

# KLJUČNA MJERILA CATEGORY MANAGEMENTA

---

Ljekaj, Denis

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:813891>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-30**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Logistički menadžment

Denis Ljekaj

## **KLJUČNA MJERILA CATEGORY MANAGEMENTA**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij Logistički menadžment

Denis Ljekaj

## **KLJUČNA MJERILA CATEGORY MANAGEMENTA**

Diplomski rad

Kolegij: Upravljanje kategorijama proizvoda

JMBAG : 0010221579

e-mail: dljekaj@efos.hr

Mentor: Doc. dr. sc. Ana Pap Vorkapić

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Graduate Study Logistics management


Denis Ljekaj

## **KEY CRITERIA OF CATEGORY MANAGEMENT**

Graduate paper

Osijek, 2023.

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,  
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,  
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA  
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Denis Ljekaj

**JMBAG:** 0010221579

**OIB:** 33927499438

**e-mail za kontakt:** dljekaj@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij Logistički menadžment

**Naslov rada:** Ključna mjerila category managementa

**Mentor diplomskog rada:** prof. dr. sc. Ana Pap Vorkapić

U Osijeku, 2023. godine

Potpis Denis Ljekaj

## SAŽETAK

Vođenje poslovanja u današnjem promjenjivom i kompetitivnom okruženju iziskuje da poduzeća obraćaju pozornost na određena mjerila upravljanja kategorijama proizvoda koja su vezane za količine nabavljenih proizvoda, ograničeni prodajni prostor, troškove zaliha, brzinu prodaje, itd. Ključna mjerila upravljanja kategorijama proizvoda koja su promatrana u radu su GMROI, GMROIS, koeficijent obrtnog kapitala te doprinos za pokriće. GMROI prikazuje kolika je isplativost investiranja u određenu vrstu proizvoda ili kategorija proizvoda budući da primarno uzima u obzir bruto dobit i prosječni trošak zaliha. GMROIS kao prošireni pokazatelj uzima u obzir i prostorno ograničenje za promatrane proizvode ili kategorije proizvoda što znači da predstavlja pouzdaniji pokazatelj isplativost investiranja u određene proizvode jer daje dodatne informacije o efikasnosti raspolaganja zalihama te ujedno i ograničenim prodajnim prostorom. Koeficijent obrtnog kapitala prikazuje koliko puta se obrne određen proizvod ili kategorija proizvoda za određeni vremenski period. Koeficijent obrtnog kapitala je jedan od ključnih mjerila upravljanja kategorijama proizvoda jer izravno pokazuje brzinu obrtaja te samim time dane vezivanja određenih proizvoda. Od velike je važnosti jer pomaže poduzećima da odluče isplati li se prodavati određene kategorije proizvoda, treba li smanjiti ili povećati nabavne količine i ostalo. Doprinos za pokriće predstavlja ključno mjerilo upravljanja kategorijama proizvoda jer uključivši varijabilne troškove sažeto prikazuje iznos koji je dostatan za pokriće ostalih fiksnih troškova pojedinih kategorija proizvoda. Izračunata ključna mjerila upravljanja kategorijama proizvoda poduzeća DC Beauty ukazuju da poduzeće relativno neefikasno raspolaže sa nabavljenim količinama zaliha i dodijeljenim prodajnim prostorom što negativno utječe na rezultate GMROIS pokazatelja i koeficijenta obrtnog kapitala. Promatrane kategorije umjetnih trepavica poduzeća DC Beauty bilježe vrlo visoke marže što pozitivno utječe na sva spomenuta mjerila upravljanja kategorijama proizvoda.

**KLJUČNE RIJEČI:** Upravljanje kategorijama proizvoda, GMROI, GMROIS, koeficijent obrtaja zaliha, doprinos za pokriće.

## **ABSTRACT**

Conducting business in today's changing and competitive environment requires that companies pay attention to certain product category management criteria related to the quantities of purchased products, limited sales space, inventory costs, sales speed, etc. The key product category management criteria observed in the paper are GMROI, GMROIS, stock turnover ratio and contribution margin. GMROI shows how profitable it is to invest in a certain type of product or product category, since it primarily takes into account gross profit and average cost of inventory. As an extended indicator, GMROIS also takes into account the spatial limitation for the observed products or product categories, which means that it represents a more reliable indicator of the profitability of investing in certain products, as it provides additional information about the efficiency of stock disposal and, at the same time, limited sales space. The inventory turnover ratio shows how many times a certain product or product category is turned over for a certain period of time. The inventory turnover ratio is one of the key measures of product category management because it directly shows the speed of turnover and thus the days of binding certain products. It is of great importance because it helps companies to decide whether it is worth selling certain categories of products, whether they should reduce or increase purchasing quantities, and so on. Contribution margin is a key measure of product category management because through including variable costs it summarizes the amount that is sufficient to cover other fixed costs of individual product categories. The calculated key measures for the product category management of the company DC Beauty indicate that the company has a relatively inefficient use of the purchased quantities of inventory and the allocated sales space, which negatively affects the results of the GMROIS indicator and the working capital ratio. The observed categories of false eyelashes of the company DC Beauty record very high margins, which has a positive effect on all the mentioned criteria of product category management.

**KEY WORDS:** Category management, GMROI, GMROIS, inventory turnover ratio, contribution margin.

# SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| <b>1. UVOD</b> .....  | 1  |
| <b>2. METODOLOGIJA RADA</b> .....   | 2  |
| <b>3. UPRAVLJANJE KATEGORIJAMA PROIZVODA</b> .....  | 3  |
| <b>3.1. Pojam i značaj upravljanja kategorijama proizvoda</b> .....                               | 3  |
| <b>3.2. Važnost upravljanja prostorom</b> .....   | 4  |
| <b>4. KLJUČNA MJERILA CATEGORY MANAGEMENTA</b> .....  | 6  |
| <b>4.1. Pojam GMROI pokazatelja ili bruto povratne marže</b> .....                                | 6  |
| <b>4.2. Implikacija GMROI pokazatelja u poslovanju i category managementu</b> .....               | 9  |
| <b>4.2.2. Case study upotrebe GMROI pokazatelja u poslovanju</b> .....                            | 17 |
| <b>4.3. Koeficijent obrtaja zaliha</b> .....  | 18 |
| <b>4.4. Doprinos pokriću</b> .....  | 20 |
| <b>5. PRAKTIČNA PRIMJENA KLJUČNIH MJERILA CATEGORY MANEGEMENTA U<br/>PODUZEĆU DC BEAUTY</b> ..... | 21 |
| <b>5.1. Izračun GMROI i GMROIS pokazatelja poduzeća DC Beauty</b> .....                           | 22 |
| <b>5.2. Izračun koeficijenta obrtaja zaliha poduzeća DC Beauty</b> .....                          | 25 |
| <b>5.3. Doprinos za pokriće poduzeća DC Beauty</b> .....  | 27 |
| <b>6. RASPRAVA</b> .....  | 29 |
| <b>6.1. Odnos pokazatelja, širine i dubine postojećeg asortimana</b> .....                        | 29 |
| <b>6.2. Obrtajnost i doprinos pokriću kategorija i moguća postupanja</b> .....                    | 29 |
| <b>7. ZAKLJUČAK</b> .....   | 31 |
| <b>LITERATURA</b> .....   | 32 |



## 1. UVOD

U suvremenom poslovanju, efikasno upravljanje zalihama, prostorom i vlastitom ponudom odvaja uspješna i neuspješna poduzeća jer navedene aktivnosti direktno utječu na profitabilnost poduzeća. Ako se zalihe i raspoloživi prostor ne koriste efikasno, doći će do smanjenja dobiti što negativno utječe na cjelokupno poslovanje. Upravljanje kategorijama proizvoda i upravljanje prostorom iziskuje kontinuirane analize različitih varijabli, poput cijena pojedinačnih proizvoda i proizvodnih linija, količina zaliha, koliko određeni proizvod zauzima prostora, itd. Kao ključna mjera category managementa, GMROI pokazatelj koji obuhvaća podatke o bruto dobiti i vrijednosti zaliha prikazuje koliko je isplativo ulagati u određenu vrstu zaliha, te prikazuje koji se proizvodi i vrste proizvoda mogu cjenovno i količinski prilagoditi radi maksimaliziranja dobiti. GMROIS uzima u obzir i ograničenje prodajnog prostora kako bi se jasnije zaključila isplativost ulaganja u određene proizvode ili kategorije proizvoda.

