

PRIMJENA MODELA OPTIMIZACIJE UPRAVLJANJA ASORTIMANOM (OPTAS MODEL) NA MALOPRODAJNIM MJESTIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Ivan Kovač¹, Mirko Palić² & Marko Lovrić³

UDK / UDC: 658.87(497.5):[658.628:613.81

JEL klasifikacija / JEL classification: L81

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 22. veljače 2016. / February 22, 2016

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 30. svibnja 2016. / May 30, 2016

Sažetak

Rad se detaljno bavi fenomenom upravljanja asortimanom, obrađujući ga kao strateški proces koji se provodi na tržištu bezalkoholnih pića u Republici Hrvatskoj, kako bi trgovci i proizvođači učinkovitije iskoristavali maloprodajni potencijal u svrhu povećanja profitabilnosti na način da se optimalnom ponudom asortimana na najbolji način zadovolje potrebe potrošača. Model optimizacije upravljanja asortimanom (OPTAS model) primijenjen u ovom radu predstavlja rezultat višegodišnje istraživanja i implementacije upravljanja asortimanom na maloprodajnom mjestu. Rezultati provedenog empirijskog istraživanja pokazuju da se već i nakon djelomične implementacije "Modela optimizacije upravljanja asortimanom na maloprodajnom mjestu" značajno poboljšava uspješnost poslovanja. Stoga ovaj rad i u njemu prikazan Model može predstavljati učinkovit algoritam za implementaciju ove složene problematike u poslovnoj praksi.

Ključne riječi: *OPTAS model, upravljanje asortimanom, bezalkoholna pića, prodavaonica.*

1. UVOD

Kontinuirana istraživanja, članci u specijalističkim publikacijama, obrazovna udžbenička izdanja te iskustva iz poslovne prakse učestalo upućuju na važnost upravlja-

¹ Dr. sc. Ivan Kovač, docent, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, E-mail: ivan.kovac@efzg.hr

² Dr. sc. Mirko Palić, izvanredni profesor, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, E-mail: mpalic@efzg.hr

³ Marko Lovrić, mag.oec., spec.univ.oec., direktor sektora prodaje, Jamnica d.d., E-mail: marko.lovrice@jamnica.hr

nja prodajnim kanalima i asortimanom na prodajnom mjestu te na važnost upravljanja prodajnim aktivnostima.

Kvalitetno upravljanje kanalima prodaje, učinkovito napravljena segmentacija prodajnih mjesta s jasno izraženim ciljevima i zadacima uz izloženost i prisutnost proizvoda na prodajnom mjestu, pojedinačno i u cjelini, važni su čimbenici koji osiguravaju visoko zadovoljstvo potrošača, a time i vlasnika/dioničara. Slijedom toga, navedeni čimbenici pozitivno djeluju na uspješnost i dugoročnost poslovnog postojanja svake organizacije koja posluje na visoko konkurentnom tržištu gdje se kupcima i potrošačima nudi puno izbora i alternativa za zadovoljenje njihovih životnih potreba. Autori se u ovom znanstvenom radu fokusiraju na aktivnosti i alate kojima se određuju najbolji načini upravljanja i definiranja asortimana na prodajnom mjestu te kako provoditi aktivnosti s ciljem ostvarenja maksimalne djelotvornosti i učinkovitosti. U radu se detaljno analizira važnost upravljanja asortimanom na primjeru stvaranja tržišne uspješnosti u segmentu bezalkoholnih pića.

Ostvarenje vrhunskih poslovnih rezultata i djelotvorno upravljanje poslovnim resursima uvjetovano je strateškim upravljanjem poslovnim procesima posredstvom određivanja asortimana na prodajnom mjestu jasno podupirući misiju i viziju poduzeća bez zanemarivanja izvještajnog i motivacijskog gledišta svih subjekata u poslovnom procesu kao važnog čimbenika poslovne izvrsnosti.

2. ULOGA UPRAVLJANJA ASORTIMANOM U MALOPRODAJI

Nielsen definira upravljanje asortimanom kao proces upravljanja svakom kategorijom kao da je zasebna poslovna jedinica, dok se unutar maloprodajnog lanca drugačije upravlja kategorijama na lokalnoj razini kako bi se zadovoljile potrebe potrošača (ACNielsen, 1992). Međutim, ova definicija ne može se univerzalno primijeniti s obzirom na razlike u strategijama maloprodajnih poduzeća. Primjerice, *Wal-Mart* nudi niske cijene svih artikala dok *Whole Foods* nudi isključivo organsku hranu. Posljedično tome ta dva maloprodajna lanca ne moraju lokalizirati upravljanje kategorijama jer su vizije i misije tih organizacija neovisne o lokaciji njihovih prodavaonica (Heller, 2006). Ključno stajalište upravljanja asortimanom takvih poduzeća organizacija je asortimana na policama na lokalnoj razini pazeći na stalnost osnovne ponude asortimana na različitim lokacijama. Nielsenova definicija, također, izostavlja naglasiti važnost upravljanja asortimanom za dobavljače i trgovce u svrhu ostvarenja većeg obrtaja i profitabilnosti. IGD navodi kompletniju definiciju koja opisuje upravljanje asortimanom kao strateški proces upravljanja kategorijama proizvoda između proizvođača i trgovaca. Sukladno tome, proizvođači i trgovci učinkovitije iskorištavaju prodajne potencijale i utječu na profitabilnost poslovanja a da se pritom ispunjavaju i potrebe potrošača vezane uz kvalitetu ponude (Institute of Grocery Distribution, 2013).

Koncept upravljanja asortimanom prvi put prezentiran je početkom 1990.-ih u sklopu ECR (eng. *Efficient Consumer Response*) inicijative u SAD-u, a ECR *Europe* utemeljen je s istom svrhom 1994. sa sjedištem u Bruxellesu. Svrha inicijative bila je

omogućiti suradnju između proizvođača i trgovaca s namjerom učinkovitijeg zadovoljenja potrebe potrošača (Larson, 2005). S obzirom na raznolikost ponude proizvoda na tržištu roba široke potrošnje (eng. FMCG – *Fast Moving Consumer Goods*), upravljanje asortimanom prvi put je predloženo i primijenjeno u supermarketima koji su se suočavali s problemom nedostatka organizacije velike količine proizvoda i prilagodbe ponude zahtjevima potrošača. Rješenje tog problema postiglo se upravljanjem kategorijama kao pojedinačnim strateškim poslovnim jedinicama unutar maloprodaje; unutar kojih se određivalo kako će određeni artikli biti pozicionirani i kako će se police po potrebama i namjenama popunjavati.

Od implementacije upravljanja kategorijama kao pojedinačnim jedinicama težio se obostranoj suradnji proizvođača i trgovaca da bi se potrošačima predstavili proizvodi s najvećim obrtajem i profitabilnošću. Dostupnost podataka zahvaljujući novim tehnologijama poput POS (eng. *Point of Sale*) sustava, omogućila je indirektno analiziranje prodajnih podataka. Međutim, prakticiraju se i izravne tehnike poput promatranja kupovnih navika potrošača provođenjem testova i intervjuja s potrošačima (Segtlija i Dujak, 2009). Boljim razumijevanjem potreba potrošača, proizvođači i trgovci ostvaruju mogućnost da unutar različitih prodajnih i komunikacijskih kanala ponude proizvode koji zadovoljavaju njihove potrebe.

