje.

Postojeći i novi proizvodi međusobno su povezani, a Anonymous n.d. navodi da njihov odnos može biti:

1. **komplementaran** – to znači da kupovina jednog proizvoda povlači za sobom i kupovinu drugog proizvoda. Takvi proizvodi su međusobno povezani i imaju iste ciljeve u zadovoljavanju potreba potrošača (jedan od mnogih primjera takvog proizvoda je da ako kupujemo lampu, ona za sobom povlači i kupovinu sijalice, u slučaju da kupujemo krevet oni za sobom povlače kupovinu još nekoliko dodatnih proizvoda kao što je podnica, madrac, a može biti i nova posteljina);
2. **supstitutivan** – to znači da kupovina jednog proizvoda isključuje kupovinu drugog proizvoda koji pripada istoj grupi (npr. ako smo se odlučili za kupovinu novog i modernog miksera koji sadrži stalak za mikser, jasno je da nećemo kupiti i standardni mikser bez postolja jer se novi mikser može koristiti i na takav „stari“ način)

U praksi se može dogoditi da ne postoje ni komplementarnost ni supstitutivnost, a rijetko je potpuna komplementarnost ili potpuna supstitutivnost.

Optimalna struktura prodajnog asortimana izražava se na način da su troškovi poslovanja po jedinici proizvoda najniži i da u što većoj mjeri sudjeluju u pokrivanju ukupnih troškova. U poslovanju je važno težiti da se rentabilnost ostvari na svakom pojedinom artiklu unutar cjelokupnog asortimana, a pojedinačnu rentabilnost treba podrediti ukupnoj. Važno je osigurati održivu strukturu prodajnog asortimana jer se svaka promjena unutar nje odražava na rentabilnost poslovanja.

## **5. ASORTIMAN U TRGOVINI SILVER**

Asortiman u Silveru odnosi se na modne proizvode koji se ne kupuju svakodnevno i podijeljen je na stalni i sezonski asortiman. Stalni asortiman uvijek je dostupan u prodavaonici. sezonski asortiman služi za dopunjavanje stalnog asortimana u skladu sa godišnjim dobom i tržišnim potrebama.

### **5.1. Stalni asortiman u Silver trgovini**

Stalni asortiman sastoji se od odjeće torbi i nakita i modnih dodataka. U kategoriji odjeće navedene su haljine, majice, hlače, suknje i jakne. Haljine su podijeljene na svečane i dnevne, ali svaka od tih kategorija može se podijeliti na duge i kratke haljine, te različite materijale od kojih su napravljene. Također se mogu spomenuti i tunike koje čine posebnu grupu proizvoda, ali su usko vezane s haljinama i tako su uvedene u sustav stanja zaliha.

Asortiman majica također je podijeljen na svečane i dnevne. Svečani asortiman majica dijeli se na košulje, bluze i svečane majice, dok se dnevni asortiman dijeli na klasične ili sportske majice.

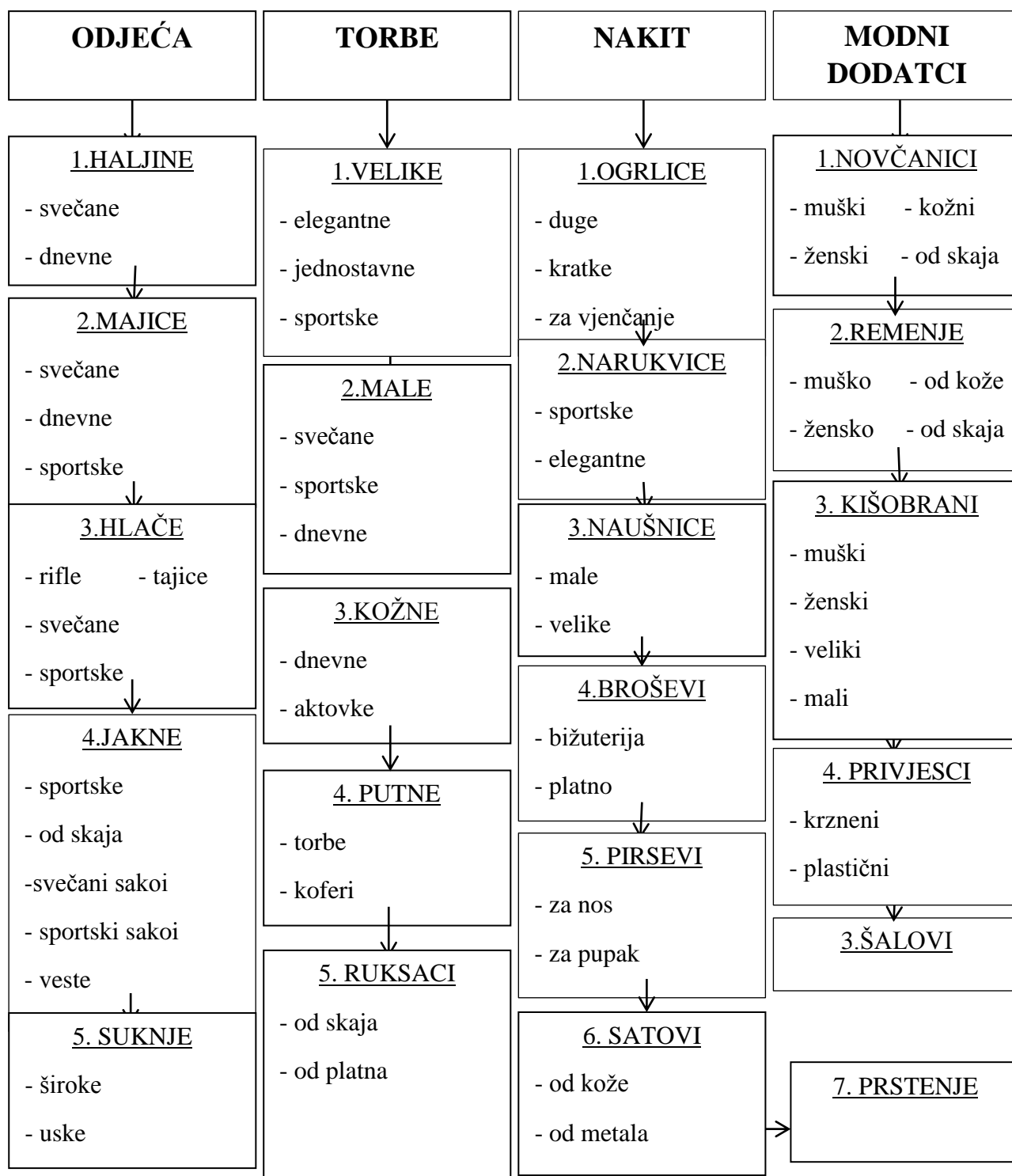
Asortiman hlača podijeljen je na rifle, svečane i sportske hlače, te na tajice, a suknje su podijeljene na uske i široke.

Posljednja kategorija proizvoda unutar asortimana su jakne. U prethodnoj tablici ta kategorija podijeljena je na sportske jakne, jakne od skaja, svečane i sportske sakoe, te veste.

Sve navedene kategorije proizvoda unutar asortimana Silver prodavaonice mogu se još detaljnije podijeliti. Sva navedena odjeća razlikuje se po različitim materijalima, odnosno dio odjeće napravljen je od prirodnih materijala, a dio od umjetnih. To utječe i na razlike u cijeni. Odjeća koja je napravljena od prirodnih materijala uglavnom je zbog svoje kvalitete skuplja od odjeće koja je napravljena od umjetnih materijala. Više cijene su i kod odjeće koja je po svom izgledu ili načinu izrade posebna i drugačija od ostale odjeće u svojoj kategoriji.

U tablici ispod prikazan je navedeni stalni asortiman i njegov raspored po grupama proizvoda.

Tablica 1.: Stalni asortiman Silver trgovine



Iz gornje tablice je vidljivo kako stalni asortiman Silver trgovine čini: odjeću, torbe, nakit te modne dodatke.



## 5.2. Sezonski asortiman u Silver trgovini – ljetni

Ljetni asortiman sastoji se od sunčanih naočala i ljetnih šešira, te ljetnih torbi.