Prvo poglavlje predstavlja uvodno poglavlje, u drugom poglavlju prikazana je metodologija rada. Treće poglavlje opisuje važnost upravljanja kategorijama proizvoda i ograničenim prodajnim prostorom. U četvrtom poglavlju je teoretski prikazana i opisana primjena ključnih mjerila category managementa – GMROI, GMROIS, koeficijent obrtaja zaliha i doprinos za pokriće. U petom poglavlju je na praktičnom primjeru poduzeća DC Beauty prikazana primjena ključnih mjerila upravljanja kategorijama proizvoda na temelju tri kategorije proizvoda umjetnih trepavica. U šestom poglavlju naveden je zaključak diplomskog rada.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

U ovom poglavlju prikazana je metodologija diplomskog rada, uključujući predmet rada i cilj istraživanja, metodologiju istraživanja i izvore podataka koji su se koristili prilikom izrade. Predmet ovog diplomskog rada je detaljno opisati i prikazati korištenje ključnih mjerila upravljanja kategorijama proizvoda – GMROI, GMROIS, koeficijent obrtaja zaliha i doprinos za pokriće. Cilj ovog istraživanja je olakšati razumijevanje o tome kako poduzeća mogu koristiti ključna mjerila upravljanja kategorijama proizvoda radi procjene isplativosti ulaganja u određene vrste zaliha kako bi mogli na objektivan način donositi odluke ključne za cjelokupno poslovanje.

Prilikom pisanja ovog diplomskog rada korištena je deskriptivna metoda koja se očituje kroz opisani i olakšani prikaz u obliku slika, deduktivna metoda u svrhu donošenja zaključka na temelju raspoloživih podataka, metoda kompilacije temeljem koje su preuzeti određeni dijelovi teksta iz članaka, internetskih stranica i znanstvene literature. Metodom klasifikacije su prikazane različite podjele, te korištenjem matematičkih modela prikazani su razni izračuni radi pojašnjavanja ključnih mjerila upravljanja kategorijama proizvoda. Za potrebe pisanja diplomskog rada korištene su razne vrste znanstvenih izvora. Koristile su se knjige, stručni te znanstveni članci, internetski izvori, web stranica te poslovna dokumentacija promatranog poduzeća DC Beauty.

### **3. UPRAVLJANJE KATEGORIJAMA PROIZVODA**

Upravljanje kategorijama proizvoda predstavlja vrlo važan dio upravljanja poslovanja u maloprodaji. U ovom poglavlju se opisuje pojam i značaj upravljanja kategorijama proizvoda te važnost upravljanja prostorom unutar upravljanja kategorijama proizvoda.

#### **3.1. Pojam i značaj upravljanja kategorijama proizvoda**

U suvremenoj trgovini zamjetno je došlo do jačanja položaja trgovaca kroz njihovu sve zasićeniju koncentraciju, to je jedan od mnogih razloga zašto je upravljanje kategorijama (eng. category management) esencijalan dio efikasnog upravljanja jer predstavlja način na koji poduzeća organiziraju vlastitu maloprodaju kako bi maksimalizirali vlastite prihode i poboljšali uslugu i iskustvo za sadašnje i potencijalne kupce. Budući da su trgovci na malo samo jedna karika u opskrbnom lancu, svaka inovacija unutar vlastitog asortimana utječe na ostale članove opskrbnog lanca. Upravljanje kategorijama prvenstveno utječe na proizvođače koji svoju tržišnu strategiju trebaju prilagođavati na temelju upravljanja vlastitim brendom, što je jedan od tržišnih pristupa kojeg čini upravljanje kategorijama proizvoda. U upravljanju kategorijama proizvoda, glavni fokus je stavljen na određenoj kategoriji - zasebnoj upravljanoj skupini proizvoda ili usluga za koje potrošači percipiraju da su nadopunive, odnosno međusobno povezane i supstitutivne u ispunjavanju potreba potrošača. Samim time, kupci su ti koji odlučuju koja će skupina proizvoda predstavljati određenu kategoriju ponašanja koja kupnjom proizvoda zadovoljava određene potrebe ili želje kupaca. Svi proizvodi koji su slični po zadovoljavanju određenih potreba potrošača ili oni koji ispunjavaju sekundarne potrebe moraju biti povezani s primarnim proizvodom s kojim čine određenu kategoriju, na primjer četkica za zube i tjestenina, kečap i špageti, kava i zaslađivač (Dujak i sur., 2016., prema Segetlija i sur., 2013:24-32).

Kategorija proizvoda dalje se raščlanjuje na potkategorije, segmente i mikrosegmente te obuhvaća i pojedinačne proizvode. Prema Steineru (2001) upravljanje kategorijama je novi oblik vertikalnog sporazuma, a ne integracija, franšiza ili ograničenje, već vertikalno partnerstvo koje povjerljive podatke između proizvođača i trgovaca dodjeljuje smanjiti troškove distribucije i povećati marže za obje strane.

Upravljanje kategorijama proizvoda ili category management je primarna platforma putem koje vlasnici brendova koji prodaju pakirane proizvode komuniciraju s ostalim trgovcima.

Upravljanje kategorijama proizvoda pruža jedinstven jezik, okvir procesa i metriku za prenošenje svih strateških i taktičkih preporuka za trgovca. Bez temelja upravljanja kategorijama proizvoda, marketing za kupce postaje “nejasna priča puna beznačajne buke koja nema značenje ili potrebnu poveznicu”. Zato poduzeća moraju razumjeti što se događa u ekosustavu vlastitih kategorija pakiranih proizvoda i zašto moraju dodijeliti više resursa ovoj kritičnoj funkciji. Upravljanje kategorijama proizvoda je temeljna disciplina, poput istraživanja potrošača ili razvoja strategije marke. Ovladavanje upravljanjem kategorijama proizvoda je ono što će odvojiti vođe od sljedbenika (Category Management Association, 2013).

### **3.2. Važnost upravljanja prostorom**

Kod upravljanja prostorom Category Management nudi neke nove pristupe i nove modele za dodatnu optimizaciju prostora na policama na razini kategorije (Dujak i sur., 2016). Sa sve većim brojem proizvoda u ponudi proizvođača, te istim ili manjim prodajnim prostorom, trgovci su u stalnoj potrazi za optimalnim modelom raspodjele ograničenog prostora na policama na listu proizvoda u asortimanu koji će osigurati najveću moguću zaradu određene kategorije, ali i cjelokupnog trgovčevog asortimana proizvoda.

Upravljanje prostorom na razini kategorije obuhvaća prostor na polici, zaslona uređaja ili hladnjaka itd., te samim time potrebno je osigurati navedeni prostor za proizvode koji pokazuju najbolji omjer profitabilnosti i atrakcije među ciljanim kupcima. Nogalez i Suarez (2005:205-216) ističu da je maloprodajni prostor često najrjeđi resurs trgovaca, važan je za privlačenje većeg broja kupaca u maloprodajne prodavaonice i čini značajan dio troškova maloprodaje. Upravljanje prostorom na razini kategorije obično se analizira na razini segmenta, na razini brenda i na razini pojedinačne jedinice proizvoda. Segment je dio strukture kategorije proizvoda na razini između cijele kategorije i pojedinačnog proizvoda (ili razine brenda) koji se obično određuje metodom stabla odlučivanja potrošača, koja ukazuje na strukturu i hijerarhiju ponašanja potrošača pri kupnji. Shodno tome upravljanje prostorom na razini kategorije zahtijeva zahtjevnije složene operacije koje se sastoje od dvije glavne aktivnosti: pozicioniranje segmenta, brenda ili pojedinačnih proizvoda na polici ili zaslonu te dodjela prostora određenom segmentu, brendu ili proizvodu. Svaka od ovih aktivnosti ima svoja načela i pravila. Pozicioniranje proizvoda aktivnost je odlučivanja gdje se pojedinačni proizvodi stavljaju na policu s obzirom na njihov tržišni udjel, ciljani segment kupca, promotivne

planove i logističke zahtjeve (volumen, temperatura, oblik, itd.) i utjecaju na ostale kategorije u prodaji. (Dujak i sur., 2016)

Kod upravljanja prostorom važno je kvantificirati učinke prodaje određene kategorije proizvoda i povezati rezultate proporcionalno iskorištenom prostoru, za što se često koristi pojam elastičnosti prostora kao mjere category managementa. Elastičnost prostora definira se kao odnos između korištenog prostora za određeni proizvod ili kategoriju proizvoda i dotične prodaje. Više prostora koji se daje određenoj kategoriji proizvoda dovodi do povećanja prodaje. Elastičnost prostora nije ujednačena među proizvodima ili trgovinama. Na primjer, „impulzivni proizvodi“ (proizvodi koji pogodno djeluju na emocije kupca i potiču na impulzivnu, odnosno emocionalnu kupovinu) imaju visoku prostornu elastičnost u usporedbi sa ostalim proizvodima (Asghar, 2011:12)

## 4. KLJUČNA MJERILA CATEGORY MANAGEMENTA

U ovom poglavlju diplomskog rada se teorijski opisuje primjena i značaj ključnih mjerila upravljanja kategorijama proizvoda – GMROI, GMROIS, koeficijent obrtaja zaliha i doprinos za pokriće.