Širina asortimana ključna je za konkurentnost poduzeća na tržištu robe široke potrošnje. Osim što omogućava poduzećima da svoje proizvode plasiraju unutar većeg broja prodajnih kanala smještenih u različitim demografskim sredinama, istraživanja pokazuju da kupci unutar jedne prodavaonice povremeno odstupaju od kupovine preferirane marke proizvoda zbog potrebe za promjenom (Larson, 2005). Može doći do opadanja prometa unutar te kategorije zbog nedovoljne raznolikosti ponude jer potrošači percipiraju ponudu određenog prodajnog mjesta prema dostupnosti proizvoda koje najčešće kupuju (Briesch, Chintagunta i Fox, 2009). Oni mogu zbog tog nedostatka promijeniti prodajno mjesto. Kako bi se spriječio gubitak potrošača koji su pokazivali vjernost markama proizvođača, većina trgovačkih lanaca u SAD-u tijekom 1970.-ih godina počela je nuditi trgovačke marke kao povoljniju alternativu markama proizvođača (Szymanowski, 2013). Maloprodajni lanci koji razvijaju svoje trgovačke marke unutar određenih kategorija u znatno su boljem položaju prilikom pregovora s jakim proizvođačima jer mogu slobodnije formirati cijene unutar kategorije u kojoj imaju vlastite proizvode, određivati udio svoje robe na polici i upravljati imidžom rabeći vlastite proizvode umjesto proizvoda dobavljača (Vranešević, 2007). Na ovaj način ostvaruje se konkurentna raznolikost u asortimanu koja potencira veću kupnju, ali i poboljšava poziciju trgovca u pregovaračkom odnosu.

Proizvodi unutar maloprodajnog prostora prvenstveno se pozicioniraju prema kategorijama s obzirom na to da potrošači uglavnom znaju koju kategoriju proizvoda namjeravaju kupiti, ali odluku o odabiru marke proizvoda donose tek kad dođu do prodajnog mjesta. Iz istog se razloga proizvodi najčešće slažu okomito kako bi potrošači mogli na jednom mjestu usporediti asortiman i cijene artikala. Raspored artikala unutar kategorije je važan jer potrošači perifernim vidom donose zaključak o kategoriji koja je izložena na polici, ali ime marke ili potkategorija proizvoda zahtijeva fiksaciju

vida na detalje. Istraživanja o kretanjima očiju potrošača pokazala su da se vid fiksira na proizvode koji su okomito izloženi u središtu kategorije jer je to najčešća polazišna točka od koje potrošač promatra ostatak artikala unutar kategorije pa marke izložene na toj lokaciji najčešće ostaju potrošačima u sjećanju (Chandon i sur., 2009). Ispitivanjem potrošača, također se pokazalo da vodoravan raspored na policama određuje percepciju jer potrošači smatraju da su proizvodi izloženi pri dnu police niže kvalitete od onih izloženih pri vrhu stoga najčešće biraju proizvode s vrha ili sredine police (Chandon i sur., 2009). Proizvodi su najčešće pojedinačno izloženi na uobičajenim policama unutar kategorije pa se izlaganja van redovne police mogu upotrebljavati kako bi se proizvod izložio u različitim pakiranjima ili povezoa sa srodnim kategorijama. Ovakva strategija izlaganja proizvoda može biti na način da se ostvari veza na kupnja proizvoda unutar iste kategorije (eng. *Up-selling*) ili iz različitih kategorija (eng. *Cross-selling*) s tim da se "*up-selling*" odnosi na povećanje prodaje proizvoda unutar iste kategorije, dok se "*cross-selling*" odnosi na povećanje prodaje pozicioniranjem proizvoda sa srodnim kategorijama.

Izlaganje proizvoda izvan osnovne kategorije karakteristično je za asortiman bezalkoholnih pića, za razliku od nekih drugih asortimana (npr. meso, kruh i pekarski proizvodi). Ovom vrstom izlaganja nastoji se potrošaču ponuditi mogućnost kupovine i izvan osnovne kategorije te na taj način izravno utjecati na frekvenciju kupnje/potrošnje, ali i na stvaranje novih potrošača za tu marku. Na dodatnim izlaganjima uglavnom se vrši paketno pozicioniranje proizvoda, za razliku od osnovne police gdje se to radi u pojedinačnom pakiranju. Lokacija artikala u supermarketima može odstupati od primarne kategorije proizvoda kako bi se potrošač u više navrata susreo s proizvodom čak i ako ta kategorija nije bila dio planirane kupovine. Umjesto pojedinačnog izlaganja, kako je uobičajeno na policama, proizvod je izložen u pakiranjima pa je veća vjerojatnost da će prilikom prolaska pokraj te police potrošač uzeti veći broj proizvoda. Također, polica je dizajnirana s porukom kojom se promiče određeni životni stil s kojim će se neki potrošači identificirati te eventualno postati lojalni marki kao sastavnom dijelu njihovoga životnog stila (Dulsrud i Jacobsen, 2009). Izlaganje na lokacijama povoljnim za impulzivnu kupovinu također je učinkovita strategija za povećanje prodaje i profitabilnosti određenih artikala. Potrebno je napomenuti da se kupci najčešće odlučuju impulzivno kupiti proizvod prilikom čekanja na blagajni ili plaćanja zbog prepoznavanja marke i pozitivnog iskustva u prošlim kupovinama (Prawono, Purwanegara i Indriani, 2013). Svako dodatno izlaganje izvan osnovne kategorije proizvoda ima karakteristike impulsnog izlaganja, odnosno kupnje jer potrošač u trenutku odabira tog proizvoda nije planirao tu kupnju.

3. UPRAVLJANJE KATEGORIJAMA PROIZVODA KAO OSNOVA KONKURENTSKE PREDNOSTI

Površina prodajnog mjesta utječe na količinu artikala koji istovremeno mogu biti izloženi na policama. Iako raznolikost ponude pozitivno utječe na zadovoljstvo potrošača i profitabilnost dobavljača i trgovaca, potrebno je uzeti u obzir da preširok izbor artikala može rezultirati gubitkom potrošača i smanjenjem profitabilnosti (Briesch, Chin-

tagunta i Fox, 2009). Iz tog razloga bitno je ojačati poziciju proizvoda kvalitetnom harmonizacijom asortimana čime se povećava produktivnost prostora i artikala u ponudi. Ključni elementi koji utječu na formiranje kategorije su: potrebe kupaca, praćenje profitabilnosti svakog artikla i praćenje profitabilnosti prostora koji pojedini artikl zauzima na polici. Osnovna vizija kvalitetnog upravljanja prodajnim prostorom je predviđanje i zadovoljavanje potreba potrošača kroz optimalno upravljanje asortimanom, cijenom i pozicijom artikla. Upravljanje asortimanom na policama prakticira se posebno za svako prodajno mjesto jer su smjerovi kretanja potrošača unutar različitih prodajnih mjesta ovisni o lokaciji ciljnih kategorija, a i artikli s najvećim obrtajem mogu varirati ovisno o lokalnim demografskim karakteristikama potrošača (Dreze, Hoch i Purk, 1995). Uzimajući u obzir smjer kretanja potrošača, stvara se realogram koji označava trenutni položaj artikala na policama i prati njihov obrtaj. Nakon toga identificiraju se proizvodi s najvećim obrtajem i slaže se planogram po kojem će se polica ubuduće slagati. Svrha planograma je da se polica organizira na način da budu najzastupljeniji oni artikli koji imaju najveći obrtaj i na kojima se ostvaruje najveća bruto marža.