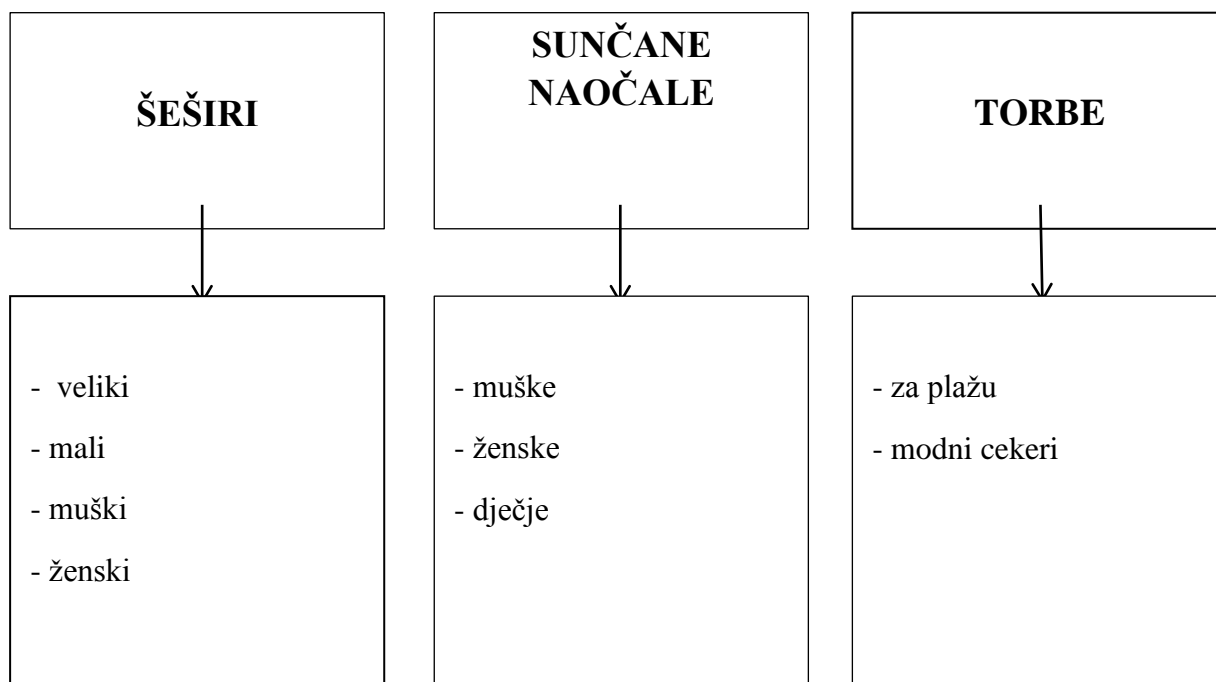
Šeširi se dijele na muške i ženske, a ženski se dalje dijele na velike i male, odnosno razlika je u veličini oboda.

Sunčane naočale podijeljene su na muške, ženske i dječje. Još se dijele na različite kvalitete i materijal izrade.

Asortiman ljetnih torbi sadrži platnene torbe za plažu, te ljetne cekere koji se razlikuju po izgledu i cijenama.

Ljetni asortiman prikazan je u tablici ispod.

Tablica 2.: Sezonski asortiman – ljetni



## 5.3. Sezonski asortiman u Silver trgovini – zimski

Zimski asortiman čine kape, šalovi, rukavice, šeširi i zimska odjeća.

Asortiman kapa podijeljen je na muške i ženske. Ženske se dalje dijele na različite oblike i modele.

U ljetnom asortimanu Silver u svojoj ponudi ima samo ženske šalove, dok se u zimskom asortimanu ta kategorija širi sa ponudom za mušku populaciju. Dije se prema

različitim dezenima i kvalitetama, a samim time i prema cijenama. Ženski šalovi dijele se na klasične koji se razlikuju u izgledu i materijalu, te na krznene šalove koji mogu biti manji, veći ili spojeni.

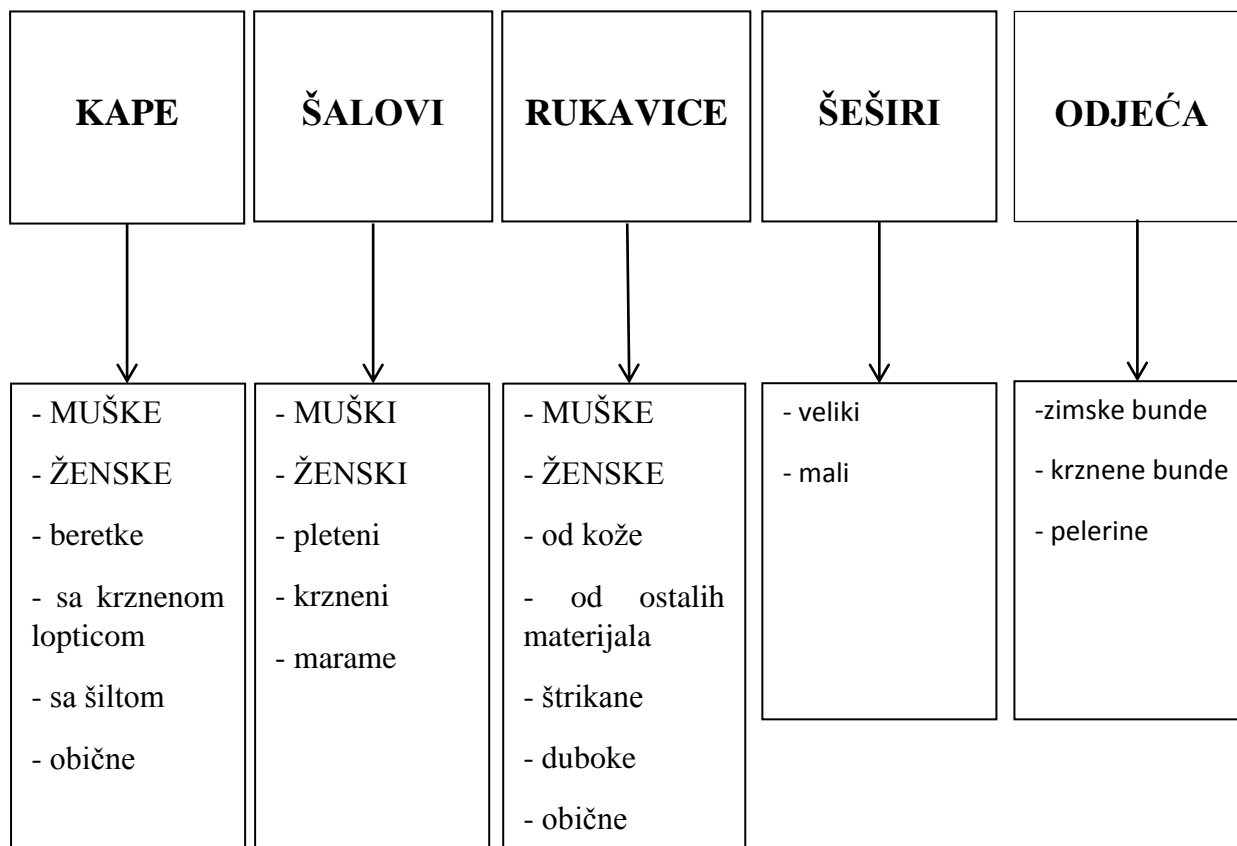
U ponudi rukavica nalaze se muški i ženski modeli. Muške rukavice podijeljene su samo prema materijalu od kojega su napravljene, odnosno nude se rukavice od kože ili pletene. Ženske rukavice imaju širu ponudu, tako se u toj kategoriji proizvoda nalaze rukavice od kože, pletene, kombinirane, čipkane, duboke, klasične, „bez prstiju“, sa različitim dodacima i u različitim bojama.

Šeširi u zimskome asortimanu uglavnom su namijenjeni za žensku populaciju. Kao i ljetni dijele se na velike i male, a od ljetnih se razlikuju isključivo prema materijalu od kojih su izrađeni.

Odjeća u zimskom asortimanu najviše se odnosi na zimske jakne, bunde, kapute i tople veste. Sve kategorije odjeće koje su navedene u stalnom asortimanu također se u zimskom periodu popunjavaju za proizvodima koji materijalom odgovaraju tom vremenu.

U tablici ispod prikazan je zimski asortiman Silver trgovine.