### 4.1. Pojam GMROI pokazatelja ili bruto povratne marže

Osnovno načelo i trenutna praksa većine trgovaca u vezi s upravljanjem prostorom na policama je dodjela prostora na policama pojedinačnim proizvodima proporcionalno njihovom tržišnom udjelu. Prema Levy i Weitz (2012) osnovni čimbenici za dodjelu prostora određenim proizvodima trebali bi biti produktivnost dodijeljenog prostora, promet određene vrste proizvoda i utjecaj na ukupnu prodaju. Produktivnost se uglavnom izračunava kao prodajna bruto marža za jednu jedinicu proizvoda po jednom centimetru duljine police, po jednom kvadratnom metru prodajnog prostora ili po jednom metru kubika hladnjaka.

Trgovci na malo često koriste metriku koja je kombinacija produktivnosti i iznosa maloprodajnog prometa proizvoda - bruto povrat marže (GMROI). Izračunava se dijeljenjem bruto marže po proizvodu s prosječnom vrijednošću zaliha. GMROI pokazuje koliko će jedinica bruto marže prodavač zaraditi na jednoj jedinici uloženoj u zalihe. Ponekad određene kategorije proizvoda nemaju zadovoljavajuće vrijednosti metrika, ali njihovo postojanje na polici pozitivno utječu na prodaju drugih povezanih proizvoda s vrlo poželjnim GMROI iznosom (Dujak i sur., 2016).

Drugim riječima, bruto povratna marža omjer je procjene profitabilnosti zaliha putem koje se analizira sposobnost poduzeća da zalihe pretvori u novac iznad prosječnog troška zaliha. Viši GMROI općenito je poželjniji jer to znači da svaka jedinica zaliha generira veći profit. GMROI može pokazivati značajne razlike ovisno o segmentaciji tržišta, vremenskom razdoblju, vrsti proizvoda i drugim čimbenicima (Investopedia, 2020).

GMROI je korisna mjera jer pomaže investitoru ili upravitelju da analizira prosječni iznos koji inventar vraća u prihodima iznad svog troška. Omjer veći od jedan znači da poduzeće prodaje proizvod koji generira više prihoda od samih prosječnih troškova vezanih uz proizvod. Veći GMROI pokazuje da poduzeće ima optimalnu ravnotežu između prodajne cijene, marže i troškova zaliha. Suprotno vrijedi za omjer koji iznosi ispod jedan. Mnogo izvora preporučuje osnovno pravilo da GMROI u maloprodajnoj trgovini treba biti 3,2 ili više kako bi se pokrili

svi troškovi poslovanja. Da bi se izračunala bruto povratna marža, moraju biti poznate dvije metrike: bruto marža za analizirani proizvod i prosječni trošak zaliha. Bruto dobit izračunava se tako da se od prihoda poduzeća oduzme trošak prodane robe poduzeća (eng. cost of goods). Tada se navedena razlika, odnosno bruto dobit dijeli s prihodom kako bi se dobila bruto marža. Prosječni inventar izračunava se zbrajanjem vrijednosti inventara tijekom određenog razdoblja te se zatim dijeli s određenim vremenskim periodom radi dobivanja prosječne vrijednosti, uzimajući u obzir i zastarijevanje inventara kao troška (Investopedia, 2020). GMROI računamo tako iznos bruto marže iskazana u apsolutnom iznosu podijelimo s vrijednošću prosječnih zaliha iskazanim po nabavnoj cijeni. Vrijednost bruto marže dobit ćemo kada od razlike u cijeni, koja se dobiva oduzimanjem nabavne vrijednosti od neto prometa, oduzmemo iznos promijena zaliha, a tu vrijednost dobivamo oduzimanjem iznosa vrijednosti zaliha na kraju razdoblja s vrijednosti zaliha na početku razdoblja. GMROI se također može izračunati množenjem postotka bruto marže s koeficijentom obrtaja zaliha koji se dobiva tako da promet, koji može biti iskazan u nabavnim ili prodajnim cijenama, podijeli s vrijednosti razine zaliha iskazane u nabavnim ili prodajnim cijenama.

Navedeno se može objasniti na sljedećem primjeru - maloprodajno poduzeće ABC na kraju tekuće fiskalne godine ima ukupni prihod od 100 milijuna kuna, a trošak prodane robe iznosi 35 milijuna kuna. Bruto marža iznosi 65% nakon što se  $35/100$  pomnoži sa 100 radi dobivanja postotka, što znači da poduzeće zadržava 65 lipa za svaku kunu prihoda koji se ostvaruje prodajom robe. Bruto marža se također može iskazati u kunama, koja u ovom primjeru iznosi 65 milijuna kuna. Na kraju fiskalne godine, poduzeće ABC bilježi prosječni trošak zaliha od 20 milijuna kuna, što znači da GMROI navedenog poduzeća iznosi 3,25 jer se prethodno izračunatih 65 milijuna kuna bruto marže dijeli sa 20 milijuna kuna prosječnog skladišnog troška. Dakle, poduzeće ostvaruje prihode koji su za 325% ili za 3.25 puta veći od troškova zaliha, što ujedno znači da poduzeće ABC u prosjeku prodaje robu koja donosi 3,25 kuna marže za svaku kunu troška zaliha.

U sljedećem primjeru maloprodajno poduzeće XYZ ima ukupni prihod od 80 milijuna kuna, no troškovi prodane robe iznose 65 milijuna kuna. Slijedom toga, poduzeće ima bruto maržu od 15 milijuna kuna ili 18,75 lipa za svaku kunu ostvarenog prihoda, odnosno  $15/80$  te pomnoženo sa 100. Ako poduzeće zatim ima prosječni trošak zaliha od 20 milijuna kuna. Poduzeće XYZ ima GMROI od 0,75 jer se 15 milijuna dolara prethodno izračunate bruto marže dijeli s 20 milijuna kuna prosječnog troška zaliha. Tako ostvaruje prihod od samo 75% svojih

troškova što znači da dobiva 0,75 kuna ili 75 lipa bruto marže za svaku kunu koja je uložena u zalihe. To znači da poduzeće XYZ zarađuje samo 0,75 lipa za svaku kunu koja je potrošena na zalihe, što nije dovoljno za pokrivanje poslovnih troškova jer su marže poduzeća XYZ ispod standarda te u navedenom primjeru znatno ispod GMROI pokazatelja poduzeća ABC. U usporedbi s poduzećem XYZ, poduzeće ABC efikasnije upravlja vlastitim asortimanom jer ograničen prostor koji je dostupan za prodaju generira više prihoda što je vidno putem GMROI pokazatelja.

Mjerenje i praćenje GMROI pokazatelja omogućuje evaluaciju vlastite poslovne strategije koje su povezane sa upravljanjem zalihama i prostorom. GMROI pokazatelj daje jasnije informacije o ostalim varijablama i podacima poduzeća koje mogu pomoći u identificiranju prostora za poboljšanje na temelju sljedećih podataka (Garden retail success, 2020):

- ❖ Nabava zaliha - metode kupnje, kupovne cijene zaliha, način i proces naručivanja robe.
- ❖ Kontrola zaliha – razina zaliha u skladištu, količinska razina naručenih zaliha te analiza obrtaja zaliha za svaki proizvod i proizvodnu liniju.
- ❖ Cijene – obuhvaća varijabilne cijene, određivanje cijena i analizu utjecaja ekonomije obujma na smanjenje prosječnih cijena zaliha.
- ❖ Proizvodni miks – obuhvaća pronalaženje optimalnog balansa maksimaliziranja dobiti s minimalnim razinama zalihama po svakoj kategoriji ili proizvodnoj liniji proizvoda.
- ❖ Marketinška strategija – strategija povezana s GMROI pokazateljem naznačuje da je potrebno težiti maksimaliziranju bruto dobiti, a ne samo bruto marže zasebnih proizvoda i proizvodnih linija.
- ❖ Izlaganje robe – strategija koja služi kako bi se povećala prodaja impulzivne prirode koja pozitivno utječe na obrtaj zaliha.
- ❖ Promocija proizvoda – obuhvaća pakiranje i dizajn samih proizvoda te sve vrste promotivnih kampanja koje služe kako bi se povećala prodaja, te samim time i GMROI pokazatelj.
- ❖ Novčani tijek – od velike važnosti je promatrati način na koji poduzeće financira zalihe, na koji način naplaćuje vlastita potraživanja od kupaca, koliko naplata traje u prosjeku, u kojem omjeru se poduzeće financira iz svoje primarne djelatnosti ili aktivnosti, itd.



