

SPACE MANAGEMENT U FUNKCIJI POVEĆANJA PRODAJE

SPACE MANAGEMENT IN FUNCTION OF SALES INCREASE

Sandra Mrvica Madarac

Slobodan Stojanović

Veleučilište Lavoslav Ružička u Vukovaru

Županijska 50, 32 000 Vukovar, Hrvatska

Telefon: +385 (032) 444 688

Fax: +385 (032) 444 686

E – mail: smrvica@vevu.hr

E – mail: slobodan.stojanovic@vevu.hr

Sažetak

Space management (upravljanje prostorom) kao dio category managementa je važan segment u suvremenom trgovinskom poslovanju. On ima veliku ulogu u cilju povećanja prodaje i zadovoljavanju potreba kupaca u trgovini. Da bi se uspješno provodio, space management mora biti povezan i sa drugim poslovnim funkcijama npr. nabavom. Imajući na umu da je više od 60% kupovine tzv. impulzivna kupovina, trgovci moraju svojom poslovnom politikom i metodama potaknuti kupce na kupovinu i povećati prodanu količinu svojih

1. UVOD

Budući da je konkurencija među trgovinama velika, space management se nameće kao obavezan dio trgovinskog poslovanja. Trgovine moraju imati jasnu viziju zašto bi kupci kupavali upravo kod njih. Jedna od tih vizija može biti dobro osmišljen i funkcionalno opremljen prodajni prostor. U cilju povećanja funkcionalnosti prodajnog prostora, najjednostavniji način slaganja proizvoda na odjele i police je po njihovim kategorijama. Kvalitetno izlaganje robe koje olakšava proces kupovine i koristi suvremen dizajn opremanja prostora rezultira dolaskom većeg broja kupaca koji se u takvim prostorima osjećaju ugodno. U praksi postoje pravila kako urediti prodajni prostor da bi se kupcu olakšala kupovina. Pravilno odabran smještaj kategorije proizvoda unutar trgovine i smještaj proizvoda na police rezultiraju povećanjem prodaje i profita. Upravo zadovoljavanjem potreba kupaca, trgovine povećavaju broj kupovina, a samim time i svoj profit.

Pomoću suvremenih IT trgovine mogu doći do maksimalnih rješenja za svoje prodajne prostore bez fizičkog premještanja robe u trgovini. Analizirajući rezultate prodaje proizvoda na dosadašnjim lokacijama u prodajnom prostoru i prodaju kad se isti proizvodi alociraju, trgovci mogu povećati prodaju svojih proizvoda.

2. SPACE MANAGEMENT KAO DIO CATEGORY MANAGEMENTA

Category management razvio se na maloprodajnim tržištima krajem 80-ih godina 20.-og stoljeća kao posljedica razvoja tržišta prodaje. Category management kao proces upravljanja kategorijama proizvoda razvio se u cilju boljih poslovnih rezultata i stavlja potrebe kupca na prvo mjesto. On optimizira asortiman proizvoda, cijene i promociju određene kategorije proizvoda. U takvoj koncepciji rada dobavljači i trgovci zajedno se fokusiraju kako bi kupcima pružili najveću moguću vrijednost.

Category management sastoji se od poslovnih procesa: razvoju i praćenju poslovnih planova za određene kategorije proizvoda. Osnova svega je definiranje proizvoda koji čine određene kategorije i dodjeljivanje uloge kategoriji. Nadalje, potrebno je razraditi potencijalne mogućnosti prodaje i razviti strategiju potražnje. Slijedi određivanje cijena, promocije proizvoda, odgovarajući razmještaj u poslovnom prostoru i na policama te kao rezultat svega pratiti prodajne rezultate određene kategorije proizvoda. Glavni zadaci category managementa prema Segetliji (2006)²⁸⁰ su:

- optimiziranje asortimana,
- optimiziranje polica,
- planiranje i kontrola akcijskih prodaja,
- izravna rentabilnost proizvoda,
- analiza potrošačke košare.