Tablica 3.: Sezonski asortiman - zimski



Izvor: autor

Silver uz svoj stalni i sezonski asortiman nastoji kupcima pružiti i dodatne mogućnosti. Za to koristi dopunski asortiman kojim proširuje ponudu proizvoda u pojedinim robnim područjima. Na taj način povećava se različitost asortimana po cijeni i po kvaliteti. Primjer za to je da uz standardne torbe različitih boja, veličina, oblika i cijena, Silver nudi i nekoliko torbi od prave kože koje su daleko bolje kvalitete, ali i viših cijena. To se odnosi i na ponudu šalova čije su cijene otprilike iste. Uz to, u ponudi je i par šalova visoke kvalitete od isključivo prirodnih materijala i njihova cijena je viša od standardne ponude. Obrnuti primjer odnosi se na jeftiniji dopunski asortiman. U ponudi su bunde od umjetnog krzna koje je visoke kvalitete i njihove su cijene relativno visoke. Kako bi se zadovoljile želje svih potrošača u ponudi su i dva modela bundi koje su tanje i manje kvalitete, ali su im i cijene puno pristupačnije. Još jedan primjer dopuskog asortimana Silver prodavaonice su ukrasne zihalice koje služe za kopčanje vesti, ali ujedno i kao modni dodatak.

Dopunski asortiman nastoji se prezentirati i ponuditi kupcima uz proizvode za koje su vezani. Na taj način ostvaruje se mogućnost prodaje proizvoda koje kupci nisu sami tražili i planirali kupiti. Upravo zbog toga za prodaju dopunskih proizvoda važno je da su prodavači aktivni u prodaji ili da su takvi proizvodi izloženi na vidljivome mjestu uz grupu proizvoda koju dopunjuju ili uz koju su vezani.

Svaka pojedina grupa proizvoda dostupna je u različitim bojama, veličinama i oblicima. Razlika je i u materijalu od kojih su proizvodi napravljeni, što svakako uvjetuje i različite cijene proizvoda. Pri izboru proizvoda uvijek se prate trenutni hitovi i slušaju se želje potrošača. Pri svakom izboru proizvoda pažnja se pridaje i cijenama nabave koja kasnije uvjetuje cijenu prodaje. Važno je nabavljati proizvode koji cijenom odgovaraju kupovnoj moći potrošača na tržištu na kojemu se planiraju. Prednost u ovom slučaju je što je prodavaonica mala i svakom kupcu se može posvetiti vrijeme i porazgovarati s njim. Većina kupaca je poznata i uglavnom su poznate njihove navike. Ukoliko kupci traže nešto što još nije dostupno u prodavaonici, u slijedećoj nabavci robe obavezno se nastoji pronaći traženi proizvod i javlja se kupcu da je stigao. Na taj način stvara se bliskija povezanost sa kupcem i zadržava ga se kako ne bi otišao kod konkurencije.

## 6. PROMJENE ASORTIMANA

Svako poduzeće u svome poslovanju mora pratiti očekivanja tržišta i nastojati prilagoditi im se. Zbog toga je važno imati strategiju i viziju poslovanja i moći se brzo prilagoditi potrebnim promjenama.

Segetlija, Z. i Lamza – Maronić, M: (1996) navode slijedeće promjene u politici asortimana:

1. suženje postojećeg asortimana,
2. proširenje postojećeg asortimana te
3. promjena strukture asortimana.

Suženje i proširenje asortimana odnosi se na broj artikala ili broj robnih vrsta. Time se možemo riješiti pojedinih proizvoda koji više ne ispunjavaju svoju funkciju. Na primjer možemo isključiti proizvode čiji je životni vijek istekao i za njim više nema potražnje. To se također može odnositi i na proizvode koji nisu financijski isplativi, odnosno ne donose poduzeću nikakvu korist ili su im visoki troškovi skladištenja. Suženje asortimana odvija se i u trenutku kada se želi specijalizirati prodavaonica. S druge strane proširenje asortimana omogućava poduzeću da u svoju ponudu uključi neke proizvode koje do sada nije imalo u svojoj ponudi, a na tržištu se pojavila velika potražnja za njima. Može se odnositi i na proširenje ponude već postojećih proizvoda za kojima je velika potražnja ili se želi proširiti prodavaonica. Kada se odluči za proširenje asortimana važno je najprije se upoznati sa svojstvima tih proizvoda ovisno o njihovoj vrsti. To je izuzetno važno zbog pravilnog rukovanja s njima.

U navedenom primjeru trgovinskog poduzeća Silver došlo je do znatnog proširenja asortimana. Time je uveden novi broj robnih područja koja su ponudena kupcima. Šire objašnjenje navedenoga biti će u nastavku ovoga rada.

Promjena strukture asortimana odnosi se na trajno mijenjanje udjela prodaje postojećih proizvoda u određenom vremenu. Također ona uključuje i izuzimanje pojedinih proizvoda iz asortimana i na njihovo mjesto postavljaju se novi proizvodi. Ovakva strategija sa sobom nosi veća ulaganja i veći rizik.

Najvažnije u politici asortimana je pronaći optimalne kombinacije širine i dubine asortimana. Kada se to ostvari dolazi do veće prodaje, odnosno bržeg obrtaja zaliha. Sve to zajedno dovodi do povoljnog poslovnog rezultata i veće konkurentnosti na tržištu.

## 6.1. Strategija diferencijacije proizvoda

Proizvodi se mogu raščlaniti na nekoliko kategorija. Neke od njih navodi Anonymous n.d., kako slijedi u nastavku:

**Ekskluzivne marke** – cilj je da nisu dostupne kod konkurenata i da privlače posebnu skupinu potrošača. To su proizvodi koji većinom nisu dostupni u svim prodavaonicama. Cijene takvih proizvoda su uglavnom više, pa se takvi proizvodi plasiraju s ciljem privlačenja potrošača s većom kupovnom moći.

**Proizvodi trgovačkih marki** – omogućavaju ponuditi proizvode koji su jeftiniji i konkurenti ih ne mogu ponuditi. Takvi proizvodi nemaju veliku kvalitetu, ali na tržištu konkuriraju niskom cijenom. Najčešće se radi o proizvodima za svakodnevnu upotrebu.

**Priredbe vezane uz specifične proizvode** – priredba posebnih pogodnosti za određenu skupinu proizvoda

**Neprestane promjene proizvoda** – pružanje najnovijih proizvoda i stvaranje mogućnosti kupcima da su uvijek zainteresirani doći u prodavaonicu ( Ovo je jedna od strategija Silver prodavaonice jer svaki tjedan svojim kupcima plasira nekoliko noviteta. Nastala je upravo na zahtjevima kupaca koji su znatizeljni i žele česte promjene. )

**Prvi nuditi najnovije proizvode** – cilj svakog poduzeća je da sve tržišne novitete ponudi potrošačima čim se pojave na tržištu i to prije konkurencije kako bi si osiguralo veću dobit. Da bi se to ostvarilo poslovna politika trgovinskog poduzeća mora biti usmjerena na istraživanje tržišta kako bi se na vrijeme saznalo za sve novitete i pribavilo ih se u prodavaonicu. U ovoj strategiji od znatne važnosti su i dobri odnosi s dobavljačima koji obavještavaju poduzeće o novim proizvodima koje imaju za ponuditi. ( Veleprodaje s kojima surađuje Silver svojim klijentima unaprijed jave dan kada im stižu novi proizvodi. Nakon što prime proizvode, elektroničkim putem šalju slike svih grupa proizvoda za koji su poduzeća zainteresirana. )

**Proizvodi po narudžbi** – ovo je specifična ponuda koja osigurava da će poduzeće prodati proizvode koje je nabavilo. ( Ovo je također jedna od mogućnosti koju nudi Silver prodavaonica. Prilikom svake nabavke robe kupci imaju mogućnost naručiti proizvod kakav žele. )

Krajnje ciljani asortiman

Kao nove pravce u strategiji asortimana trgovinskog poduzeća Segetlija, Z. (2006) navodi:

1. **Naglasak na grupe potrošača** – vrlo pozitivno pokazala se poslovna strategija koja uključuje da prodavaonica svoj prodajni asortiman usmjeri određenoj grupi potrošača. Na taj način potrošači se poistovjećuju s prodavaonicom, češće ju posjećuju, postaju joj lojalni i slično. Kod potrošača se izaziva osjećaj prihvaćenosti jer su svi proizvodi prilagođeni upravo njihovom stilu. Takva strategija doprinosi i impulzivnim kupovinama.
2. **Poticanje samoprodajnosti robe** – gotovo sve prodavaonice u današnje vrijeme nastoje svoje proizvode učiniti što pristupačnijima. Kupci su danas uglavnom dovoljno informirani o proizvodima koje kupuju, znaju njihove karakteristike, kvalitete, cijenu i ostale bitne podatke. Zbog toga im često nije potrebna pomoć i prodavača nego sami obave kupnju. Za ovu strategiju potrebno je prilagoditi izgled i raspored polica i regala unutar prodajnog prostora kako bi svi proizvodi bili lako vidljivi i dostupni kupcima. Zbog toga se u većini prodavaonica postavljaju se niske police koje su svima dostupne.
3. **Stvaranje kupovnog doživljaja** – ova strategija obavlja se uređenjem prodavaonice, puštanjem prikladne glazbe, mirisa i stvaranja dobre atmosfere. Ovi načini upravljanja dojmovima kupaca biti će šire objašnjeni u daljnjem radu. Cilj ovakve strategije je prezentirati visoku razinu potrošnje koja oduševljava kupce. Na temelju takvih dobivenih dojmova kupac i kasnije kupuje kako bi doživio nešto lijepo.
4. **Stvaranje trgovačkih marki** – cilj ovakve strategije je stvoriti vlastite proizvode jednog trgovinskog poduzeća. Takvi proizvodi su u pravilu jeftiniji od ostalih i privlače kupce. Promoviraju trgovinsko poduzeće, utječu na povećanje ugleda i pomažu u tržišnoj borbi s konkurencijom. Cilj im je vezati kupce kako bi svoje kupovine ponavljali uvijek u istoj prodavaonici.

## 6.2. Strategija i promjena asortimana u Silveru

Silver je svoje poslovanje započeo u malom poslovnom prostoru koji nije bio izložen očima potrošača. U samom početku to nije predstavljalo problem jer je Silver bio prva prodavaonica ovakve vrste u gradu. U svome asortimanu nudio je torbe, nakit, šalove, remenje i novčanike. Sve navedene grupe proizvoda činili su artikli u različitim bojama, oblicima i veličinama. Cijena proizvoda je također bila raznolika. Velika prednost u tadašnjem poslovanju bila je ta što je prodajni prostor bio privatno vlasništvo vlasnice

Silvera. Zbog toga se nije morao plaćati najam i to je uvelike smanjivalo stalne troškove. U narednim godinama poslovanja konkurencije je bilo sve više i postajala je sve jača. Problem je nastao i u tome što su gotovo sve prodavaonice koje su u svome asortimanu imale odjeću uvele i sve navedene proizvode iz Silvera. Tako je svaka prodavaonica nudila gotovo sve proizvode i svaka je bila konkurencija ostalima. Na taj način došlo je do „razvodnjavanja“ kupnje. Takva situacija bila je nepovoljna osobito za Silver koji nije nudio odjeću nego samo dodatne proizvode. S produblјivanjem krize problemi su bili sve veći i osjetila se borba sa svakog kupca. Tada je nastao problem i sa poslovnim prostorom jer su puno bolje poslovale prodavaonice koje su se nalazile na vidljivijem i prometnijem mjestu. Zbog toga je Silver nakon jedanaest godina poslovanja morao napustiti svoj vlastiti poslovni prostor i preselio u drugi koji je na vidljivijem mjestu. To je bila dobra ideja koja je donijela povećanje prometa, ali navedeni problemi su i dalje ostali.

Nakon nekoliko godina Silver je odlučio proširiti svoj asortiman i u svoju ponudu uključiti odjeću. Za to je bilo potrebno pronaći novi poslovni prostor. Prije godinu dana pronađen je odgovarajući polovni prostor koji je znatno veći od prethodna dva. Iako je prostor zahtijevao dodatna ulaganja i troškove to se pokazalo isplativo. Nakon preseljenja i uvođenja odjeće Silver je dobio željenu promjenu. U prodajni asortiman uveo je i žensku odjeću. To se pokazalo kao dobra strategija jer se promet prodavaonice znatno povećao. Kao ciljana skupina potrošača Silvera određena je srednja dobna skupina, odnosno žene 25-50 godina. Uz to, sadrži i nekoliko proizvoda koji zadovoljavaju želje i potrebe starije i mlađe populacije. Taj dio asortimana određen je kao dopunski jer služi kao privlačenje različitih dobnih skupina. To je vrlo dobro prihvaćeno od strane kupaca i takva poslovna strategija ostvarila je svoje ciljeve. Sada je to prodavaonica koja kupcima pruža gotovo sve što žele.

Godinu dana nakon promjena vodstvo Silvera zadovoljno je prethodnim odlukama jer su one donesene isključivo zbog potreba potrošača, a asortiman je biran prema istraživanju želja potrošača.

Silver je također uspio ostvariti prednost ispred konkurencije jer se odlučio za dio asortimana koji nemaju ostale prodavaonice u gradu. Veleprodaje u Zagrebu od kojih se uobičajeno nabavlja roba su male i nude iste proizvode. Zbog toga gotovo sve prodavaonice u gradu imaju iste proizvode. Kako bi se to izbjeglo i uspjelo odvojiti od ostalih, vlasnica Silvera nekoliko puta godišnje odlazi na veleprodaje u inozemstvo kako bi izabrala posebnu robu. To je svakako kompliciranije i uključuje više cijene proizvoda, jer su viši i troškovi nabave. Za sada je to jako dobro prihvaćeno i kupci uglavnom imaju pozitivne komentare.

Silver nastoji da u procesu nabave pronađe najbolje ponuđače koji imaju prihvatljiv asortiman koji se uklapa u asortiman Silvera i stil koji Silver nudi. Također je važno da ponuditelji imaju prihvatljive cijene koje može ponuditi svojim kupcima jer se cijene uvijek formiraju prema početnim cijenama, odnosno prema cijenama nabavke robe. Nakon odabira najpovoljnijih ponuđača važno je odabrati pravu vrstu i količinu proizvoda.

Kod odabira ponuđača dobro je odlučiti se za manji broj onih kod kojih se redovito kupuju proizvodi. To svakako može biti ekonomičnije za poslovanje jer kada se posluje s manjim brojem ponuđača od kojih se često kupuje, ostvaruje se veća povezanost i čvršća suradnja. Na taj način mogu se ostvariti i dodatni popusti na količinu, javljanje čim stigne nova kolekcija, mogućnost dogovora za izbor proizvoda putem računala i njihova dostava na adresu, odgoda plaćanja i slične pogodnosti. Silver već dugi niz godina posluje sa istim dobavljačima i to je rezultiralo čvrstim poslovnim vezama koje pružaju sve navedene prednosti.

Još jedna velika prednost je u tome što skladišni prostor u Silver prodavaonici gotovo i nije potreban. Zbog toga je prodajni prostor prije useljenja uređen na način da je velika većina prostora iskorištena za prodajni prostor.

Skladišni prostor kao i sanitarni čvor propisani su Zakonom o trgovini (Narodne novine, broj 87/08, 96/08, 116/08, 76/09, 68/13 i 30/14) i svi zahtjevi ovog zakona su zadovoljeni. Svi artikli su izloženi i često se nabavljaju novi tako da gotovo uvijek ima nešto novo za pokazati kupcima. To je svakako dobra poslovna strategija jer sa nabavom započinje poslovni ciklus. Prije svake nabave slušaju se želje kupaca i prate trendovi na tržištu tako da je svaka nabava planirana i donose se proizvodi koji izgledom i cijenom odgovaraju profilu Silverovih kupaca.

To je posebno važno u današnje vrijeme kada je životni ciklus proizvoda znatno smanjen, a gotovo svakodnevno se pojavljuju novi proizvodi na tržištu.