Sve navedene varijable izravno utječu na veličinu GMROI pokazatelja stoga je potrebno sve podatke uzeti u obzir prilikom kreiranja poslovne strategije u kojoj GMROI predstavlja esencijalni prioritet pri određivanju prodajnih proizvodnih linija i pojedinačnih proizvoda uzimajući u obzir raspoloživi prostor. Sljedeće poglavlje podalje objašnjava poveznicu između GMROI pokazatelja i upravljanja prostorom te kategorijama proizvoda.

#### **4.2. Implikacija GMROI pokazatelja u poslovanju i category managementu**

Obraćanje pažnje na GMROI pomaže pri promatranju padova u performansama određene linije ili kategorije proizvoda te u prepoznavanju manjkavog područja efikasnosti kako bi se maksimalizirali učinci poboljšanja marži. GMROI je jedna od najvažnijih mjera category managementa te esencijalna odrednica upravljanja prostorom jer pokazuje koliko je isplativo ulaganje u određenu vrstu zaliha i linije proizvoda omogućujući usporedbu GMROI pokazatelja za određeni vremenski period. Prema North American retail Hardware association (2016) prilikom korištenja GMROI pokazatelja ili bruto povratne marže za identificiranje poboljšanja određene vrste ili linije proizvoda, potrebno je razmotriti sljedeće smjernice radi korigiranja strategije:

- ❖ Provjeriti vlastite cijene u odnosu na konkurente te analizirati cijene kod vlastitog distributera ili dobavljača u odnosu na ostale u cilju pronalaženja prostora za povećanjem cijena vlastitih proizvoda, što će povećati GMROI pokazatelj.
- ❖ Potražiti način za smanjenem određenog broja varijanti proizvoda ili određene vrste proizvoda. Na primjer, trgovina treba razmotriti ima li potrebe prodavati dva identična proizvoda koji potječu od različitih dobavljača ili odrediti isplativost prodaje određene robe s obzirom na vremenski period zadržavanja na zalihama. Potrebno je razmotriti različite strategije za upravljanje zalihama i analizirati ih kao ključni faktor efikasnosti prodaje.
- ❖ Potrebno je dovesti u pitanje isplativost cjelokupnog asortimana ili linije proizvoda, a ne samo određenih komponenti. Ako maloprodajna trgovina trenutno bilježi nizak GMROI pokazatelj za određenu liniju proizvoda te se većina robe duže zadržava na skladištu, rebranding ili uvođenje nove vrste proizvoda u istoj niši ili sličnoj kategoriji može pomoći u povećanju prodaje i GMROI pokazatelja.
- ❖ Utvrditi ostale načine povećanja bruto marže. Za maloprodajnu trgovinu pogodno je zamijeniti određeni proizvod robne marke s privatnom robnom markom na kojima u pravilu nastaju veće bruto marže.

Gomez i Rubio (2008:50-70) kao i Zameer i sur. (2012:356-366) su dvije studije koje su potvrdile kako privatne robne marke zauzimaju više prostora na policama nerazmjerno njihovom tržišnom udjelu, te da trgovci favoriziraju nejednake uvjete konkurencije između proizvođača i privatnih robnih marki boljim pozicioniranjem i upravljanjem s vlastitim brendom. Kako privatni brendovi obično imaju niže cijene od brendova proizvođača (cijena je glavni motiv za njihovu kupnju), obično se postavljaju s desne strane vodeće marke proizvođača - kako bi se olakšala njihova usporedba.

Ponašanje trgovaca u slučaju privatnih robnih brendova je jasno i očito odstupanje od glavnog pravila upravljanja kategorijama i upravljanja prostorom, kao i očiti dokaz o snazi trgovaca u opskrbnom lancu. Iako trgovac na malo obično ima veću maržu od privatnih robnih marki, GMROI nije uvijek veći od GMROI marki proizvođača (zbog relativno malog prometa zaliham). Trgovci zapravo daju više prostora na policama privatnim robnim markama kako bi povećali svoj promet, ali i povećali lojalnost potrošača jer se time doprinosi autentičnosti i razvija imidž trgovaca. Proizvođači su itekako svjesni svog inferiornog položaja, te ako i dalje žele povećati svoj udio na policama, imaju dvije mogućnosti: smanjiti svoje veleprodajne cijene ili inzistirati i promovirati načela upravljanja kategorijama proizvoda i prostora (Dujak i sur., 2016).

#### 4.2.1. Praktična primjena GMROI pokazatelja u upravljanju kategorijama proizvoda i prostorom

Ostvarivanje dobiti u maloprodaji rezultat je učinkovitog upravljanja ograničenjima kao što su prostor i kontrole varijabilnih elemenata poput troška prodane robe. Ako je primarni cilj precizno izmjeriti profitabilnost određenog proizvoda, potrebno je osvrnuti se na izravnu profitabilnost svakog proizvoda u kojoj su varijabilni i fiksni troškovi dodijeljeni pojedinačnim proizvodima. To je, međutim, velik poduhvat koji je suviše složen za mnoge trgovce. Kao i u većini područja maloprodaje, ovdje postoji kompromis između napora i učinkovitosti putem izračunavanja srednje vrijednosti, odnosno indeksa mjerenja performansi nazvanom bruto povratna marža.

Većina prodavača koristi pokazatelje dva pokazatelja uspješnosti: bruto marža i tjedni obrtaj zaliha (eng. weeks cover) za mjerenje učinka. No nedostatak je što se koriste izolirano i imaju ograničenu vrijednost realne implikacije. Bruto marža prikazuje mjeru relativne profitabilnosti bez uzimanja u obzir troškova zaliha. Tjedni obrtaj zaliha ili weeks cover prikazuje koliko se

zalihe učinkovito i brzo obrću, odnosno pretvaraju u novčana sredstva, no navedeni pokazatelj ne pokazuje informacije o relativnoj profitabilnosti. GMROI pokazatelj pruža mjeru koja kombinira ova dva pokazatelja na sinergijski način što za rezultat daje ključnu mjeru uspješnosti u category managementu i upravljanju prostorom. Ako su navedena dva pokazatelja poznata, GMROI se može izračunati na sljedeći način:  $(\text{Bruto marža} / (100\% - \text{Bruto marža})) \times \text{Godišnji obrtaj zaliha}$ . Navedeno se može objasniti na sljedećem primjeru u kojem su tablično prikazani podaci za tri proizvodne linije radi izračunavanja GMROI pokazatelja na temelju bruto marže i godišnjeg obrtaja zaliha.

**Tablica 1. Primjer usporedbe i izračuna GMROI pokazatelja za tri proizvodne linije**

(Izvor: Dorađeno na temelju The planning factory (2020))

|                                     | Proizvodna linija A | Proizvodna linija B | Proizvodna linija C |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Prodajna cijena po proizvodu</b> | 10\$                | 10\$                | 10\$                |
| <b>Količinska prodaja</b>           | 180                 | 200                 | 100                 |
| <b>Ukupna prodaja</b>               | 1800\$              | 2000\$              | 1000\$              |
| <b>Bruto marža (%)</b>              | 60%                 | 40%                 | 40%                 |
| <b>Bruto dobit</b>                  | 1080                | 800                 | 400                 |
| <b>Količina zaliha</b>              | 1000                | 500                 | 250                 |
| <b>Godišnji obrtaj zaliha</b>       | 1,8                 | 4,0                 | 4,0                 |
| <b>GMROI pokazatelj</b>             | 2,7                 | 2,7                 | 2,7                 |

Ako proizvodna linija A ima bruto maržu od 60% i godišnji obrtaj zaliha od 1,8, to znači GMROI iznosi 2,7. Odnosno izračunava se na sljedeći način:  $(60/40 \times 1,8 = 2,7)$ . Ako se navedeno uspoređi s proizvodnom linijom B koja ima bruto maržu od 40%, ali godišnji promet zaliha iznosi 4,0. Samim time GMROI također iznosi 2,7. Izračunava se na sljedeći način:  $(40/60 \times 4,0 = 2,7)$ . Proizvodna linija C ima istu bruto maržu i isti godišnji obrtaj zaliha kao i proizvodna linija B, no uvidom u količinsku prodaju i bruto dobit, proizvodna linija C ostvaruje dvostruko manje vrijednosti u odnosu na proizvodnu liniju B.