Teorija i praksa category managementa temelji se na četiri osnove:

- trošku,
- potrošačima,
- konkurenciji,

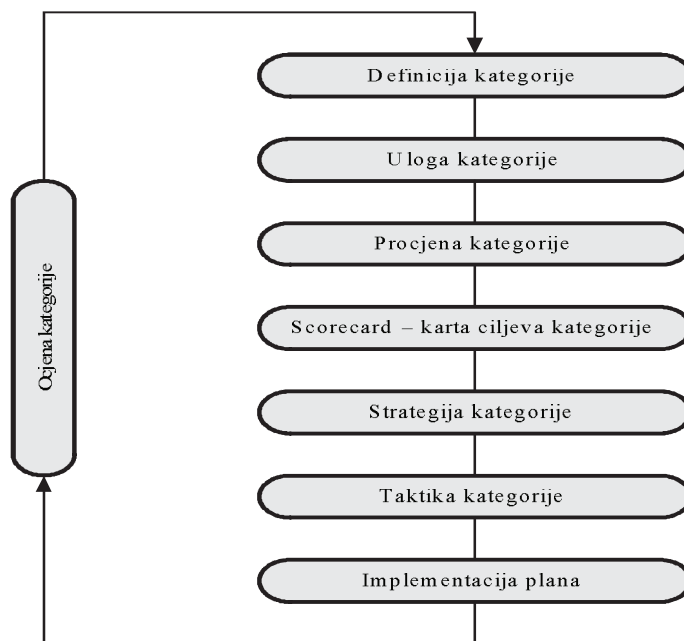
²⁸⁰ Segetlija, Z. (2006): Trgovinsko poslovanje, Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski fakultet, str. 324

- pokretačima kategorija.

Iako većina maloprodajnih lanaca koristi metodu računanja troškova prema stanju na zalihama, što je poprilično neprecizno, category manageri moraju znati izračunati trošak po svakom proizvodu. Najčešće je to metodom ABC (Activity Based Costing) tj. računanjem troškova po aktivnosti. Potrošači imaju centralnu ulogu u category managementu. Po Mulleru i Singhu na kupnju nekog proizvoda najveću važnost imaju njegove demografske karakteristike (spol, dob, obrazovanje, zaposlenost) i životni stil²⁸¹.

Vrijednost = F (lokacija, cijena, kvaliteta, raznolikost, usluga, ambijent)

Lokacija trgovine, cijena proizvoda, kvaliteta ponuđenih proizvoda, raznolikost asortimana, usluga u trgovini i ambijent ključni su čimbenici kupovine. Svaki poslovni subjekt ima u cilju ostvariti prednost nad konkurencijom. Pomoću category managementa to se rješava pomoću: točke stavljanja određene kategorije u centar poslovanja, raznovrsnog asortimana te upotrebom marketinških programa.



Slika 1. POSLOVNI PROCES CATEGORY MANAGEMENTA

Izvor: Muller, J.; Singh, J. (2006): Category Management, Zagreb: Internacionalni

²⁸¹ Muller, J.; Singh, J. (2006): Category Management, Zagreb: Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju, str. 201

centar za profesionalnu edukaciju, str. 196.

Da bi se category management uopće primjenio potrebne su jasna strategija poslovanja i poslovni proces, organizacijske mogućnosti, IT i dobri poslovni odnosi dobavljača i trgovaca. Poduzeće mora imati razvijenu informatičku podršku i njegovi informacijski sustavi moraju povezati dobavljače i trgovce na adekvatan način. IT bi trebala osigurati relevantne informacije na vrijeme, analizu, organizaciju i razvijanje poslovnih planova kategorije. Po Mulleru i Singhu kao glavna ograničenja prilikom djelovanja category managementa nameću se²⁸²: organizacija, ljudi, informacijski sustavi, oslanjanje na proizvođače, nedostatak kreativnosti, vrlo ograničeno poznavanje potrošača, nedostatak znanja o pokretačima kategorije i loša izvedba. Prilikom organizacije mora se raditi na tome da svi odjeli unutar trgovačkog poduzeća npr. nabava i prodaja budu povezani tj. da se naručuju oni proizvodi koji se dobro prodaju i oni koje tržište traži. Tržište je promjenjiva kategorija i zahtjevi kupaca mijenjaju se velikom brzinom. Nadalje, dobra organizacija zahtjeva povezanost logističkih funkcija sa prodajom. Temelj svakom poduzeću, osobito trgovačkog, čine ljudi koji moraju imati određena znanja, dobre komunikacijske vještine i osobne karakteristike kako bi zadovoljili zahtjeve category managementa. Opasnost za djelotvoran category management predstavlja i veliko oslanjanje na proizvođače koji će svaki svoje proizvode pokušati staviti u centralni položaj.