Osim izlaganja proizvoda na policama, promotivni elementi unutar prodavaonica ključni su za povećanje prodaje. Primjeri su promotivni materijali kojima se proizvodi vizualno ističu u prodajnom prostoru kao što su plakati, letci, podne naljepnice i slično, ali se i aktivacijski paketi (npr. akcije kombiniranja proizvoda, eng. *combo* akcije, akcijske prodaje u katalogima i sl.) mogu povremeno upotrebljavati kako bi se ostvario veći obrtaj proizvoda i moguća dugoročna lojalnost prema marci koja se promovira. Snižanje cijena pojedinačnih proizvoda trenutno je najpopularnija promotivna strategija u odnosu na akcije koje promoviraju vezanu kupnju ili *gratis* akcije (Dreze, Hoch i Purk, 1995). Međutim, izbor vrste aktivacijskog paketa ovisi o ciljevima promocije koja se mora provoditi u sklopu strategije za razvoj kategorije unutar maloprodajnog prostora. Učinkovita uporaba maloprodajnog prostora ne odnosi se samo na izlaganje proizvoda, već se može i upotrebljavati u svrhe promicanja ponuda. Promotivne ponude proizvoda mogu kratkoročno utjecati na profitabilnost marke, ali lojalnost potrošača i dugoročna profitabilnost ostvaruje se samo ako se potrošači prisjećaju promotivnih ponuda (Rizvi, Malik i Zaidi, 2012).

Taktike koje se rabe u provedbi upravljanja kategorijama odnose se na odabir asortimana, prezentaciju artikala, cijene i promocije. Međutim, konkretne taktike ovise o strategiji određenoj za razvoj kategorije. Strategija "povećanje prodaje" fokusira se na izlaganje najprodavanijih artikala na najprimjetnijoj i najatraktivnijoj lokaciji. Konkurentne ili niže cijene mogu se upotrebljavati kod cjenovno osjetljivih artikala, ali primarni cilj je cjenovno vodstvo. Promocije su česte za artikle s visokom učestalosti kupnje i penetracijom. Strategijom "transakcija" želi se povećati udio artikala visokih jediničnih cijena i velikih pakiranja, a artikli se izlažu u najprometnijim prolazima i nastoji se povećati povezana kupnja. "Profit" je strategija u kojoj se primarno izlažu najprofitabilniji artikli. Ukoliko postoji visoka lojalnost potrošača prema marci moguća je viša premijska cijena. Broj cjenovnih promocija u ovoj se strategiji smanjuje. U strategiji "obrane" nastoje se promovirati artikli s visokom lojalnosti potrošača na lokacijama s jakom frekvencijom, ali cjelokupni asortiman nastoji postići punu pokrivenost tržišta. Promocije se usredotočuju isključivo na artikle s visokom vjernošću potrošača.

Za kreiranje uzbuđenja u asortimanu cilja se na brzo predstavljanje novih proizvoda ili proizvoda za posebnu namjenu. Proizvodi se izlažu na atraktivnim lokacijama dizajniranima za izgradnju imidža. U uporabi su agresivne cijene, a tematske promocije ključne su za ovu strategiju. Strategija "priljeva novca" fokusira se na povećanje udjela artikala s najvećim obrtajem u ponudi i njihove su cijene prilagođene maksimalnoj prodaji. Promocije u sklopu ove strategije odvijaju se u prodavaonicama za vrijeme najvećih gužvi.

Kategorizacijom se ostvaruje maksimalna profitabilnost. Da bi se u tome uspjelo neophodno je donijeti ispravne odluke vezano uz tipizaciju prodajnih mjesta po prodajnim kanalima. Zatim, odluke koje se odnose na određivanje asortimana za prodajna mjesta unutar svakog kanala, kao i one koje propisuju marketinške, prodajne i standarde vezane uz unapređenje prodaje. Zbog tipizacije prodajnih mjesta i određivanjem asortimana po kanalima, postiže se ciljana distribucija artikala po prodajnim mjestima sukladno navikama, kupovnoj moći potrošača i demografskim karakteristikama što smanjuje mogućnost da na nekim prodajnim mjestima dođe do nestašice pojedinih artikala (eng. *Stock-out*), dok na drugim prodajnim mjestima isti artikli imaju slab obrtaj. Tipizacijom se nastoji utjecati na profitabilnost artikala, ali se utječe i na proizvodne kapacitete usklađivanjem ponude i potražnje jer proizvođaču je u interesu proizvesti odgovarajući broj artikala za svaki prodajni centar. U protivnome može doći do isteka rokova ili povrata proizvoda čime se nepotrebno troše proizvodni i logistički resursi.

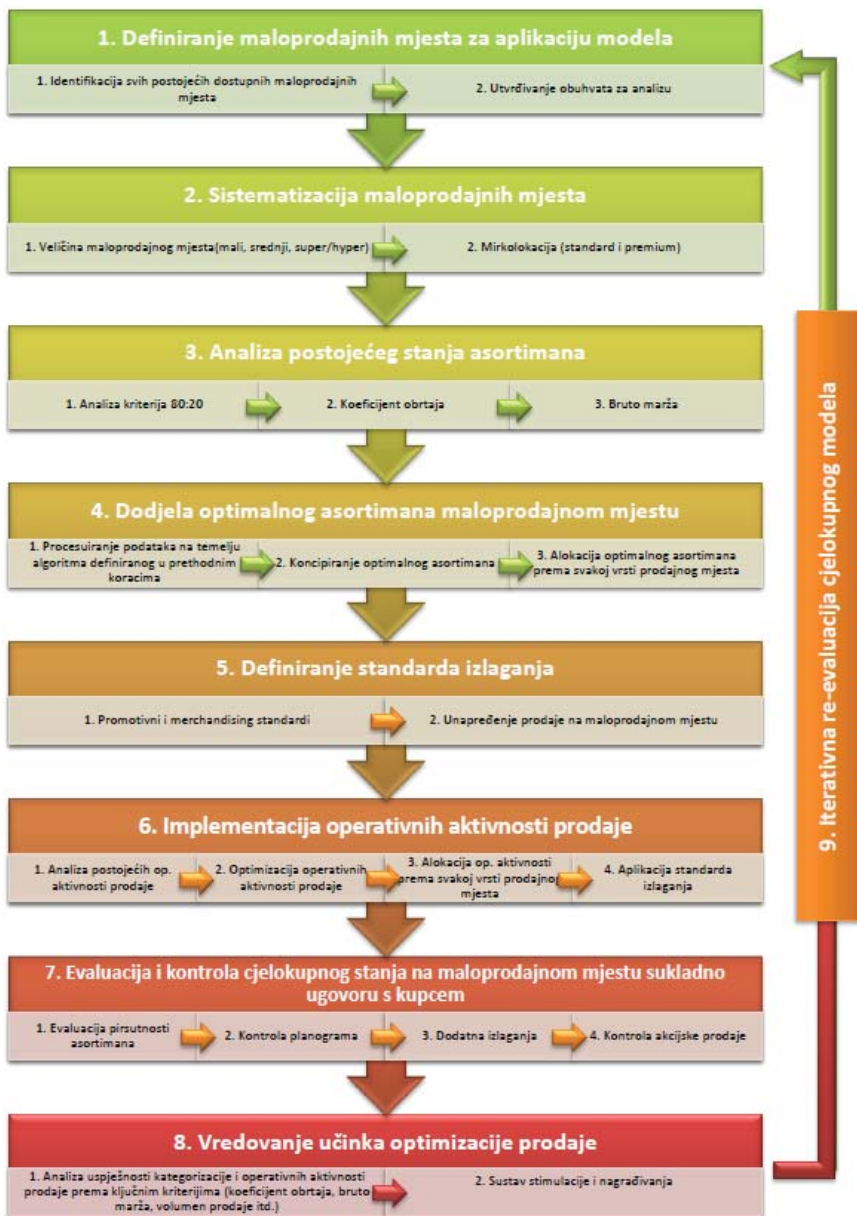
4. EMPIRIJSKA PRIMJENA MODELA OPTIMIZACIJE UPRAVLJANJA ASORTIMANOM (OPTAS MODELA) BEZALKOHOLNIH PIĆA NA MALOPRODAJNOM MJESTU