Kada bi se analizirala isključivo bruto marža prikazanih proizvodnih linija, došlo bi se do zaključka da proizvodna linija A predstavlja najbolju investiciju, no izračunati GMROI pokazatelj daje prodobniju sliku i prikazuje da proizvodne linije B i C daju jednak povrat na novac uloženi u zalihe. Bilo bi, međutim, pogrešno pretpostaviti da je ovo kraj analize. Da bi se odredila točna i realna analiza stvarne profitabilnosti ovih proizvodnih linija, potrebno je obuhvatiti još nekoliko podataka uz GMROI pokazatelje, što je tablično prikazano u sljedećem primjeru.

**Tablica 2 . Primjer usporedbe i izračuna GMROI i GMROIS pokazatelja za tri proizvodne linije s obzirom na upravljanje prostorom**

(Izvor: Dorađeno na temelju The planning factory (2020))

|                                     | Proizvodna linija A | Proizvodna linija B | Proizvodna linija C |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Prodajna cijena po proizvodu</b> | 10\$                | 10\$                | 10\$                |
| <b>Količinska prodaja</b>           | 180                 | 200                 | 100                 |
| <b>Ukupna prodaja</b>               | 1800\$              | 2000\$              | 1000\$              |
| <b>Bruto marža (%)</b>              | 60%                 | 40%                 | 40%                 |
| <b>Bruto dobit</b>                  | 1080                | 800                 | 400                 |
| <b>Količina zaliha</b>              | 1000                | 500                 | 250                 |
| <b>Godišnji obrtaj zaliha</b>       | 1,8                 | 4,0                 | 4,0                 |
| <b>GMROI pokazatelj</b>             | 2,7                 | 2,7                 | 2,7                 |

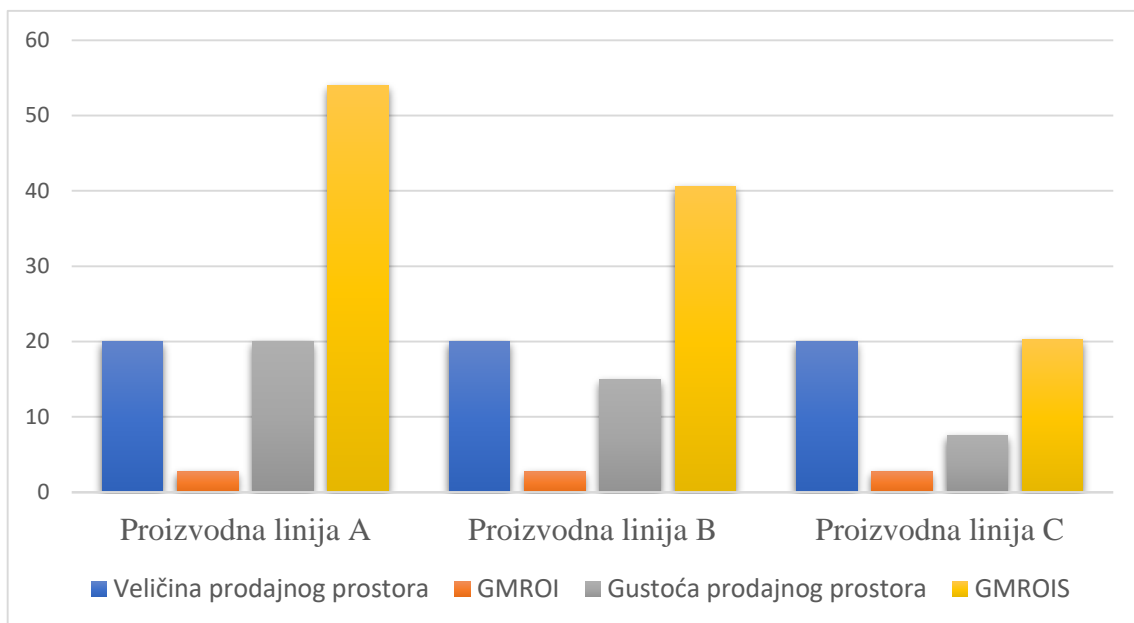
|  |      |      |       |
|--|------|------|-------|
| <b>Veličina<br/>prodajnog<br/>prostora</b> | 20   | 20   | 20    |
| <b>Gustoća<br/>prodajnog<br/>prostora</b>  | 20   | 15   | 7.5   |
| <b>GMROIS</b>                              | 54,0 | 40,5 | 20,25 |

Za sve trgovce prostor je najvažnije ograničenje u cjelokupnom poslovanju, a učinkovito upravljanje količinom prostora dodijeljenim proizvodima ili grupi proizvoda jedna je od ključnih odrednica uspjeha. Druga tablica prikazuje nastavak prvog primjera prve tablice s tri grupe proizvodnih linija. Sve tri proizvodne linije zauzimaju jednaku količinu prostora od 20 jedinica, u navedenom primjeru nije važno koja mjerna jedinica se koristi. Nakon toga je potrebno ugraditi mjeru koja pokazuje koliko se učinkovito koristi navedeni prodajni prostor s obzirom na troškove zaliha.

Navedeno se postiže stavljanjem u odnos veličine prostora i prosječne vrijednosti zaliha s obzirom na cijene. Prosječni trošak zaliha se u navedenom primjeru koristi kao ključna mjera jer je ista sadržana u formuli GMROI pokazatelja. Kako bi izračunala gustoća prodajnog prostora, potrebno je podijeliti prosječni trošak zaliha s veličinom prodajnog prostora kako bi se dobila nova mjera koja se naziva gustoća prodajnog prostora s obzirom na trošak zaliha, kao što je prikazano u prethodnoj tablici. Na primjer, za proizvodnu liniju A potrebno je pomnožiti količinu zaliha od 1000 komada s 40% što iznosi 400, te istih 400 se dijeli sa veličinom prodajnog prostora što daje gustoću prodajnog prostora s obzirom na trošak zaliha proizvodne linije A od 20 jedinica. Razlog iz kojeg se 1000 komada proizvoda množi s 40% je taj što bruto marža za proizvodnu liniju A iznosi 60%, stoga ostatak od 40% iznosi trošak zaliha. Na isti način se računa gustoća prodajnog prostora s obzirom na trošak zaliha proizvodnih linija B i C.

Završni dio ove analize koristi umnožak GMROI pokazatelja i gustoće prodajnog prostora kako bi se izračunao bruto povrat marže s obzirom na prostorno ograničenje (eng. GMROIS). Kao što je vidno iz prethodnog primjera, tri proizvodne linije imaju potpuno iste GMROI

pokazatelje, no proizvodna linija A može stati na gotovo tri puta veću vrijednost zaliha po trošku u isti prostor kao i proizvodna linija C, uz četverostruko veći broj količina zaliha. Dakle, GMROI pokazuje koliko iznosi povrat od ulaganja u određenu vrstu zaliha ili proizvoda. GMROIS uzimajući u obzir navedeno proširuje navedenu analizu s uračunavanjem korištenog prodajnog prostora. Radi lakše usporedbe i donošenja zaključka, svi izračuni su prikazani na sljedećem grafikonu unutar kojeg su prikazane proizvodne linije A, B i C uz veličine izračunatih pokazatelja.