Budući da je konkurencija na tržištu trgovačkih poduzeća velika, neka od njih nastoje privući kupce ugodnim ambijentom, skladnim i moderno uređenim prostorom. U tome veliku ulogu ima space management. Space management (upravljanje prostorom) predstavlja važan segment category managementa. Budući da su mnoga istraživanja pokazala da je preko 60% kupovine tzv. impulsna kupovina uloga space managementa je da svojom poslovnom politikom utječe na odluke kupca. Space management ima za cilj funkcionalno uređenje prodajnog mjesta, optimizaciju zaliha i kao posljedicu maksimiziranje profita. Optimizacija zaliha dovodi do suradnje sa nabavnom službom koja u tom slučaju ima za zadatak pravovremeno osigurati odgovarajuću količinu proizvoda kako bi se što bolje organizirao prodajni prostor. Nadalje, proizvode treba locirati prema zahtjevima kupaca kako bi im se olakšao i učinio ugodnim proces kupovine. Space management ima za zadatak: definirati kategorije proizvoda, organizirati bazu podataka o proizvodima i njihovoj prodaji (u kojoj količini i kad), kreirati police, uočiti mogućnosti za bolju prodaju te izradu planograma tj. novo pozicioniranje proizvoda unutar prodajnog prostora. Kao krajnji cilj space managementa nameće se detaljna analiza novonastalih prodajnih količina tj. koji proizvodi su najviše prodani, koji proizvodi su najmanje prodani, na kojem mjestu su se nalazili, u koje vrijeme su kupljeni itd.

3. KATEGORIJE PROIZVODA

Muller i Singh definiraju kategoriju proizvoda kao određenu, mjerljivu, grupu proizvoda ili usluga kojima je moguće upravljati, a koje potrošači percipiraju kao međusobno povezane ili međusobno zamjenjive u ispunjavanju njihovih potreba²⁸³. Suprotno stajalištu da su trgovci oni koji definiraju kategoriju, proizvođači su ti koji imaju više raspoloživih podataka o tome što kupci žele i na temelju toga proizvode određeni proizvod. Za razliku od asortimana proizvoda, kategorija predstavlja podpodručje neke od grupa proizvoda koje se prodaju u nekoj trgovini.

²⁸² Ibidem, str. 209

²⁸³ Ibidem, str. 415



Slika 2. PRIMJER KATEGORIJE PROIZVODA

Izvor: izradila autorica rada

Uloge kategorije su:

- preferirana; ona koja tvrtki donosi najveće prihode (npr. prehrambeni proizvodi u Konzumu),
- usputna; ona koja stabilizira image trgovine kao mjesta kupovine velikog broja proizvoda (npr. Emmezata),
- destinacijska; ona zbog koje kupac odlazi u točno određenu trgovinu (npr. namještaj u Lesnini),
- sezonska; malo sudjeluje u stvaranju profita, ali sezonski utvrđuje image trgovine kao mjesta najbolje kupnje (npr. sezonske biljke u Pevecu ili Baumaxu).

Kako bi se kategorija preciznije odredila potrebno je poznavati preferencije potrošača, tržišne trendove i popis adekvatnih dobavljača u cilju boljeg zadovoljenja potreba kupaca. U strategiji za kategoriju od velike su važnosti nabava, distribucija, marketing, prodaja i usluga. Nabavom se trebaju smanjiti troškovi naručivanja npr. preciznije napraviti veće narudžbe, a ne nekoliko manjih jer se tako povećavaju troškovi dostave. Djelotvornim marketinškim akcijama treba se povećati broj kupnji neke kategorije u trgovini i privući kupce na kupovinu upravo u toj trgovini. Dobro osmišljenim marketingom osobito bi trebalo privući kupce na kupnju kategorija proizvoda koji se slabije prodaju. Uslugama se također može povećati prodaja za određenu kategoriju proizvoda npr. dostava i njeni troškovi prilikom kupovine namještaja ili naplata (nenaplata) parkirališta u nekim trgovačkim centrima.