## 7. EKONOMIČNOST U POSLOVANJU

Odabrana strategija asortimana direktno utječe na isplativost poslovanja. Zbog toga je važno da se asortiman prilagodi tržištu na kojemu trgovinsko poduzeće posluje i navikama kupaca koje ono obuhvaća. Dobra poslovna strategija mora pridonijeti da se ostvari cilj što bržeg obrtaja zaliha. Važno je da roba ne stoji dugo na skladištu i da su zalihe optimalne, odnosno onolike koliko je dovoljno da se zadovolje količine potrebne kupcima. Visoke zalihe zauzimaju veliki dio skladišnog prostora i ovisno o vrsti robe stvaraju veće ili manje financijsko opterećenje za trgovinsko poduzeće. Niže prosječne visine zaliha stvaraju smanjenje troškova, a ostvarenje veće prodaje uz istu prosječnu zalihu dovode do veće ekonomičnosti poslovanja. Viši koeficijent obrtaja zaliha ostvaruje se povećanjem prodaje uz sniženje prosječnih količina zaliha.

U odabiru asortimana koji je prihvatljiv za ciljano tržište veliku pomoć pruža istraživanje tržišta, specifičnosti potrošača koji na njemu kupuju, njihove navike i potrebe. Važno je odrediti kojoj skupini potrošača se želi pristupiti i da li na ciljanom tržištu postoji dovoljan broj odabrane skupine.

Ekonomičnost u poslovanju određuje se pomoću vrijednosti prihoda i rashoda. Dimenzije ekonomičnosti su štedljivost i izdašnost. Štedljivost predstavlja težnju da se ostvare što veći prihodi uz što niže troškove. Izdašnost polazi od rashoda i s obzirom na njih nastoji ostvariti što veću dobit.

Poduzeće posluje ekonomično u situaciji kada su u određenome trenutku njegovi prihodi veći od rashoda, a neekonomično posluje ukoliko su njegovi prihodi manji od rashoda. To znači da je poduzeće u gubitku. Granično ekonomično poslovanje predstavlja situaciju kada su prihodi i rashodi nekom poduzeća izjednačeni.

Silver je u svome poslovanju razvio ekonomičnu poslovnu strategiju jer svoj prodajni asortiman formira isključivo prema potrebama svojih potrošača. U ovom slučaju svakako je velika prednost u tome što se nalazi u malom gradu i gotovo svi kupci su poznati kao i njihove želje i navike. Tome pridonosi i dugogodišnje poslovanje kroz koje su se ostvarile čvrste poveznice sa stalnim kupcima kao i dobavljačima. Prodajne cijene također su prilagođene kupovnoj moći kupaca tako da se gotovo sve što se nabavi i proda. To je velika prednosti i omogućava da se bez velikih napora ostvari ekonomično i rentabilno poslovanje.

## 8. CATEGORY MANAGEMENT

Koncepcija Category Management razvila se iz suradnje između proizvodnje i trgovine – ECR-a. Osnovna joj je ideja da se strogo orijentira na želje i potrebe kupaca kako bi se proizvodili proizvodi koje kupci žele, te da se na taj način ostvari zadovoljstvo svih sudionika u tom procesu.

Dvije glavne komponente ECR – a prema Segetliji, Z. (2006) su:

1. **Category management** ( menadžment robnih grupa ) – on obuhvaća sve postupke unutar odabrane strategije kojoj je cilj povećati promet i stvoriti vrijednosti na temelju optimiziranja marketinških aktivnosti koje se odnose na robne grupe. Cilj mu je da proizvođači i trgovci zajedno donesu odluku o strategiji koja bi poboljšala učinke robnih grupa na način da se usmjere na potrebe potrošača. Ovakav menadžment ovisi o suradnji proizvođača i trgovaca, njihovu međusobnu razmjenu informacija i zajedničko usmjeravanje marketinških aktivnosti. Sve aktivnosti su povezane i ne može se odvojiti nabava od prodaje jer takva strategija ne bi vodila stvaranju asortimana usmjerenog na kupca nego na tržište. U današnje vrijeme to je zastarjeli model koji se više ne koristi jer nema velike učinke. Za uspjeh i ostvarenje ciljeva ovakvog menadžmenta bitno je da proizvođač iskoristi sve mogućnosti unutar određene robne grupe na temelju vlastitog marketinga i da svoj maksimalan doprinos optimiziranju marketinga. U ovakvim menadžmentima određuje se Category Leader, odnosno proizvođač koji je odgovoran za izbor i smještanje konkurentskih proizvoda određene grupe proizvoda.
2. **Supply chain management** ( menadžment opskrbnoga lanca ) – ovakav menadžment obuhvaća one kategorije koje su usmjerene na smanjenje troškova unutar robnih tokova i informacija jednog asortimana kojemu je cilj zadovoljiti želje kupaca. Odnosi se na stvaranje ekonomskih vrijednosti za kupce, a ostvaruje se na način da se reguliraju tokovi roba, informacija i opskrbnog lanca. Sudionici opskrbnog lanca su dobavljači sirovina, proizvođači, trgovci na veliko, trgovci na malo, te ostali tržišni pomagači, a to su: banke, agencije za oglašavanje, agencije za pružanje logističkih usluga i istraživači tržišta. U opskrbnom lancu maloprodajna poduzeća najbliže su povezana sa krajnjim potrošačima i najbolje poznaju njihove želje, potrebe i navike. To je važni za cijeli proces, pa tako maloprodajna poduzeća postaju snažniji od dobavljača i najjače karike unutar opskrbnoga lanca. Ukoliko svi sudionici unutar

opskrbnoga lanca daju sve snage za unapređenje u svom sektoru, to u konačnici dovodi do mogućnosti smanjenja troškova u području transporta i zaliha. Troškovi zaliha odnose se na troškove investicija u zalihe, skladišni prostor i radnike u njemu, troškove osiguranja, troškovi prilagođavanja načinu pohrane različitih proizvoda i gubitaka na robi. Upravljanje zalihama podrazumijeva da se stanje zaliha smanji na minimalan broj, a da se proizvodnja prilagodi količinama prodaje. Ukoliko se unutar cijelog lanca ostvari smanjenje troškova to u konačnici dovodi do povoljnijih uvjeta za sve sudionike. Kupcima se mogu plasirati povoljniji proizvodi u potrebnim količinama na određenome mjestu i u određeno vrijeme, time ih privući od konkurencije, povećati promet i na taj način osigurati zaradu svim sudionicima do prvog sudionika koji dobavlja sirovine. Time se ostvaruje veća profitabilnost i veći povrat uloženog kapitala.

Drugi glavni zadaci CM-a prema Segetliji, Z. i Dujak, D. (2013):

1. **Optimiziranje asortimana** – odnosi se na ispravnu odluku o tome koje proizvode plasirati, koliku širinu i dubinu proizvoda ponuditi i u kojim količinama. To je vrlo važna odluka koja može znatno pridonijeti smanjenju troškova poslovanja. Tu odluku posebno je teško donijeti u današnje vrijeme kada se proizvodi sve češće mijenjaju, kupci sve brže mijenjaju svoje odluke, a životni vijek proizvoda sve je kraći. Zato je važno imati što više stalnih dugogodišnjih kupaca kojima trgovačka poduzeća znaju navike, a to znatno olakšava donošenje odluka o nabavi.
2. **Optimiziranje regala (polica)** – odluka o optimizaciji regala donosi se kako bi se u prodavaonici nalazio dovoljan broj polica koji je prilagođen veličini prodavaonice, ali i količini potrebnih proizvoda. Također je važno da prodavaonica ne bude zatrpana sa previše polica, nego da je prohodna i pregledna.
3. **Planiranje i kontrola akcijskih prodaja** – kod određivanja akcija treba odabrati proizvode koji će zainteresirati što veći broj potencijalnih potrošača na ciljanom tržištu.
4. **Izravna rentabilnost proizvoda** – idealna situacija u prodaji bila bi kada bi svaki proizvod ostvarivao maksimalnu dobit uz minimalne troškove. Takvo savršeno stanje teško je izvedivo, ali je važno da su ukupni proizvodi rentabilni. Svaki proizvod mora u određenoj mjeri sudjelovati u troškovima, a politika poduzeća mora se usmjeriti na cilj da taj udio bude što veći. Također je važno prepoznati proizvode kojima je istekao životni vijek i povući ih iz prodaje kako ne bi stvarali nepotrebne troškove. Za takvim proizvodima potražnja nestaje kada dođe do zasićenosti tržišta. U tim situacijama

potrebno je pronaći nove proizvode koji će izazvati zanimanje kupaca za njima i dovesti do prodaje.