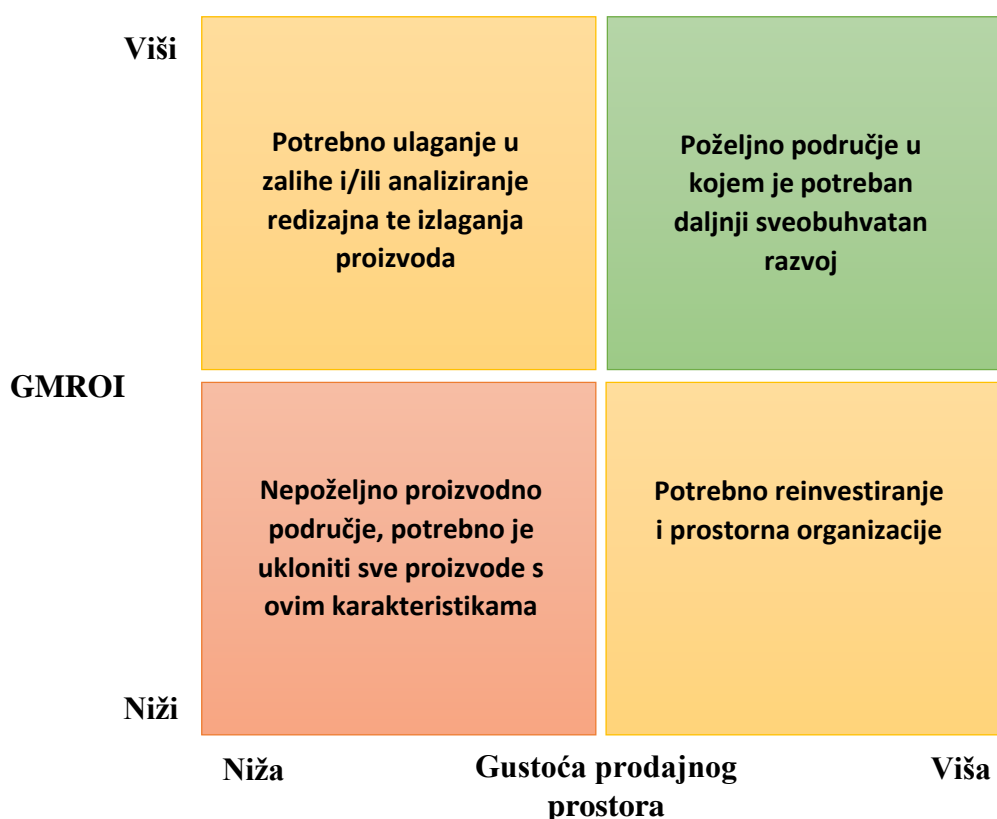


**Grafikon 1. Primjer usporednog prikaza GMROI i GMROIS pokazatelja**

(Izvor: Dorađeno na temelju The planning factory (2020))

Iz grafikona 1 je vidno da GMROI kao izolirana varijabla nije reprezentativan pokazatelj za racionalno donošenje odluka jer ne obuhvaća izračun isplativosti u odnosu na prodajni prostor. Iako GMROI predstavlja ključnu mjeru category managementa, budući da category management primarno obuhvaća upravljanje prostorom kao ključnim izazovom, isto je potrebno primjeniti unutar GMROI pokazatelja kako bi se usporednom kombinacijom navedenih podataka povezale varijable koje čine esencijalnu odrednicu category managementa: GMROI i veličina prodajnog prostora u odnosu na trošak zaliha. Navedeno se može slikovito opisati na primjeru da se pokušava istisnuti profit kroz cijev, GMROI bi obuhvaćao pritisak koji se vrši na sadržaj cijevi, a gustoća prodajnog prostora s obzirom na

trošak zaliha predstavlja širinu i otvor cijevi. Što je pritisak veći i što je cijev šira, to se više dobiti u obliku GMROIS pokazatelja može istisnuti kroz cijev. Shodno tome, GMROIS se izračunava kao umnožak GMROI pokazatelja i gustoće prodajnog prostora. Postoje četiri široka ishoda bilo koje analize GMROI i gustoće prodajnog prostora.



**Slika 1. Matrica prikaza visine GMROI pokazatelja i gustoće prodajnog prostora** Izvor: Dorađeno na temelju The planning factory (2020)

Prvo je prikazano proizvodno područje koje ima visok GMROI pokazatelj i visoku gustoću proizvodnog prostora. Ovo je poželjno područje za svakog trgovca te ovo područje zasigurno bilježi veći GMROIS pokazatelj, što znači da svi proizvodi ili proizvodne linije koje se nalaze u ovom području iziskuju daljnji razvoj radi maksimalizacije profita. Daljnji razvoj može uključivati povećanje raspoloživih zaliha po istom trošku i potencijalno povećanje prostora dodijeljenim proizvodima ili proizvodnim linijama. Također je potrebno razmotriti povećanje postotka bruto marže povećanjem prosječnih maloprodajnih cijena.

Podalje su navedene inverzne vrijednosti u kojima se postižu istovremeno visoke i niske razine za dva promatrana pokazatelja. U slučaju visokog GMROI pokazatelja i manje učinkovitog korištenja prostora (manja gustoća prodajnog prostora), potrebno je sagledati uzročne čimbenike. Na primjer, proizvodi s vrlo malim raspoloživim prostorom i visokom bruto maržom će zasigurno češće nedostajati na zalihama, te stoga nisu u potpunosti iskorišteni u smislu njihove sposobnosti stvaranja dobiti. Ova je kombinacija karakteristična za proizvode s relativno visokim GMROI pokazateljem. U tom slučaju potrebno je povećati broj zaliha za navedene proizvode. To samim time utječe i na smanjenje gustoće prodajnog prostora s obzirom na trošak, stoga bi također trebalo istodobno pregledati metode pakiranja i metode izloga kako bi se maksimizirala efikasnost iskorištenja prostora. S obzirom na to da je prostor ograničeni resurs, svako povećanje prostora moralo bi ići na štetu smanjenja GMROI pokazatelja i gustoće prodajnog prostora.

Sljedeći prikaz navodi nizak GMROI pokazatelj i visoku gustoću prodajnog prostora, to su obično proizvodi s niskim bruto maržama. Često je slučaj da proizvodi s niskom bruto maržom mogu biti vodeći u dovođenju većine lojalnih kupaca, koji će u nadi trgovca kupiti i ostale proizvode s nešto većom bruto maržom. Potrebno je pripaziti da se ne smanji prodaja drugih proizvoda na smanjenje proizvoda koji pripadaju ovom proizvodnom području. Tamo gdje je nizak GMROI pokazatelj uzrokovan visokim pokrićem u plaćanju proizvoda, što rezultira vrlo sporom obrtaju zaliha, takvi proizvodi se najčešće trebaju ukloniti iz prodavaonice i zamijeniti drugim.

U zadnjem proizvodnom području su oni proizvodi s niskim GMROI pokazateljem i niskom gustoćom prodajnog prostora. Takva vrsta proizvoda troši nerazmjernu i vrlo ograničenu količinu maloprodajnog prostora bez značajnog doprinosa dobiti s obzirom na potrebno ulaganje u zalihe i zauzeti dio prostora. Ova su područja proizvoda nepoželjna za svako poslovanje te ih je potrebno ukloniti i izbjegavati.

Zaključno rečeno potrebno je imati kontrolu nad glavnim podacima - maržama, razinama zaliha i korištenje prostora te je potrebno uspostaviti niz procesa koji omogućuju pregled stvarnih u odnosu na planirane performanse i uspostaviti odgovarajuću strukturu za poduzimanje mjera tamo gdje se identificiraju značajne razlike. Bez detaljne analize takvih podataka, GMROIS i



GMROI pokazatelji ne mogu pridonjeti u taktičkoj provedbi strategije upravljanja prostorom i category managementa.

#### **4.2.2. Case study upotrebe GMROI pokazatelja u poslovanju**

Promatranje bruto povratne marže na zalihe ili GMROI pokazatelja dio je strategije i dnevne poslovne rutine Michaela Connollyja, vlasnika tvrtke „Connolly's Do it Best Hardware & Rental“ u kojoj se na mjesečnoj bazi pregledavaju i analiziraju različiti izračuni povlačeći pojedinačne podatke za svaku od svoje četiri trgovine, kao i podatke o pojedinačnim kategorijama proizvoda ili odjelima kako bi se kontinuirano utvrđivala performansa na mikro i makro razini poduzeća. GMROI pomaže Connollyju da identificira manjkava područja ili linije proizvoda s lošim metrikama tj. rezultatima u vidu razine prodaje, količine obrtaja zaliha i veličine GMROI pokazatelja. Zatim je cilj pronaći područja u kojima se može povećati marža mijenjanjem ponude proizvoda ili cijene.

Connolly se oslanja na točnost dnevnih i tjednih poslovnih podataka i zadataka vlastitog osoblja, poput rukovanja inventarom i provjere ispravnosti pošiljaka kad ih pojedinačne trgovine zaprimaju, kako bi se osigurala što veća vrijednost GMROI pokazatelja, prilikom korištenja GMROI pokazatelja za identificiranje manje isplativih područja prodaje ili linije proizvoda, prvo je potrebno razmotriti „mrtve zalihe“ i razinu obrtaja zaliha te ih usporediti s ostalim proizvodima. Ujedno poduzeće često analizira cijene konkurenata i područnih subjekata kako bi se što efikasnije odredile cijene proizvoda. Vlasnik poduzeća navodi: "Hardver poduzeće se bazira na intenzivnom analiziranju i ulaganju u zalihe, neprestano pokušavamo kreirati što kvalitetniju i zadovoljavajuću ponudu i selekciju za naše kupce." Postajući dijelom rutine, Connolly je uveo promjene na temelju GMROI pokazatelja što je dovelo do pozitivnih rezultata. Pomnim proučavanjem različitih vrsta proizvoda, poput mjerača vrpce, ljepila, limenki za plin i različitih setova noževa, otkrivene su mogućnosti smanjenja proizvoda i određenih varijanti proizvoda za 10 do 25 posto, što pozitivno utječe na GMROI pokazatelj i samu profitabilnost poduzeća.