4.1. Modeliranje optimizacije upravljanja asortimanom bezalkoholnih pića na maloprodajnom mjestu

Cilj ovog istraživanja je prikazati kako se dodjeljivanjem optimalnog asortimana prodajnom mjestu povećavaju profitabilnost i učinkovitost poslovanja. Svrha kategorizacije je povećati profitabilnost određivanjem optimalnog asortimana po prodajnim mjestima iskorištavajući pritom potencijale postavljenih *merchandising*⁴ i marketing standarda. No neophodno je pored kategorizacije odnosno dodjele asortimana prodajnom mjestu optimizirati i proces operativne prodaje. Potrebno je usmjeriti vrijeme prodajnih predstavnika provedeno na prodajnom mjestu samo na one aktivnosti koje pridonose kvaliteti izlaganja asortimana i izravno utječu na obrtaj proizvoda. Jasnim ciljevima i očekivanjima kod provođenja prodajnih posjeta postiže se učinkovitost prodajnih snaga, a vrednovanje kvalitete rada može biti objektivno isključivo ako se svi prodajni predstavnici na nacionalnoj razini pridržavaju istih aktivnosti i nastoje ih

⁴ Merchandising – termin se u engleskom jeziku odnosi na izbor proizvoda koje se može naći na maloprodajnom mjestu i način njihova izlaganja kako bi se što više stimulirao interes za njih i njihova kupnja.

Slika 1: Model optimizacije upravljanja asortimanom na maloprodajnom mjestu (Model OPTAS)



Kovač, I., Palić, M. (2016) „Model for Optimization of Assortment Management in a retail store – OPTAS Model“, *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*, Vol. 5, No. 1, str. 3-13.

izvršiti unutar zadanih vremenskih okvira. No unatoč važnosti optimiziranja procesa posjete prodajnih predstavnika prodajnom mjestu fokus ovog istraživanja prije svega čini optimizacija asortimana bezalkoholnih pića na maloprodajnim mjestima u Republici Hrvatskoj.

Za potrebe ovog istraživanja korišten je i apliciran u praksi Model optimizacije upravljanja asortimanom na maloprodajnom mjestu (Model OPTAS) (Kovač i Palić, 2016). Budući da je ovaj model konceptualno postavljen, ovo je njegovo prvo pravo testiranje u praksi. Kao primjer za implementaciju i testiranje modela uzeta je tvrtka "Jamnica" d.d., dugogodišnji lider na tržištu bezalkoholnih pića. U predloženom se modelu kroz osam koraka definira optimalan asortiman, postavljaju se marketinški i *merchandising* standardi te se optimizira operativna prodaja. Deveti korak predstavlja iterativnu re-evaluaciju samog modela kako bi se osigurala i povećala efikasnost modela, na način da se kontinuirano preispituju postojeći procesi i donose rješenja za njihova unapređenja.

Prvi korak OPTAS modela na primjeru upravljanja asortimanom bezalkoholnih pića predstavlja definiranje broja prodajnih mjesta za koja će se utvrditi optimalan asortiman. U bazi podataka Jamnice nalazi se sveukupno 6.080 maloprodajnih mjesta, odnosno trgovačkih objekata koje se prema definiranoj kategorizaciji može svrstati u kanal maloprodaje, prema veličini prodajnog mjesta u mali 1 i 2, maxi 1 i 2, te prema tipu prodajnog mjesta u standard i premium. U sklopu tog broja nalazi se i 688 Konzumovih maloprodajnih objekata koja se u ovom slučaju koriste kao uzorak za analizu i definiranje optimalnog asortimana. Obzirom da trgovački lanac Konzum ima najveći broj i najširu izloženost artikala Jamnice u odnosu na ostale konkurente, definiranje optimalnog asortimana se odvija prvo u njihovih 688 maloprodajnih mjesta, te se na taj način dobiva asortimanska matrica za svaku kategoriju i tip maloprodajnog mjesta koja se kasnije primjenjuje na ostatak od 5.392 prodajna objekta. Uzorak od 688 prodavaonica može se smatrati reprezentativnim, uzimajući u obzir Konzumovu nacionalnu pokrivenost i tržišni udio u Republici Hrvatskoj.

Drugi korak OPTAS modela predstavlja sistematizacija maloprodajnih mjesta, odnosno grupiranje prodajnih mjesta na osnovu dva kriterija: veličini prodajnog objekta i mikrolokaciji. Veličina maloprodajnog mjesta određuje broj artikala koji se može izložiti na redovnim ili dodatnim pozicijama pa se stoga u Jamnici razlikuju mali (0-200 m²) i maxi (200-1.000 m²) formati. Mikrolokacija određuje vrstu asortimana koji se nalazi na prodajnom mjestu. Po ovom kriteriju razlikuju se standard i premium prodajna mjesta. Standard prodajna mjesta drže artikle nižeg cjenovnog ranga zbog niže kupovne moći potrošača koji posjećuju objekt, dok premium prodajna mjesta nude artikle višeg cjenovnog ranga zbog veće kupovne moći potrošača. Prilikom kategorizacije koriste se samo Mali i Maxi formati. Na taj se način izbjegava konflikt s marketinškim standardima jer bi veći broj artikala u formatima Mali 2 i Maxi 2 smanjio kapacitete za redovno i dodatno izlaganja najprofitabilnijih proizvoda. Istom analogijom ovaj korak je potrebno napraviti i na ostatku tržišta, odnosno na preostala 5.392 prodajna mjesta.