4. UČINKOVITO UPRAVLJANJE PROSTOROM U TRGOVINI

Iako i danas neke trgovine prezentiraju svoje proizvode na klasičan način bez neke posebne pažnje poklonjene proizvodu i kategoriji proizvoda, trgovine sa modernim koncepcijama poslovanja nastoje svoj prodajni prostor urediti i učiniti privlačnijim kupcima.

Neke trgovine postale su prave galerije u kojima kupci kupuju i radi doživljaja, pa čak postaju turistička odredišta npr. Laffayet u Parizu. Budući da danas na tržištu posluju brojni trgovački centi i

supermarketi, potrebno je individualizirati svakog od njih, ne samo promocijom već i uređenjem njihovih interijera. To se može postići uporabom određene kućne boje, dizajnom polica, rasvjetom, glazbom, klimatizacijom što bi ih razlikovalo od ostalih. Postoji više načina na koje bi se mogli posložiti proizvodi u trgovini. Neki od njih su prema odjelima ili prema nabavi, što znači da se isti proizvodi mogu rasporediti na više mjesta.

Space management ima neka pravila koja su postala uobičajena u trgovačkoj praksi. Proizvodi u trgovini trebaju biti posloženi tako da njihov raspored navodi kupca kroz trgovinu. Na kraju prodajnog prostora supermarketa obično se stavljaju kruh i mlijeko da bi kupac usput prošao kraj drugih polica sa proizvodima. Budući da kupci često ne idu do kraja svakog reda polica, na krajeve se obično stavljaju proizvodi koje kupac točno traži tj. oni koji nisu namijenjeni impulsivnoj kupnji npr. prašak za rublje. Proizvodima koji su složeni okomito na smjer kratanja kupca, kupac je najduže izložen stoga to povećava njihovu prodaju. Proizvodi koji su na akciji ili koji su najviše traženi trebali bi se stavljati u sredinu trgovine kako bi kupci morali prijeći jedan dio trgovine i usput razgledati (po mogućnosti i kupiti) ostale proizvode. Također, najtraženije pozicije od strane proizvođača i dobavljača što se tiče prodajnog prostora su one u visini očiju, dok na one iznad i ispod izlažu se proizvodi namijenjeni planskoj kupnji. To ne vrijedi za igračke i ostale proizvode namijenjene djeci. Skuplji proizvodi trebali bi se nalaziti na višim policama, a jeftiniji na nižim. Prostor oko kase je posebno zanimljiv za proizvode koji podliježu impulsivnoj kupovini. Tamo se obično nalaze proizvodi zbog kojih nismo došli u trgovinu, ali dok se čeka red na kasi stimuliraju kupovinu npr. čokoladice, upaljači, žvakače gume...

Budući da kupci ne vole tražiti proizvode u trgovini, što ih odbija od daljnjih kupnji, grupiranje proizvoda po kategorijama pokazalo se uspješnim za poslovanje trgovina. U svrhu povećanja prodaje nekih sezonskih proizvoda bilo bi poželjno jedan dio trgovine učiniti zanimljivim kupcima na način da se od ponuđenih proizvoda stvori cjelina npr. rekonstrukcija vrta, dječje sobe itd. Police se slažu po principu težine; teži proizvodi se pozicioniraju na dno police, a lakši na gornje djelove police. Pozicioniranje na polici u trgovini ovisi još o smještaju i položaju proizvoda unutar kategorije, položaju kategorije unutar asortimana u trgovini, cijenama i promotivnim aktivnostima koje se provode.

Tablica 1. SMJEŠTAJ KATEGORIJE NA POLICI

Odjevni proizvodi za muškarce	Lokacija u trgovini	Susjedno	Objašnjenje
Sportske majice	Prolaz uz sportske rekvizite	Teniski reketi	Smještaj uz ostale proizvode za sport
Sportske majice (druga lokacija)	Bočna strana police	Ženske sportske majice	Zajedno čine odjel sportske odjeće
Sakoi	Zadnja polica	Kravate	Kupac s namjerom dolazi u kupovinu sakoa
Veste	Centralni dio odjela za mušku odjeću	Košulje	Najprodavaniji proizvod na odjelu muških odj.proizvoda