5. **Analiza potrošačke košare** – cilj svakog trgovinskog poduzeća je što saznati što detaljnije podatke o proizvodima koji se kupuju, po kojim cijenama i u kojem vremenu. Na temelju tih podataka planira se buduća nabava i prodaja.

Category management odnosi se na upravljanje kategorijama. Kategorija proizvoda odnosi se na određene grupe proizvoda ili usluga kojima se može upravljati, a potrošači ih doživljavaju kao međusobno povezane u zadovoljavaju njihovih želja i potreba. Takve kategorije proizvoda razlikuju se kod maloprodavača.

Category management pretpostavlja da se zajednički koriste informacijske baze kupaca koje sadrže sve bitne podatke za komunikaciju s kupcima. Takva baza podataka može biti osnova za analizu uspješnosti marketinških programa, ali i istraživanje tržišta.

Da bi se što preciznije istražilo kupca potrebno je koristiti karticu lojalnosti. Pri svakoj kupnji skenira se kupčeva kartica lojalnosti i podaci se šalju nabavljaču proizvoda. On ih dalje proslijedi nabavljačima kako bi naručio potrebne količine robe, odnosno sastavlja narudžbu. Zatim podatke proslijedi u distribucijski centar kako bi ga obavijestio o novoj nabavi te dao plan kako robu koja stigne rasporediti u prodavaonice. Na samom kraju ovog procesa menadžeri svih prodavaonica obavještavaju distribucijski centar o primitku robe.

Distribucijski centri upravljaju transportom, primaju, kontroliraju i skladište robu, pripremaju robu za prodaju i otpremaju je u prodavaonicu. Prednosti korištenja distribucijskih centara su smanjenje negativnih efekata za prodavaonicu, omogućavanje prodavačima da skladište manje robe u prodavaonicama i smanjenje mogućnosti da nestane robe na zalihama.

Distribucijske centre mogu koristiti prodavači na malo koji prodaju trajna dobra, proizvode sa nestabilnom potražnjom, robu koja se često mora nadopunjavati, te prodavači sa velikim brojem prodavaonica.

Silver trgovina prije nekoliko godina uvela je svoju karticu lojalnosti. Kako je Silver manje poduzeće način funkcioniranja kartice malo je drugačiji od kartica velikih trgovačkih centara. Njihove kartice služe za prikupljanje bodova za koje kupci ostvare određene pogodnosti, a služe za praćenje navika kupaca. Silver kartica nije elektronička, pa se njome ne mogu pratiti sve navike kupaca. Nije dostupna svim kupcima kao što je to slučaj sa elektroničkim karticama. Silver je sa svojom karticom želio ostvariti neke druge ciljeve. S obzirom da se radi o maloj sredini svi kupci su poznati, tako da je kartica dodijeljena samo onim kupcima koji redovito kupuju u Silveru. Svi koji posjeduju karticu trebaju prilikom kupovine pokazati karticu prodavaču i na taj način ostvaruju 10 posto popusta na iznos

kupovine. To je svakako povoljno za kupce jer popust dobivaju neovisno o iznosu kupovine i ne moraju skupljati bodove. Za Silver je to također dobra strategija jer se zbog toga kupci lakše odlučuju za kupnju. Kartica omogućava da se kod kupca stvori osjećaj važnosti i stvaraju se čvršće veze.

## 9. ASORTIMAN USLUGA

Asortiman usluga predstavlja neopipljive proizvode. Takvi proizvodi, odnosno usluge odnose se na bilo koju akciju ili izvedbu koju jedna osoba ili poduzeće može ponuditi drugoj strani. Usluga je neopipljiva i ne mora biti vezana ni uz koji proizvod. Ona je način proširivanja ponude i poticanje većeg obujma prodaje. Usluge su nerazdvojni dio ukupne ponude trgovinskih poduzeća. Skup usluga koje prodavači odluče ponuditi svojim kupcima značajan su faktor u diferencijaciji prodavaonica i izdvajanju od konkurencije. Pomoću njih možemo se zbližiti sa kupcima, ostvariti posebne odnose i na taj način stvarati lojalne kupce. Pri odabiru usluga koje neko poduzeće želi ponuditi svojim kupcima važno je istražiti koje su usluge najpotrebnije ciljanoj skupini potrošača. Kao i kod asortimana proizvoda važno je da usluge zadovolje želje i potrebe kupaca.

Anonymous n.d. navodi usluge koje prodavaonice maloprodaje nude kupcima:

- samoposluživanje
- samoizbor
- ograničena usluga te
- puna usluga

Sve usluge mogu se pružiti prije ili poslije kupnje ili se odnositi na pomoćne usluge.

Zadaće prodajnih usluga prema Segetliji, Z. (2006):

- održavanje upotrebljivosti proizvoda – ova zadaća odnosi se uglavnom na tehničke usluge koje su vezane za određenu skupinu proizvoda
- olakšavanje kupovine
- pogodnosti kao što su informacije, savjetovanje, školovanje, mogućnosti pakiranja i sl.

Usluge se mogu podijeliti na tri kategorije, a to su usluge prije i poslije kupnje, te pomoćne usluge. Njihove vrste i raspored unutar navedenih kategorija prikazani su u tablici ispod. Svako trgovinsko poduzeće odlučuje se za dio usluga koje najviše pridonose poslovanju.

Tablica 4.: Vrste usluga

PRIJE KUPNJE	POSLIJE KUPNJE	POMOĆNE
Primanje narudžbi telefonom	Isporuka	Plaćanje karticama
Primanje narudžbi poštom	Uobičajeno pakiranje ( u vrećicu)	Unovčavanje čekova
Oglašavanje	Poklon pakiranje	Informacije
Izlaganje u izlogu	Podešavanja	Besplatno parkiranje
Unutarnje izlaganje	Vraćanje	Restorani i kafići
Kabine za probu	Zamjene	Popravci
Radno vrijeme	Šivanje	Unutarnja dekoracija
Modne izložbe ( revije )	Instaliranje	Kreditiranje
Dodatna događanja	Graviranje	Prostori za odmor
Zamjene staro za novo		Čuvanje djece, igraonice

Izvor:[http://web.efzg.hr/dok/TRG/VIMP%20V%C5%BD%201415\\_asortiman%20predavanje.pdf](http://web.efzg.hr/dok/TRG/VIMP%20V%C5%BD%201415_asortiman%20predavanje.pdf)

## 9.1. Usluge temeljene na tehnologiji

Trgovinska poduzeća u svojim prodavaonicama nastoje svojim potrošačima osigurati što veću razinu usluga i njihovu kupovinu učiniti što jednostavnijom. Tako kupca stavljaju na prvo mjesto i nastoje približiti mu se pomoću svih dostupnih izvora. Zbog toga se uz usluge vezane za samu prodaju odlučuju i za druge načine usluga temeljene na tehnologiji. To je pouzdan način da se dođe do kupca, jer je tehnologija postala vrlo bitna sastavnica u svakodnevnom životu.

Anon. n.d. navodi vrste takvih usluga:

**-Samoposlužne blagajne** – ovo je vrsta usluge za koju se odlučuju uglavnom velika trgovinska poduzeća kako bi smanjili gužve i skratili vrijeme čekanja na blagajnama. One omogućuju da kupci sami skeniraju i plate svoje proizvode. Takve blagajne osigurane su od potencijalnih krađa reakcijom senzora na svaki artikl koji nije skeniran. U Hrvatskoj je to među prvima omogućio Konzum.

**-Prijenosni skeneri** – služe za očitavanje cijena i karakteristika proizvoda. Pomoću njih prodavači mogu brzo i jednostavno informirati kupce o svim potrebnim podacima.

**- Očitavanje cijena** – ovu uslugu koristi dosta velikih trgovačkih centara. U slučaju da na određenom proizvodu nema cijene proizvoda kupac može sam bez traženja pomoći prodavača očitati cijenu pomoću skeniranja bar koda na uređaju koji je postavljen uglavnom na nekoliko lokacija unutar prodavaonice.