Treći korak OPTAS modela predstavlja analiza postojećeg stanja asortimana. Za svaku kategoriju i tip prodajnog mjesta određen u prethodnom koraku popisuje se asor-

timan, te se vrši analiza i odabir optimalnog asortimana sukladno slijedeća tri kriterija: analiza kriterija 80:20, koeficijent obrtaja (KO) i bruto marža. Budući da se radi o asortimanu s istekom roka trajnosti uvršten je umjesto bruto marže kriterij "stopa povrata" (SP). Radi se o stopi povrata neprodanih artikala nakon isteka roka upotrebe. Analizom kriterija 80:20 identificira se koji i koliki broj artikala u asortimanu čine 80% prihoda prodajnih mjesta. U promatranom slučaju to je 20%, što znači da 20% artikala na postojećoj asortimanskoj listi čini 80% prihoda na tim prodajnim mjestima. Od tih 20% artikala u konačni se asortiman uključuju samo oni artikli kojima je udio u prihodu veći od 0,5%. Koeficijent obrtaja analizira učestalost narudžbe artikla u svim primljenim narudžbama u vremenskom periodu od mjesec dana. Artikli se moraju naći na minimalno 25% narudžbi primljenih tijekom mjesec dana kako bi ih se uvrstilo u optimalan asortiman. Stopa povrata predstavlja odnos financijskog iznosa povrata i iznosa prihoda ostvarenog na svakom artiklu. Artikli sa stopom povrata manjom od 0,45% su uvršteni u optimalan asortiman. Artikli koji ne zadovolje navedene kriterije mogu se naći na listi optimalnog asortimana, ali samo onda kada je to potrebno zbog marketinških razloga.

Četvrti korak u OPTAS modelu predstavlja dodjela optimalnog asortimana svakom tipu maloprodajnog mjesta. Za uspješnu provedbu ovog koraka neophodan je efikasan sustav izvještavanja i analize podataka. Jamnica za potrebe ovog koraka koristi programski paket Cognos i Excel. Cognos prikuplja i strukturira podatke koji se nalaze u jednoj ili više baza podataka poduzeća pa su pomoću tog programa prikupljeni podaci o prihodima i povratima za svaki artikl i strukturirani prema kategoriji i tipu prodajnog mjesta. Za izračun koeficijenta obrtaja, Cognosom se prikupljaju narudžbe primljene u proteklih mjesec dana i strukturiraju ovisno o kategoriji i tipu prodajnog mjesta. Strukturirani podaci se unose u Excel i potom se provodi analiza kriterija 80:20, izračun koeficijenta obrtaja i izračun stope povrata za asortiman svakog tipa i kategorije prodajnog mjesta. Na taj je način dobivena asortimansku matricu na uzorku od 688 prodajnih objekata širom RH koju je potrebno pridružiti ostatku maloprodajnih objekata ovisno o njihovoj kategoriji i tipu.

U petom se koraku definiraju standardi izlaganja. *Merchandising* standardi određuju na kojim pozicijama se artikli mogu izlagati ovisno tipu prodajnog mjesta. Ovdje se određuju udio i poziciju artikala na redovnim policama, ali i pozicioniranje dodatnih izlaganja u prodavaonici. Pritom je važno definirati i standarde vezane uz aktivnosti unapređenja prodaje na prodajnom mjestu budući da se i one u širem smislu vežu uz standarde izlaganja i imaju utjecaj na ponašanje artikala na polici. Za definiranje ovih standarda koristi se IT sustav izvještavanja koji omogućuje praćenje prodajno-marketinških procesa i prikupljanje povratnih informacija od kupaca. Pregledom prikupljenih podataka utvrđuju se najefektivnije promotivne i prodajne aktivnosti, koje se potom strukturiraju u standarde ovisno o tipu prodajnog mjesta. Ovo istraživanje demonstrira učinak promotivnih i *merchandising* standarda na primjeru artikala *Sky Cola* i *Sensation*, ali isti se principi izlaganja i promocije mogu primijeniti za svako bezalkoholno piće u odabranom asortimanu.

Šesti korak predstavlja optimizacija svih operativnih aktivnosti prodaje. U ovom koraku model predviđa da je potrebno popisivanje svih zadatke prodajnih predstavnika

i identificiranje samo ključnih aktivnosti prodajne posjete. To doprinosi većem obrtaju artikala i ukupne profitabilnosti. Riječ je o aktivnostima kao što su: proces prikupljanja narudžbi, unapređenje prodaje na prodajnom mjestu i prikupljanje informacija na prodajnom mjestu. Sam proces implementacije operativnih aktivnosti prodaje provodi se analizom postojećih aktivnosti, njihovom optimizacijom te alokacijom tih aktivnosti prema svakoj vrsti prodajnog mjesta. Na kraju se apliciraju standardi izlaganja definirani u prethodnom koraku OPTAS modela.

Evaluacija i kontrola cjelokupnog stanja na maloprodajnom mjestu provodi se u sedmom koraku. Tu se mjeri učinak promotivnih aktivnosti i standardi izlaganja optimalnog asortimana koji su definirani u dogovoru s kupcem. Programski sustav "soint" koristi se za praćenje stanja asortimana na prodajnim mjestima po sljedećim parametrima: prisutnost asortimana, kontrola planograma, dodatnim izlaganjima i kontroli akcijske prodaje. Kontrolom planograma za svaki artikl u asortimanu se utvrđuje da li je složen u skladu s planogramom postignutim u dogovoru s kupcem. Evidencijom asortimana utvrđuje se da li je optimalan asortiman kod trgovca izložen u skladu s ugovorenim. Parametar dodatna izlaganja kontrolira svako dodatno izlaganje izvan redovne kategorije dogovoreno s kupcem. Izloženost artikla i marketinških materijala ovisno o dogovoru s kupcem kontrolira se za svaku dogovorenu akciju, vezano uz parametar nazvan kontrola akcijske prodaje.

Osmi korak OPTAS modela predstavlja vrednovanje učinka optimizacije prodaje. On se sastoji od dvije komponente. Prva uključuje pokazatelje analize uspješnosti kategorizacije i operativnih aktivnosti prodaje prema ključnim kriterijima kao što su koeficijent obrtaja, bruto marža, volumen prodaje, stopa povrata itd. Uz povećanje obima prodaje imperativni cilj mora biti profitabilna prodaja što predstavlja u osnovi glavni cilj optimizacije. Druga komponenta predstavlja sustav stimulacije i nagrađivanja. Sustav "soint" omogućava kontroliranje promotivnih i *merchandising* standarda u odnosu na standarde određene ugovorom i stvarno zatečeno stanje na prodajnom mjestu. Također, koristi se i za evaluaciju radnog učinka prodajnih predstavnika. Ovisno o stupnju urednosti prodajnog mjesta prema "soint" mjerenjima, prodajni predstavnici su nagrađeni za svoju izvedbu. Analiza uspješnosti kategorizacije i operativne prodaje uzima u obzir tri kriterija, stopu povrata, koeficijent obrtaja i bruto maržu. Smanjivanje stope povrata asortimana pozitivno utječe na profitabilnost pa se ovaj kriterij koristi za evaluaciju kategorizacije. Veći obrtaj asortimana utječe na iznose narudžbi, a time i na profitabilnost koju se kategorizacijom nastoji povećati. Prilikom evaluacije procesa kategorizacije ne koristi se udio artikala u prihodu jer se promjene u tim vrijednostima mogu odvijati neovisno o profitabilnosti.

Deveti korak OPTAS modela predstavlja iterativnu re-evaluaciju cjelokupnog modela u smislu poboljšanja i unapređenja svake pojedine faze kao i cijelog procesa optimizacije upravljanja asortimanom. Proces se mora neprestano usavršavati, poboljšavati i ponavljati jer se optimalan asortiman može mijenjati ovisno o promjenama na tržištu, dodavanjem novih artikala u asortiman i novim promotivnim i *merchandising* aktivnostima.