Izvor: Izradila autorica rada

Osnovu svega čini pitanje koliko prostora treba zauzimati proizvod i kategorija na polici. Uloga space managementa je planiranje izgleda prodavaonice: od planiranja smještaja odjela do smještaja

kategorija unutar odjela po policama. Veličina pojedinih odjela ovisi o tipu prodavaonice. Potrebno je voditi računa o tome koju ulogu određena kategorija proizvoda i određeni proizvod ima kod konkurencije. Stoga, pozicioniranje proizvoda može ovisiti i o konkurenciji da ne bi došlo do odlaska kupaca u konkurentske trgovine zbog nedovoljnog prezentiranog i loše pozicioniranog proizvoda. Space manageri znaju je li određena kategorija dobro pozicionirana unutar prostora tako da usporede prodane količine i profit prije alokacije i nakon. Analiza obuhvaća prodane količine i prostor koji zauzimaju te analiza ostvarenog profita i veličine zauzetog prostora određene kategorije proizvoda. Izvor podataka su informacije iz planograma. Na temelju tih podataka potrebno je odlučiti što je najbolje za poslovanje poduzeća.

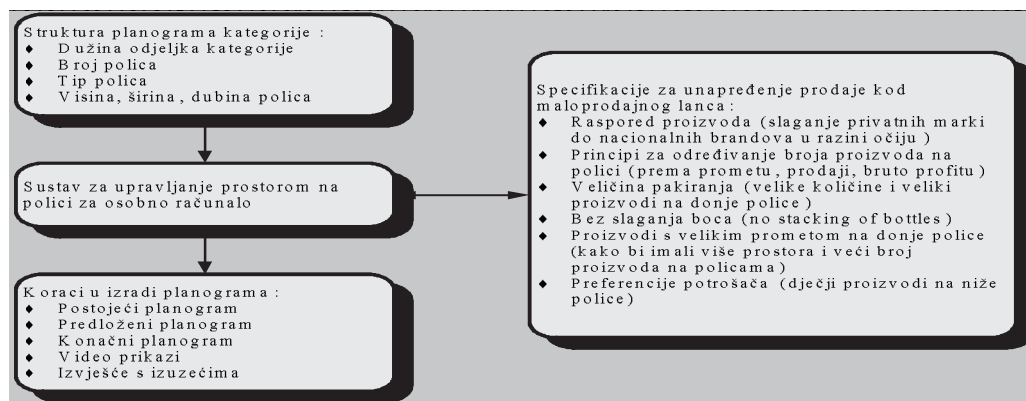
Najveće probleme prilikom uvođenja space managementa predstavlja slabo poznavanje kupaca i nedostatak kreativnosti što rezultira neatraktivnim slaganjem robe na polici i lošim dojmom prodajnog prostora.

5. IZRADA PLANOGRAMA

Planogram ukazuje na to kako slagati proizvode na policama, a potrebno ih je organizirati prema tipu prodavaonice ili prema kategoriji proizvoda. Najjednostavnije je da trgovina organizira planograme prema kategorijama. Planogram za kategorije proizvoda varira o tipu prodavaonice. Planogram za istu kategoriju proizvoda za prodavaonicu od 500 kvadratnih metara nije isti kao za prodavaonicu od 100 kvadratnih metara. Pojedinačni planogram se odnosi na odjel. Za izradu planograma potrebna je baza podataka o vrstama proizvoda, dimenzijama njihovih pakiranja, video prikaz proizvoda, dimenzije prostora, polica, odjeljaka, broj polica, tip polica, minimalni i maksimalni broj proizvoda na polici, cijena proizvoda, eventualne promotivne akcije.

Analiza podataka iz planograma ukazuje na to jesu li kategorija i proizvodi unutar nje pravilno pozicionirani. Uzimaju se podaci o tome koliki dio određeni proizvod zauzima unutar svoje kategorije, koliko ostvaruje od ukupne prodaje kategorije, koliki dio profita od ukupno ostvarenog profita kategorije ostvaruje, vrijednost prodaje po jedinici dužine, profit po jedinici dužine, dnevnu prodaju. Upravo zbog velikog broja podataka uloga IT je od velike važnosti. IT sustavi omogućavaju razvoj i analizu poslovnih planova kategorije. Na temelju analiziranih podataka, space manageri će odlučiti odgovara li određenoj kategoriji proizvoda sadašnja pozicija ili ju je potrebno mijenjati, odgovara li unutar kategorije proizvodima pozicija ili ju je potrebno mijenjati, jesu li prodaja i pozicija unutar police proporcionalni te donijeti odluku o tome je li potrebno uvesti nove proizvode unutar prodajnog asortimana i kategorije ili je možda potrebno neke proizvode izbaciti iz prodaje.