Unutar nekoliko kategorija i linija proizvoda koje su promijenili i prilagodili, primijetili su da štede mnogo novčanih sredstava na manjim troškovima zaliha zbog smanjenja ponude određenih proizvoda. U konkretnom primjeru, primjetio je da sve trgovine imaju u ponudi više istih verzija mjerača vrpce od različitih dobavljača. Ujedno je za određene proizvode koje su robne marke odlučio zamijeniti privatnom robnom markom koje su utjecale na povećanje bruto

marži. Također je odlučio smanjiti broj različitih mjerača vrpce koje skladišti, zadržavajući pritom samo popularne marke i dalje nudeći sličnu raznolikost veličina i cijena. Navedeno je pozitivno utjecalo na profitabilnost i na smanjenje zaliha uz veći obrtaj zaliha.

Ujedno, kada se naručuju manje varijanti i vrsta proizvoda, budžet za nabavu robe se povećava po pojedinačnom proizvodu, što znači da Connolly može naručivati za nešto povoljnije cijene jer može kupiti veće količine manjeg broja varijanti određenog proizvoda. Ujedno je za zaposlenike lakše i učinkovitije upravljati zalihama zbog manjeg broja varijanti, te na kraju, Connollyjev asortiman izgleda urednije i kupcima je lakše kupovati jer ih ne zbunjuje ogroman niz gotovo identičnih proizvoda. Navedeno pojašnjava kako je GMROI mjera poveznica i ključni pokazatelj uspješnog poslovanja i implementacije category managementa.

### **4.3. Koeficijent obrtaja zaliha**

Uspjeh svakog poduzeća u osnovi ovisi o tome koliko učinkovito kontrolira svoje zalihe koje postoje u različitim oblicima te u različitim fazama poslovanja poduzeća. U proizvodnom poduzeću postoji potreba za održavanjem zaliha kako bi se prilagodile neočekivanim fluktuacijama potražnje i ponude. Volumen zaliha ovisi o periodima nabave, kupovnim strategijama poduzeća, geografskom položaju dobavljača, oskudici sirovina, očekivanom rastu cijena, točnosti prognoze potražnje, i razini usluge poduzeća. Poduzeća često koriste strategiju minimalnih razina zaliha radi maksimaliziranja efikasnosti i profitabilnosti zaliha formuliranjem strateškog partnerstva s dobavljačima, prilagođavanjem strategija držanja zaliha kojima upravlja dobavljač (Rao et al., 2005), strateškim odlukama o izvorima kao što su kupiti ili podugovarati, razvijanjem odnosa s dobavljačima (zajednička vizija i ciljevi), praćenjem zaliha, minimiziranjem netočnosti zaliha (pogreške u vođenju evidencije), upravljanjem odnosima s klijentima (CRM) i tako dalje, poduzeća mogu poslovati s minimalnim razinama zaliha (Ashwani, 2007).

Podaci potrebni za izračun koeficijenta obrta zaliha dobivaju se iz podataka o prodaji i razinama zaliha sirovina, proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda uključujući one u tranzitu i dostupne na skladištima. Kao dio programa kontinuiranog poboljšanja efikasnosti upravljanja zalihama, pomnim praćenjem koeficijenta obrta zaliha poduzeće može kontinuirano poboljšavati svoju sposobnost obrtaja novca što je više moguće u periodu od godinu dana. Promet zaliha za određeni proizvod ili kategoriju proizvoda najbolje je zamisliti kao broj koji pokazuje koliko puta se sve zalihe obrnu ili prodaju u godini dana. Promet zaliha od 12 znači

da se prosječna razina ukupnih zaliha potroši jednom mjesečno, odnosno da poduzeće obrne cjelokupne zalihe 12 puta u godini dana za određeni proizvod ili kategoriju proizvoda.

Već dugi niz godina vodeća poduzeća se usredotočuju na upravljanje lancem opskrbe i kategorijama proizvoda kroz prioritiziranje koeficijenta obrtaja zaliha, što rezultira poboljšanjem konkurentnosti kroz poboljšanje prihoda, profitne marže, smanjena troškova i podmirenja svih razina potražnje (Rao i Rao, 2009). U nastavku je navedena formula za izračunavanje koeficijenta obrtaja zaliha (Petrušić, 2017):

$$\text{Koeficijent obrtaja zaliha} = \frac{\text{Trošak prodanih proizvoda}}{\text{Prosječna vrijednost zaliha}}$$

$$\text{Koeficijent obrtaja zaliha} = \frac{\text{Godišnja prodaja}}{\text{Prosječna vrijednost zaliha}}$$

Postoje mnoge koristi što višeg koeficijenta obrtaja zaliha, neke od njih su navedene u nastavku (Zrilić, 2011):

- Manje investiranja u zalihe – što rezultira manjim financijskim opterećenjima, manjim troškovima kamata, osiguranja, prostora i ostalim varijabilnim troškovima koji su vezani uz troškove zaliha.
- Novitet zaliha – radi višeg koeficijenta obrtaja zaliha, dostupni proizvodi su uvijek noviji ili svježiji.
- Veća likvidnost – budući da je investirano manje novčanih sredstava u zalihe, to rezultira boljom likvidnosti i solventnosti poduzeća.
- Manja razina kvarenja robe – kod novijih proizvoda, smanjeno je kvarenje proizvoda te su smanjeni troškovi povezani s time, kao u slučaju otpisa, zbrinjavanja, dodatne manipulacije i ostalo.
- Manji rizik zastarijevanja – neovisno o tome radi li se o prehrani ili drugoj vrsti proizvoda, u mnogim granama industrije, kao npr. kod informatike i elektronike, postoje proizvodi s manjim vijekom trajanja. Ako se uz to pojave niski koeficijenti obrtaja zaliha, povećava se rizik zastarijevanja proizvoda.

Radi utvrđivanja onih zaliha koje imaju najveći utjecaj na koeficijent obrtaja zaliha potrebno je same zalihe rasporediti u grupe radi provođenja analize po pojedinačnim skupinama. U

slučaju nižeg koeficijenta obrtaja zaliha, veći su periodi vezivanja kao zajamčeni odnos. Veći periodi vezivanja zaliha u dužem roku rezultira sporijem procesu transformiranja zaliha u novčana sredstva potrebnih radi podmirenja kratkotrajnih obveza (Zrilić, 2011). Kod upravljanja kategorijama proizvoda, koeficijent obrtaja zaliha ima značajnu ulogu u određivanju nabavljenih vrsta i količina proizvoda te ujedno pomaže u donošenju odluka o određivanju veličine prodajnog i skladišnog prostora po proizvodima ili kategorijama.

#### **4.4. Doprinos pokriću**

Sustav formuliranih proračuna je vrlo važan ne samo za praćenje troškova ili obračuna troškova poduzeća, već i za ekonomičnost upravljanja kvalitetom (Gejdoš, 2007). Preporuka je da se napravi izvještaj o troškovima poduzeća po proizvodu na temelju kojeg bi bilo moguće odrediti minimalnu prodajnu cijenu za svaki proizvod koja ne bi prouzročila gubitak poduzeću. Kako bi ova poslovna strategija bila učinkovita, potrebno je razviti optimalan sustav obračuna troškova (Škoda, 2004). Formula za izračunavanje doprinosa za pokriće može se sažetko prikazati na sljedeći način:

Doprinos za pokriće = *Ukupni prihodi – Varijabilni troškovi*

Omjer doprinosa za pokriće =  $\frac{\text{Doprinos za pokriće}}{\text{Ukupni prihodi}}$

Doprinos pokriću predstavlja razliku između ukupnih prihoda i ukupnih varijabilnih troškova ili je definirana zbrojem doprinosa pokrića pojedinih proizvoda. Pojedinačni doprinos pokriću, odnosno doprinos pokriću za pojedinačne proizvode se određuju zasebno oduzimanjem prodajne cijene i razine varijabilnih troškova za pojedine proizvode. Važno je napomenuti, što je veća vrijednost doprinosa pokriću za određeni proizvod, veći je doprinos tog proizvoda za podmirenje fiksnih troškova i stvaranja dobiti (Potkány i sur., 2009).