4.2 Prikaz i interpretacija rezultata istraživanja

Na temelju prethodno prikazanog OPTAS modela provedeno je testiranje aplikacije modela na primjeru tvrtke "Jamnica" d.d. Proces aplikacije započinje definiranjem optimalnog asortimana s obzirom na format i mikrolokaciju prodajnog mjesta prema sljedeća tri kriterija: analizi kriterija 80:20, koeficijent obrtaja (KO) i stopa povrata (SP). Navedeni se kriteriji računaju za svaki artikl u svakom tipu prodajnog mjesta, a artikl mora zadovoljiti sva tri kriterija kako bi bio dodijeljen optimalnom asortimanu. Ukupni uzorak za definiranje optimalnog asortimana se sastojao od 688 Konzumovih prodajnih mjesta, a broj prodajnih mjesta za svaki tip je prikazan u Tablici 1.

Tablica 1: Uzorak Konzumovih prodavaonica u procesu kategorizacije

Format	Mikrolokacija/Asortiman	Broj prodajnih mjesta
Mali (0-200 m ²)	Standard	356
	Premium	101
Maxi (200-1000 m ²)	Standard	142
	Premium	89
Ukupno		688

Izvor: Obrada autora na temelju podataka Jamnice d.d.

Nakon što je u Konzumovim prodavaonicama definiran optimalan asortiman za svaki tip prodajnog mjesta, isti je pridružen ostalim prodajnim mjestima u Hrvatskoj. Nakon implementacije provedena je analiza uspješnosti, kojom su se usporedili podaci za prvi kvartal 2014. godine s podacima za prvi kvartal 2015. godine prema stopi povrata, koeficijentu obrtaja i bruto marži.

Deskriptivnom je statistikom utvrđeno da su udjeli artikala u povratima simetrično distribuirani pa su se ti podaci analizirali Studentovim t-testom za zavisne uzorke. Ostali su podaci imali asimetričnu distribuciju pa su analizirani Wilcoxonovim testom sume rangova. Nakon što se optimalan asortiman dodijelio svakom prodajnom mjestu prema tipu i atributu, promotivnim i *merchandising* standardima nastoji se povećati obrtaj artikala unutar prodajnih mjesta. Prodajnim standardima određuju se frekvencije obilazaka i trajanje prodajne posjete ovisno o klasi (A, B ili C) prodajnog mjesta. *Merchandising* standardima određuje se najpovoljnija učestalost obilazaka prodajnih mjesta i načini izlaganja artikala unutar maloprodajnog prostora. Promotivnim standardima određuje se na kojim pozicijama i kako se artikli i promotivni materijali izlažu ovisno o prostornom kapacitetu prodajnog mjesta.

Prodajni standardi svrstani su pod kategorizaciju jer se određuju ovisno o klasifikaciji prodajnih mjesta prema tipu i atributu, ali ti standardi smjernice su za planiranje frekvencije prodajnih posjeta pa nisu uključeni u ovo istraživanje. Promotivni i *merchandising* standardi određuju pozicioniranje artikala u prostoru pa ovo istraživanje demonstrira proces optimizacije izlaganja artikla Jamnica *Sensation* 1,5/6 na maloprodajnom mjestu Super Konzum Črnomerec u Zagrebu. Mjerenje obrtaja proizvoda na-

kon implementacije novih pozicija trajalo je 10 dana, a podaci o broju prodanih artikala tijekom tog perioda bili su prikupljeni sustavom izvještavanja i uspoređeni s podacima obrtaja od prethodne godine u istom vremenskom periodu. Planogram izlaganja na redovnoj polici i plan pozicioniranja u prostoru preuzeti su od Jamnice d.d., isto kao i podaci o obrtaju proizvoda.

Obrtaj proizvoda Jamnica *Sensation* ostvaren u periodu od 18.3.2015. do 29.3.2015. uspoređen je s obrtajem ostvarenim u istome periodu 2014. godine jer se zbog sezonalnosti tržišta bezalkoholnih pića moraju uspoređivati prodaje ostvarene na isti dan i mjesec u godini. Prodaja *Sky Cola* artikla u periodu od ožujka do svibnja 2015. godine uspoređen je s prodajom ostvarenom u istome periodu 2014. godine. Razlika u obrtaju je analizirana Wilcoxonovim testom.

Optimizacija asortimana na maloprodajnom mjestu počinje kategorizacijom, odnosno dodjelom pojedinačnih artikala prodajnom kanalu i prodajnom mjestu s obzirom na kriterije 80:20, stope povrata i koeficijenta obrtaja. Nakon što je unutar svakog tipa prodavaonice identificiran najprofitabilniji asortiman, isti se nastoji optimizirati na maloprodajnom mjestu koristeći se promotivnim materijalima i poboljšavanjem pozicija artikala na policama i u prostoru prodavaonice. Time se nastoji smanjiti broj povrata i povećati obrtaj ključnih proizvoda, što bi se trebalo i pozitivno odraziti na profitabilnost artikala. Tablica 2. prikazuje usporedbu prosječne stope povrata odabranog asortimana prije i nakon optimizacije asortimana. Dakle usporedba 2014. godine sa stopom povrata 2015. godine. U svim prodavaonicama stopa povrata artikala je pala, a samo se u Malim Standard pad pokazao statistički neznačajnim (0,28% vs. 0,25%; $t = 1,78$; $p = 0,09$).

Tablica 2: Prosječna stopa povrata asortimana po tipu prodavaonice, 2014. - 2015.

Tip	Stopa Povrata (%)		Broj artikala	t-stat	p
	2014	2015			
Mali Standard (0-200 m ²)	0,28	0,25	29	1,78	0,09
Mali Premium (200-1000 m ²)	0,20	0,15	36	6,84	< 0,001
Maxi Standard (0-200 m ²)	0,26	0,22	33	7,37	< 0,001
Maxi Premium (200-1000 m ²)	0,20	0,16	37	6,12	< 0,001

Izvor: Obrada autora na temelju podataka Jamnice d.d.

Prosječni koeficijent obrtaja za asortiman porastao je s 42% na 53% u Malim Standard ($t = -4,68$; $p < 0,001$), te s 43% na 52% u Malim Premium ($t = -5,16$; $p < 0,001$). Dok je u Maxi Standard prosječni koeficijent obrtaja za asortiman porastao s 37% na 45%, ($t = -4,31$; $p < 0,001$), a u Maxi Premium koeficijent obrtaja rastao je s 43% na 54% ($t = -4,67$; $p < 0,001$), kao što prikazuje Tablica 3.

Tablica 3.: Prosječni koeficijent obrtaja asortimana po tipu prodavaonice, 2014.– 2015.

Tip	Koeficijent obrtaja (%)		Broj artikala	W	t-stat	p
	2014	2015				
Mali Standard	42	53	29	1	-4,68	< 0,001
Mali Premium	43	52	36	0	-5,16	< 0,001
Maxi Standard	37	45	33	28	-4,31	< 0,001
Maxi Premium	43	54	37	36	-4,67	< 0,001

Izvor: Obrada autora na temelju podataka Jamnice d.d.