**-Aplikacije** – ovakva usluga uglavnom je prihvaćena od strane kupaca jer gotovo svi u današnje vrijeme koriste pametne telefone na koje instaliraju različite aplikacije. Ovakva aplikacija može se koristiti na način da trgovinsko poduzeće reklamira svoje proizvode i prezentira ih kupcu. S druge strane kupcu omogućava da na jednostavan način dozna za sve novitete, akcije i pogodnosti.

Aplikacije se koriste i za pružanje usluga kojima se potrošačima nude gotovi recepti, prijedlozi za kombinaciju hrane, te pronalazak najpovoljnijih namirnica itd.

## 9.2. Usluge u Silver prodavaonici

Kao i svaka prodavaonica Silver u svome poslovanju nastoji što više udovoljiti svojim potrošačima i ispuniti njihove želje i očekivanja. U sklopu svoje prodaje nastoji kupcima ponuditi nekoliko usluga kako bi se upotpunio prodajni proces. Neke od tih usluga



se naplaćuju i sudjeluju u stvaranju dobiti. Ipak, većina usluga je besplatna i obavljaju se isključivo radi zadovoljstva kupaca. Uslugama se, posebno besplatnim, kupcu daje osjećaj važnosti i na taj način oni postaju lojalni. Time se sprječava odlazak kod konkurencije.

Usluge u Silver trgovini:

1. Skraćivanje remenja
2. Skraćivanje satova
3. Primanje narudžbi telefonom
4. Primanje narudžbi poštom
5. Primanje narudžbi putem facebook-a i ostalih društvenih mreža
6. Plaćanje karticama
7. Čišćenje srebrnog nakita
8. Pakiranje poklona u kutije
9. Izmjena kopči na nakitu
10. Sitni popravci i lijepljenje nakita

Sve navedene usluge rade se neovisno o tome da li su proizvodi kupljeni u Silveru ili u nekoj drugoj prodavaonici. Rade se s ciljem stvaranja bolje i ugodnije komunikacije s kupcima, te povećanje broja lojalnih kupaca. Posljednjih pet usluga koje su navedene stvaraju male troškove u poslovanju prodavaonice, ali ti troškovi su opravdani jer donose puno više koristi kao što je privlačenje kupaca i njihova kupovina koja u konačnici rezultira pozitivnim poslovanjem. Osim navedenih mogu se još spomenuti usluge oglašavanja, kabina za probu, zamjena proizvoda, vraćanje novca u slučaju povrata robe, uobičajeno pakiranje u vrećicu koja je besplatna, izlaganje proizvoda u izlogu i unutarnje izlaganje, sudjelovanje na modnim izložbama i ostalim događajima.

Jedna od usluga u Silver prodavaonici koja se naplaćuje je pakiranje poklona u ukrasne vrećice. To je usluga koja se odnosi na dopunu ponude potrošačima. Ova usluga uvedena je prije dvije godine na poticaj kupaca koju su često puta pitali za tu uslugu. S obzirom na potražnju odlučeno je uvesti probne proizvode. Kako su kupci zadovoljni s tom uslugom, ona je ostala u trajnoj ponudi.

Druga usluga koja se naplaćuje je dostava proizvoda, odnosno slanje pošiljke na dogovoreni način. Ova usluga pruža kupcima mogućnost da naruče određene proizvode koji im se dostave na kućnu adresu ili putem tiska. Kupac sam odlučuje koji način dostave želi. Ovisno o načinu dostave uplaćuje određeni iznos na račun poslovnice, kao i iznos vrijednosti proizvoda. Ovakav način dostave postao je razvijen u posljednjih nekoliko godina razvojem društvenih mreža. Kupci uglavnom putem Facebook-a pregledaju proizvode koji se nude u

Silver prodavaonici. Zatim se pisano jave i dobiju sve željene informacije o proizvodu. Ukoliko se odluče na kupnju na isti način dostave osobne podatke.

### **9.3. Troškovi usluga**

Uvođenje usluga u poslovanje, te njihov rast i razvijanje za cilj imaju privlačenje kupaca i ostvarenje konačnog cilja, a to je rast prodaje. No da bi se usluge obavile nužno je izazvati i određene troškove. Troškovi su vezani uz nabavku materijala koji je potreban za izvođenje usluge. U toj situaciji povećanje troškova prodaje prihvatljivo je samo ukoliko je to dovelo do nižih prosječnih troškova prodaje.

Povećanje broja usluga koje sa sobom nose i veće troškove isplativo je kod prodaje usmjerene na potrošače sa većom kupovnom moći. Takvi potrošači spremni su platiti veći iznos u zamjenu za kompletan proizvod i uslugu koji će olakšati njihovu kupovinu i izazvati pozitivan doživljaj. Količina usluga u nekoj prodavaonici ovisi o veličini prodavaonice, asortimanu koji prodaje, tržištu na kojemu se nalazi, konkurenciji i skupini potrošača kojoj nudi svoje proizvode i usluge.

## 10. PREZENTACIJA ASORTIMANA

Važnu ulogu u prodaji ponuđenog asortimana ima način na koji se on prezentira potencijalnim potrošačima. U velikim trgovačkim centrima prezentacija asortimana odvija se oglašavanjem putem različitih medija i isticanjem proizvoda u prodajnim mjestima. U malim prodavaonicama kao što je Silver prezentacija proizvoda, osim oglašavanjem, u velikoj mjeri odvija se u prodajnom prostoru i načinom na koji prodavač pristupa kupcu. Svakako je važno da prodavač prepozna što kupac želi i ponudi mu određene proizvode s isticanjem njihovih karakteristika. Osim verbalne komunikacije, bitna je i uređenost prostora koja u velikoj mjeri utječe na kupčevu odluku o kupovini i povratku u prodavaonicu. Svaka prodavaonica mora biti uređena prema skupini potrošača kojoj plasira proizvode i prema stilu koji prezentira. Cilj je ostvariti što ugodniju atmosferu u kojoj se kupac želi zadržati.

Jedna od bitni stavki kod uređenja prodavaonice je da su proizvodi u njoj raspoređeni na način da su dostupni kupcima bez pomoći prodavača i da se može slobodno kretati. Količina proizvoda mora biti prilagođena veličini prodavaonice kako se ne bi došlo do situacije da je prostor zatrpan stvarima. U tom slučaju kupci ne mogu jasno vidjeti sve proizvode i uglavnom to izaziva negativno raspoloženje. Također je važno da je prodavaonica uredna kao i proizvodi koji se u njoj nalaze. Važno je pokazati kupcu da se s proizvodima ophodi u skladu sa njihovim zahtjevima, osobito kod specifičnih proizvoda koji se lako mogu uništiti i pokvariti. No to su samo neki od načina poslovanja. U borbi za svakog kupca sve više pažnje pridaje se svakoj sitnici od koje se sastoji prodajni prostor.

Važno je urediti i vanjski izgled prodavaonice. Na taj način kupci lakše zamijete prodavaonicu i uđu u nju. Zbog toga je Silver svoju prodavaonicu istaknuo od svih prodavaonica koje se nalaze u blizini. Ispred prodavaonice postavljeni su različiti ukrasi koji privlače kupce, a redovito se mijenjaju u skladu sa godišnjim vremenom i događajima koji su aktualni. Također je postavljena i velika reklama koja svijetli kako bi prodavaonica u svako doba bila istaknuta.

Bitni faktori u prodaji su:

1. **Rasvjeta** – kod odabira rasvjete treba potrebno je paziti da bude što prirodnija i da pruža realne boje. Mora biti postavljena na mjestima gdje najbolje pruža pogled na proizvode, naglašava boje i detalje, te da je prilagođena asortimanu koji se nudi. Rasvjeta utječe na raspoloženje pa je potrebno paziti da ne bude mračna nego da se stvori ugodna atmosfera doma koja naglašava čistoću. Ovo je svakako i područje u

kojemu treba misliti i na smanjenje režijskih troškova pa je dobro odlučiti se za štedne žarulje i pronaći način kako bi se iskoristilo što više dnevnog svijetla. U Silver prodavaonici rasvjeti je dana velika pažnja. Svaki dio prodavaonice osvijetljen je kako bi isticao proizvode. Posebno je to izraženo kod nakita kako bi se vidjeli svi detalji izrade. Izlog je također osvijetljen na način da privlači pozornost i prikazuje realne boje proizvoda koji su u njemu izloženi. U središtu prodavaonice istaknuta su dva kristalna lusteri koji osim rasvjete privlače kupce i pružaju dojam glamura.