Razlozi za to mogu biti višestruki: dolazak novog supstitirajućeg proizvoda boljih mogućnosti i karakteristika, promjena mode, nedovoljne isporuke od strane dobavljača itd. Da bi podaci iz planograma bili funkcionalni potrebno je imati pristup bazi podataka o prodaji, profitu i troškovima za svaki proizvod po tjednima. Pomoću softverskih programa jednostavnije se pristupa izradi planograma što omogućuje vizualizaciju prodajnog prostora bez nepotrebnog premještanja proizvoda u prodavaonici. Različitim rasporedom i pozicioniranjem proizvoda dobijaju se najbolja rješenja za trgovce.



Slika 3. IZRADA PLANOGRAMA ZA KATEGORIJE

Izvor: Muller, J.; Singh, J. (2006): Category Management, Zagreb: Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju, str. 302

6. ZAKLJUČAK

Svrha space managementa je učiniti prodajni prostor što privlačnijim i ugodnijim za kupovinu potičući kupce na duži boravak u prodavaonici i veću kupovinu. Zadovoljavanjem potreba kupaca mogu se zadržati oni postojeći, ali i pridobiti novi kupci. Osim dobro odabranim asortimanom proizvoda i cjenovnom politikom, to se može postići nalaženjem načina kako da se utječe na kupca da kupi što više. Space management upravo u tome ima veliku ulogu. Primarno u space managementu je poznavanje potreba kupaca, poznavanje njihovih osnovnih karakteristika i navika te shodno tome pristupiti uređenju prodajnog prostora. Glavna pitanja koja se postavljaju su treba li povećati ili smanjiti količinu proizvoda ili alocirati proizvod unutar prodavaonice. Prodajni odjeli najčešće su raspoređeni po kategorijama proizvoda iz razloga što je to najjednostavniji način lokacije proizvoda.

Uspoređivanjem prodaje i profita prije i nakon alokacije proizvoda dolazi se do adekvatnih rješenja za uređenje i opremanje prodajnih prostora. Na temelju toga za svaku kategoriju proizvoda, ali i proizvod unutar nje treba izabrati najpovoljniju lokaciju. Uz primjenu odgovarajućih informacijskih tehnologija pomoću planograma velike su mogućnosti za maksimizaciju rješenja potrebnih za primjenu space managementa u prodavaonici i na taj način najjednostavnije se mogu zadovoljiti potrebe kupca olakšavajući mu kupovinu i potrebe trgovca za ostvarenim većim profitom.

Činjenica da upotreba category i space managementa u razvijenim tržištima EU ima važnu ulogu kao poslovna koncepcija dovodi do toga da će i na tržištu RH morati imati veću primjenu.

LITERATURA

Bratko, S.; Henich, V.; Obraz, R. (1996): Prodaja, Zagreb: Narodne novine

Cohen, C. (1998): Politika prodaje i marketinga, Zagreb: Protecon

- Kotnik, D. (1971): Prodajna politika, Informator, Zagreb: Informator
- Laird D.A.; Laird, E.C. (1965): Praktična psihologija prodaje, Zagreb: Panorama
- Muller, J.; Singh, J. (2006): Category Management, Zagreb: Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju
- Segetlija, Z. (1999): Maloprodaja u Republici Hrvatskoj, Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski fakultet
- Segetlija, Z. (2006): Trgovinsko poslovanje, Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski fakultet
- Segetlija, Z. (2008): Uvod u poslovnu logistiku, Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski fakultet
- Segetlija, Z.; Lamza-Maronić, M. (2001): Marketing trgovine, Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski fakultet
- Susac, K. (2005): Tajne uspješne prodaje, Zagreb: Školska knjiga
- Šulak, F. (1987): Tržišno komuniciranje u trgovini na malo, Zagreb: Školska knjiga