Porast obrtaja očituje se i u bruto marži koji su artikli iz dodijeljenog asortimana ostvarili prema tipu prodajnog mjesta (Tablica 4). Najmanji rast bruto marže uočava se u Malim Premium prodavaonicama, a Wilcoxonov test pokazuje da taj rast nije statistički značajan ($t = -1,36$; $p = 0,17$). U svim ostalim prodavaonicama zamijećen je statistički značajan rast bruto marže u 2015. godini u odnosu na prethodnu godinu ($p < 0,001$).

Tablica 4: Prosječna bruto marža asortimana po tipu prodavaonice, 2014. – 2015.

Tip	Bruto marža (000 HRK)		Broj artikala	W	t-stat	p
	2014	2015				
Mali Standard (0-200 m ²)	11.031	12.605	29	0	-4,70	< 0,001
Mali Premium (0-200 m ²)	9.338	9.687	36	218	-1,36	0,17
Maxi Standard (200-1000 m ²)	33.320	37.693	33	72	-3,45	< 0,001
Maxi Premium (200-1000 m ²)	15.284	16.499	37	71	-3,74	< 0,001

Izvor: Obrada autora na temelju podataka Jamnice d.d.

Tipizacijom prodajnih mjesta i dodjelom asortimana prema tipu i atributu za sada se pokazuje kao uspješan projekt, ali još je potrebno i utvrditi jesu li promotivni i *merchandising* standardi koji se donose u sklopu kategorizacije učinkoviti.

Ovakav način upravljanja asortimanom na maloprodajnom mjestu značajno utječe na obrtajnost proizvoda, što se može i vidjeti prema podacima prikazanim u Tablici 5.

Tablica 5: Obrtaj Jamnice *Sensation* prije i nakon optimizacije pozicija

Artikl	Obrtaj 18.3. - 29.3.2014.	Obrtaj 18.3. - 29.3.2015.	Razlika u obrtaju (postotak)
Sensation Lim/Kiwa	16.591	39.079	+236%
Sensation Grej/Nar	0	6.808	-
Sensation Malina/Mar	2.652	7.619	+287%
Sensation Mand/Mapo	2.872	6.200	+216%
Ukupno	22.115	59.706	+270%

Izvor: Obrada autora na temelju podataka Jamnice d.d.

Dakle, obrtaj proizvoda veći je za 270%, što će se pozitivno odraziti i na buduće prihode od narudžbi kupaca jer će automatski sustav narudžbi prilagoditi narudžbe većem obrtaju proizvoda, a i potrošači postaju svjesni prisutnosti proizvoda na tržištu pa je veća vjerojatnost ponovljene kupovine. Prema rezultatima Wilcoxonove analize (Tablica 6), razlika u obrtaju bila je statistički značajna za svaki artikl.

Tablica 6: Rezultati Wilcoxonovog testa za novo pozicioniranje Jamnice *Sensation*

Artikl	W	t-stat	p
Sensation Lim/Kiwa	5	-2,67	0,007
Sensation Malina/Mar	13	-2,03	0,04
Sensation Mand/Mapo	9	-2,35	0,01

Izvor: Obrada autora na temelju podataka Jamnice d.d.

Usporedba prodaje prije i nakon optimizacije asortimana pokazuje da je ona znatno povećana nakon optimizacije (Tablica 7). Dakle primjenom OPTAS Modela došlo je do značajnog povećanja prodaje promatranog artikla od 26% do 114% ovisno o veličini pakiranja.

Tablica 7: Prodaja artikla *Sky Cola* u Konzumu prije i nakon optimizacije izlaganja

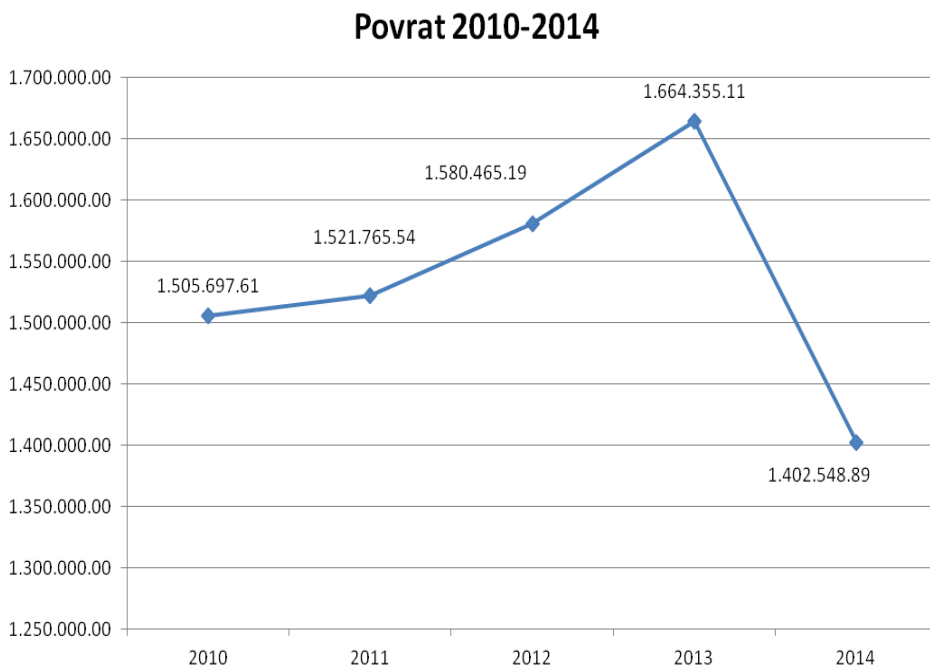
Period	Tip prodavaonice	SKY 2.0	SKY 0.5	SKY 1.5
3.-5.mj. 2014.	Konzum - Mali	490.910,0	10.045,0	12.213,0
	Konzum - Maxi	134.396,0	1.325,5	2.079,0
	Konzum - Super	407.234,0	3.008,0	9.711,0
	Ukupno	1.032.540,0	14.378,5	24.003,0
3.-5.mj. 2015.	Konzum - Mali	551.384,0	11.415,0	32.401,5
	Konzum - Maxi	184.828,0	2.661,0	6.216,0
	Konzum - Super	568.226,0	6.137,5	12.645,0
	Ukupno	1.304.438,0	20.213,5	51.262,5
Razlika 2015./2014.	Konzum - Mali	60.474,0	1.370,0	20.188,5
	Konzum - Maxi	50.432,0	1.335,5	4.137,0
	Konzum - Super	160.992,0	3.129,5	2.934,0
	Ukupno	271.898,0	5.835,0	27.259,5
Indeks 2015./2014.	Konzum - Mali	112	114	265
	Konzum - Maxi	138	201	299
	Konzum - Super	140	204	130
	Ukupno	126	141	214

Izvor: Obrada autora na temelju podataka Jamnice d.d.

Budući da je za bezalkoholna pića važan rok upotrebe, uspješnost optimizacije asortimana očituje se i u smanjenom udjelu povrata u prihodima za proizvode koji su

istaknuti kao najprofitabilniji artikli u asortimanu i na koje se optimizacija na maloprodajnim mjestima fokusira.

Grafikon 1: Trend povrata u periodu 2010. - 2014. (kn)



Izvor: Obrada autora na temelju podataka Jamnice d.d.

Optimizacijom asortimana prekida se trend rasta povrata, već 2014. godini za-bilježen je pad povrata iako je tek tada kategorizacija bila započeta i nepotpuno imple-mentirana.