2. **Boje** – kod izbora boja treba paziti o tome kakve emocije i raspoloženje potiču. Uvijek je dobro izbjegavati napadne boje koje „umaraju“ oči, a odlučiti se za one koje potiču sreću i pozitivnu energiju. Ukoliko se odluči za kombinaciju nekoliko boja važno je da su one skladne. Odabir boje također ovisi o asortimanu koji se nudi i emocijama koje se žele potaknuti kod potrošača.
3. **Glazba** – važan faktor za stvaranje ugodne atmosfere. Bitno je odabrati dobar ritam, ali i glasnoću. Prodavaonice koje prodaju odjeću uglavnom puštaju brzu i modernu glazbu koja potiče osjećaj pripadnosti i dovodi do odluke o kupnji. Svakako je loša opcija puštati glazbu s radija jer vijesti prekidaju proces kupnje, a može se dogoditi da se konkurencija oglašava tim putem. Pogrešno je i odustati od puštanja glazbe jer takva kupnja gotovo nikome nije ugodna.
4. **Mirisi** – važno je izabrati nježne i opuštajuće mirise jer oni u velikoj mjeri utječu na emocije kupaca. Npr. mirisi na bazi eteričnih ulja

Silver pripada u skupinu prodavaonica gdje je važno napraviti zanimljivu i ugodnu atmosferu. To je prodavaonica u kojoj uglavnom kupuje ženska populacija koja se zadrži dulje vremena u prostoru. Takvi kupci žele u miru pregledati sve proizvode koji se nude, saznati za novitete, te se osjećati važno i ugodno.

## 11. PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE POSLOVANJA

Ključnu mogućnost poboljšanja Silver trgovina već je učinila sa prelaskom u veći poslovni prostor i uvođenjem asortimana odjeće. To je svakako bila dobra poslovna odluka koja je u velikoj mjeri zadovoljila želje i očekivanja kupaca. Na taj način Silver je privukao veći broj kupaca, te još više vezao prijašnje kupce.

Dobra odluka bila je potpuno isključiti asortiman srebrnog nakita jer je to stvaralo troškove koji su opterećivali poslovanje. Posljednjih godina pojavio se veliki broj srebrnarnica koje su nudile veliki izbor i stalne izmjene ponude. To je gušilo male prodavaonice poput Silvera koje cijenom i izborom nisu mogle konkurirati velikim lancima koji su sami proizvodili proizvode od srebra. To je posebna vrsta nakita koju je potrebno redovito održavati, a to također znači dodatne troškove poslovanja.

Zamjenom srebra za odjeću stvari su se okrenule u korist Silvera. Novi izvori nabave pokazali su se uspješnima u samome početku i sav financijski rizik se isplatio. To je omogućilo Silveru da se u jednome dijelu odvoji od konkurencije i postane simbol promoviranja drugačijeg stila.

U budućem poslovanju Silver ima u planu dodatno proširiti ponudu odjeće. Kako bi dobili potreban dodatni prostor biti će potrebno smanjiti ponudu torbi, ali to nikako ne bi smjelo utjecati na uspješno poslovanje.

Jedini prijedlog koji bi se mogao uputiti Silveru je uvođenje ženske obuće. To bi učinilo da postane zaokružena cjelina ženske mode gdje bi se moglo pronaći sve što je potrebno za cjelovitu kombinaciju. To je trenutno neizvedivo zbog manjka prostora za taj tip asortimana. Sav prostor iskorišten je kako bi se prezentirao trenutni prodajni asortiman.

Bez ikakvih značajnih promjena Silver ima veliki kapacitet za daljnji uspjeh u radu. Potrebno je samo nastaviti poslovanje kakvo je definirano prije godinu dana. Sav daljnji teret je na što intenzivnijem oglašavanju putem svih medija i dobrom prezentacijom proizvoda.

## 12. ZAKLJUČAK

Na kraju ovoga rada može se zaključiti da je asortiman proizvoda temeljni čimbenik u oblikovanju svakog trgovinskog poduzeća. Odluka o izboru asortimana koji će se plasirati na ciljanome tržištu određenoj skupini potrošača ključna je za definiranje vrste prodavaonice. Ovisno o vrsti asortimana koji se nudi prodavaonica stječe određeni ugled u društvu i postaje sinonim za odabrani stil.

Asortiman je podložan čestim promjenama i na njega utječu brojni unutarnji i vanjski čimbenici. Zato je važno odabrati pravu strategiju i uvesti potrebne promjene i novitete u poslovanje. Politika poduzeća mora biti usmjerena na zadovoljavanje što većeg broja kupčevih želja. To svakako pretpostavlja kontinuirano praćenje tržišta, novih proizvoda i reakcije kupaca na svaki proizvod.

Prodaja proizvoda svakako podrazumijeva i pružanje što više usluga koje su uz njih vezane. Na taj način trgovinsko poduzeće ostvaruje bolju komunikaciju s kupcima, lakše saznaje njihove želje i povećava broj lojalnih kupaca.

U radu je također naveden primjer poslovanja Silver prodavaonice koja posluje već dugi niz godina i koja se u svome poslovanju susrela s brojnim promjenama. To je osobito izraženo jer Silver nudi proizvode koji su najviše podložni čestim izmjenama. Uglavnom su to proizvodi koji su vezani uz modu, a u današnje vrijeme najveći naglasak upravo je u tom segmentu. Zbog toga je Silver proširio svoju ponudu i prilagodio se potrebama tržišta na kojemu posluje.

Bez obzira na koju vrstu proizvoda se trgovinsko poduzeće odluči, važno je da svi proizvodi budu cijenom i kvalitetom prilagođeni ciljanom tržištu. Kako bi se što detaljnije istražile želje i navike kupaca poduzeća koriste category management. On se odnosi na upravljanje kategorijama proizvoda, ali i opskrbnog lanca. Važno je da svi sudionici koji su uključeni u proces opskrbe svoje zadatke obave na najbolji mogući način. Zajednička suradnja dovodi do ostvarenja zajedničkog cilja, a to je što više zadovoljnih kupaca i ostvarenje dobiti.

## 13. POPIS LITERATURE

### KNJIGE:

1. Briški, D. et. al. (2009) Poslovanje trgovine: pravo – računovodstvo – porezi. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
2. Kotler, P. (1989) Upravljanje marketingom 2, Zagreb: Informator
3. Segetlija, Z.(2006) Distribucija, Osijek, Sveučilište J. J. Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku
4. Segetlija, Z. (2006) Trgovinsko poslovanje. Osijek: Sveučilište J. J. Strossmayera
5. Segetlija, Z.; Dujak, D. (2013) Upravljanje kategorijama proizvoda. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
6. Segetlija, Z.; Lamza – Maronić, M. (1996) Marketing trgovine. Osijek: Sveučilište J. J. Strossmayera

### ZAKONI:

1. Zakon o trgovini (NN87/08, 96/08, 116/08, 76/09, 114/11, 68/13, 30/14)

### WEB IZVORI:

1. Asortiman proizvoda  
URL:[http://web.efzg.hr/dok/TRG/VIMP%20V%C5%BD%201415\\_asortiman%20predavanje.pdf](http://web.efzg.hr/dok/TRG/VIMP%20V%C5%BD%201415_asortiman%20predavanje.pdf) (26.11.2016.)
2. Ekonomičnost managementa.  
URL: <http://limun.hr/main.aspx?id=10408> (27.11.2016.)

### OSTALI IZVORI:

1. Službena dokumentacija Silver prodavaonice

## 14. POPIS TABLICA I SLIKA

### Tablice

1. Stalni asortiman proizvoda.....	18
2. Sezonski asortiman – ljetni.....	19
3. Sezonski asortiman – zimski.....	21
4. Vrste usluga.....	33

### Slike

1. Asortiman.....	9
2. Piramida proizvoda.....	10



## POPIS KORIŠTENIH KRATICA I AKRONIMA

itd. i tako dalje

npr. na primjer

sl. slično

tj. to jest

## **IZJAVA O AUTORSTVU RADA**

Ja, **Kristina Papak**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog rada pod naslovom **Asortiman robe u trgovinskom poduzeću Silver** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 06.12.2016.

Kristina Papak

---