5. ZAKLJUČAK

Iako u poslovnom svijetu nije moguće u potpunosti sve kontrolirati, koncipi-ranjem teoretskog Modela optimizacije upravljanja asortimanom na maloprodajnom mjestu (OPTAS) nastoji se smanjiti negativni učinak nepredviđenih vanjskih okolnosti. Slijedom navedenog u radu je dokazano da je moguće primjenom modela optimizacije upravljanja asortimanom bezalkoholnih pića na najbolji način zadovoljiti potrošače i povećati profitabilnost maloprodajnog mjesta. OPTAS Model mogu primijeniti proi-zvođači u industriji proizvoda široke potrošnje kako bi povećali profitabilnost, ali isto tako i postigli optimalni prodajni proces, učinkovitost i izvrsnost poslovanja. Empirij-

sko istraživanje ističe važnost upravljanja asortimanom uzimajući u obzir karakteristike mikrolokacije u kojoj se prodajno mjesto nalazi i prostorne kapacitete prodajnog mjesta. Razlike u kupovnoj moći i navikama potrošača određuju koji asortiman će biti najprofitabilniji pa je taj asortiman potrebno istaknuti na policama umjesto artikala koji imaju slab obrtaj. Pravilna dodjela asortimana prema tipu prodavaonice bitna je za optimizaciju na prodajnom mjestu jer se na taj način izbjegavaju situacije nestanka artikla na jednom prodajnom mjestu dok na drugom mjestu isti artikl nema značajan obrtaj. U tom se slučaju gubi profit na oba prodajna mjesta jer jedno više nema traženi artikl dok se na drugom mjestu isti prostor mogao iskoristiti bolje isticanjem artikla s većim koeficijentom obrtaja. Rezultati analize kriterija 80:20 pokazuju da se format maloprodajnih mjesta ne mora uzimati u obzir prilikom dodjele asortimana, ali karakteristike mikrolokacije na kojoj se maloprodajno mjesto nalazi utječu na obrtaj i udio u prihodu svakog artikla. Istraživanje je pokazalo da, nakon što su 2014. godine optimizacijom bili identificirani artikli s najvećim udjelom u приходima tvrtke, najvećim koeficijentom obrtaja i najmanjim udjelom u povratima, profit ostvaren od istih artikala značajno raste u 2015. godini. Osim što profitabilnost raste nakon optimizacije, smanjuje se i udio povrata u приходima jer se asortiman sa slabim obrtajem više ne nastoji pozicionirati na neadekvatnim prodajnim mjestima. Svrha kategorizacije je povećati profitabilnost određivanjem optimalnog asortimana po prodajnim mjestima iskorištavajući pritom potencijale postavljenih *merchandising* i marketing standarda. No neophodno je pored kategorizacije odnosno dodjele asortimana prodajnom mjestu optimizirati i procese vezano uz operativnu prodaju, odnosno posjete prodajnih predstavnika maloprodajnom mjestu. Standardima prodaje, promocije i *merchandisinga* postavljenih tijekom kategorizacije istovremeno se utječe na učinkovitost operativne prodaje jer su jasno definirani standardi izlaganja asortimana i promotivnih materijala, ovisno o kategoriji i tipu prodajnog mjesta. Ovakvi rezultati primjene OPTAS modela u praksi pokazuju njegovu aplikativnost i korisnost za poduzeća koja se bave proizvodnjom proizvoda široke potrošnje.

LITERATURA:

1. ACNielsen (1992) *Category management – positioning your organization to win*, Chicago: NTC Business Books.
2. Briesch, R. A., Chintagunta, P. K., Fox, E. J. (2009) How does assortment affect grocery store choice? *Journal of Marketing Research*, 46(2), str. 176-189.
3. Chandon, P., Hutchinson, J. W., Bradlow, E. T., Young, S. H. (2009) Does in-store marketing work? Effects of the number and position of shelf facings on brand attention and evaluation at the point of purchase. *Journal of Marketing*, 73(6), str. 1-17.
4. Dreze, X., Hoch, S. J., Purk, M. E. (1995) Shelf management and space elasticity. *Journal of Retailing*, 70(4), str. 301-326.
5. Dulsrud, A., Jacobsen, E. (2009) In-store marketing as a mode of discipline. *Journal of Consumer Policy*, 32(3), str. 203-218.

6. Heller, A. (2006) *Consumer-centric category management: How to increase profits by managing categories based on consumer needs*, New York: John Wiley & Sons.
7. Institute of Grocery Distribution (2013) *Category management glossary*, dostupno na: <http://www.igd.com/our-expertise/building-trading-relationships/Category-management-and-shopper-marketing/3553/Category-Management-Glossary/> [18.09.2014.]
8. Kovač, I., Palić, M. (2016) Model for Optimization of Assortment Management in a retail store – OPTAS Model, *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*, Vol. 5, No. 1, str. 3-13.
9. Larson, R. (2005) Making category management more practical. *Journal of Food Distribution Research*, 36(1), str. 101-105.
10. Prawono, D. A., Purwanegara, M. S., Indriani, M. T. D. (2013) Impact of customer's impulsivity and marketing cues to purchase decision of beverage product category. *Journal of Economics & Behavioral Studies*, 5(8), str. 553-561.
11. Rizvi, S. N. Z., Malik, S., Zaidi, S. F. B. (2012) Short term and long term impact of sales promotion on organization's profitability: A comparative study between convenience and shopping goods. *International Journal of Business and Management*, 7(5), str. 247-255.
12. Segetlija, Z., Dujak, D. (2009) Novi vertikalni marketing proizvođača i maloprodavača. *Ekonomski vjesnik*, Br. 2, str. 372-387.
13. Szymanowski, M. (2013) The competitive advantage of private label branding in FMCG. *RSM Insight*, 13(1), str. 14-15.
14. Vranešević, T. (2007) *Upravljanje markama*, Zagreb: Accent.

APPLICATION OF MODEL FOR OPTIMIZATION OF ASSORTMENT MANAGEMENT (OPTAS MODEL) IN RETAIL STORES IN REPUBLIC OF CROATIA

*Ivan Kovač*⁵, *Mirko Palić*⁶ & *Marko Lovrić*⁷

Summary

The main aim of this paper is to elaborate on assortment management as a strategic process that enables a more efficient use of store space in order to increase profitability. Such process is in the interest of both retailers and manufacturers in order to effectively use retail potential and increase profitability in a way to offer an optimal range of assortment that will satisfy customers' needs. This paper analyses the application of the model on the example of the soft drinks category in Croatia. The model for optimization of assortment management (OPTAS Model) represents a long term research effort which has finally been systematically applied in business practice. Data of the empirical research show that after only partial implementation of the OPTAS model, the business performance in the soft drinks category increased sharply. Therefore, this research and the Model used can be an efficient algorithm for the implementation of this complex challenge in business practice.

Key words: OPTAS model, assortment management, soft drinks, retail, Croatia.

JEL classification: L81

⁵ Ivan Kovač, Ph. D., Assistant Professor, Faculty of Economics & Business, University of Zagreb, E - mail: ivan.kovac@efzg.hr

⁶ Mirko Palić, Ph. D., Associate Professor, Faculty of Economics & Business, University of Zagreb, E - mail: mpalic@efzg.hr

⁷ Marko Lovrić, Spec. M. Sc. Econ., director of the sales sector, Jamnica d.d., E-mail: marko.lovric@jamnica.hr