## 5. PRAKTIČNA PRIMJENA KLJUČNIH MJERILA CATEGORY MANEGEMENTA U PODUZEĆU DC BEAUTY

DC Beauty je poduzeće koje preprodaje približno 50 globalno prepoznatih brendova. Širok asortiman poduzeća DC Beauty obuhvaća sljedeće niše: make up, njega tijela, depilacija, frizerstvo, kozmetički namještaji te ostalo. Primarni kupci poduzeća DC Beauty su frizerski, kozmetički i beauty saloni, te ujedno ostali građani, odnosno članovi kućanstava. Proizvodi se prodaju u prodavaonicama u Osijeku, Vinkovcima, Slavonskom Brodu i putem internetske stranice poduzeća (DC Beauty, 2022).

Umjetne trepavice predstavljaju jednu od najprodavanijih kategorija proizvoda prodavaonice DC Beauty. Za potrebe izračuna ključnih mjerila category managementa odabrane su sljedeće tri kategorije umjetnih trepavica – Ardell 120 demi black, Ardell studio effects demi wispiers i Ardell studio effects wispiers. Nadalje je prikazana tablica u kojoj su navedena tri proizvoda iz kategorije umjetnih trepavica koje predstavljaju najprodavanije artikle i njihov ukupni ostvareni promet za 2019. godinu.

**Tablica 3. Promet kategorija umjetnih trepavica 2019. godine**

(Izvor: Interni izvori poduzeća)

| Naziv kategorije proizvoda          | Ardell 120 demi black | Ardell studio effects demi wispiers | Ardell studio effects wispiers |
|-------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Količina</b>                     | 139                   | 75                                  | 39                             |
| <b>Ukupna nabavna vrijednost</b>    | 438,60                | 255,33                              | 123,69                         |
| <b>Nabavna vrijednost po komadu</b> | 3,15                  | 3,40                                | 3,17                           |
| <b>Bruto vrijednost</b>             | 3.942,40              | 2.551,92                            | 1.354,92                       |
| <b>Iznos rabata</b>                 | 252,00                | 159,60                              | 222,60                         |
| <b>Rabat %</b>                      | 6,39                  | 6,25                                | 16,43                          |
| <b>Neto vrijednost</b>              | 3.690,40              | 2392,32                             | 1.132,32                       |
| <b>Marža</b>                        | 3.251,80              | 2.136,99                            | 1.008,63                       |

|                          |          |          |          |
|--------------------------|----------|----------|----------|
| <b>PDV</b>               | 922,60   | 598,80   | 283,08   |
| <b>Ukupna vrijednost</b> | 4.613,00 | 2.990,40 | 1.415,40 |

### 5.1. Izračun GMROI i GMROIS pokazatelja poduzeća DC Beauty

GMROI pokazatelj se može izračunati kao bruto dobit / prosječni trošak zaliha. Prosječni trošak zaliha se izračunava kao trošak skladištenja zaliha / određeni vremenski period (u ovom primjeru iznosi 12 mjeseci). Potrebno je izračunati GMROI pokazatelj za svaku pojedinačnu kategoriju umjetnih trepavica. Potrebno je napomenuti da prosječni trošak zaliha sadržava sve izravne troškove koji su vezani za skladištenje samih proizvoda, što uključuje nabavne vrijednosti proizvoda, plaće zaposlenika, troškove skladišta i ostale izravne troškove vezane za navedeni proizvod. Sljedeća tablica prikazuje izračune GMROI pokazatelja za navedene kategorije proizvoda.

**Tablica 4. Izračun GMROI pokazatelja za tri kategorije proizvoda u 2019. godini**

(Izvor: Interni izvori poduzeća)

| <b>Naziv kategorije proizvoda</b> | <b>Ardell 120 demi black</b> | <b>Ardell studio effects demi wispies</b> | <b>Ardell studio effects wispies.</b> |
|-----------------------------------|------------------------------|---|---------------------------------------|
| <b>Količinska prodaja</b>         | 139                          | 75  | 39                                    |
| <b>Ukupna prodaja</b>             | 3.690,40                     | 2.392,32                                  | 1.132,32                              |
| <b>Bruto marža (%)</b>            | 88,12%                       | 89,33%                                    | 89,08%                                |
| <b>Bruto dobit</b>                | 3251,8 kn                    | 2136,99 kn                                | 1008,63                               |
| <b>Količina zaliha</b>            | 800                          | 750                                       | 500                                   |
| <b>Godišnji obrtaj zaliha</b>     | 4,61                         | 3,19                                      | 2,26                                  |

|                         |       |       |       |
|-------------------------|-------|-------|-------|
| <b>GMROI pokazatelj</b> | 34,19 | 26,46 | 18,44 |
|-------------------------|-------|-------|-------|

Bruto marža za kategoriju proizvoda izračunata je oduzimanjem bruto dobiti i ukupne nabavne vrijednosti kategorije proizvoda. Na primjer, ako bruto marža za treću kategoriju proizvoda iznosi 89,08%, to znači da ostatak od 10,92% iznosi trošak zaliha. Godišnji obrtaj zaliha izračunava se dijeljenjem bruto dobiti određene kategorije proizvoda i količine zaliha. GMROI pokazatelj se izračunava umnoškom odnosa bruto dobiti i prosječnog troška zaliha sa godišnjim obrtajem zaliha svake kategorije proizvoda.

Navedenu analizu je potrebno nadopuniti izračunavanjem GMROIS pokazatelja kako bi se dodijeljeni prodajni prostor za svaku kategoriju proizvoda uzeo u obzir izračuna isplativosti. Sljedeća tablica prikazuje nadopunjene izračune dodavanjem veličine prodajnog prostora, gustoće prodajnog prostora te GMROIS pokazatelja.

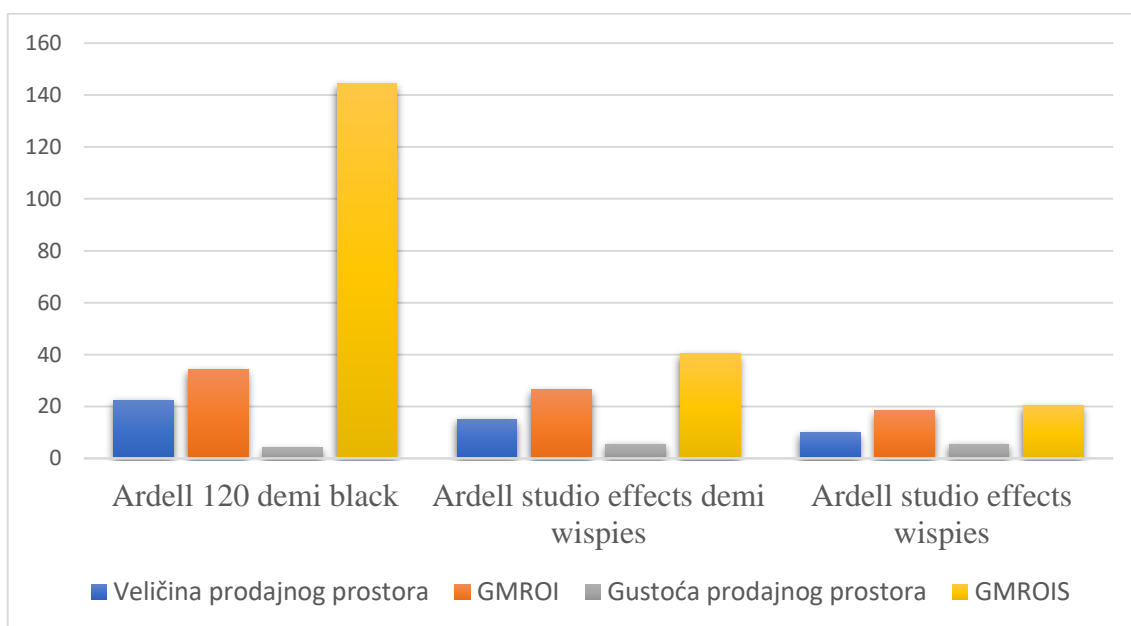
**Tablica 5. Izračun GMROIS pokazatelja za tri kategorije proizvoda u 2019. godini**

(Izvor: izrada autora)

|                                    | <b>Ardell 120 demi<br/>black<br/>(1)</b> | <b>Ardell studio<br/>effects demi wispies<br/>(2)</b> | <b>Ardell studio<br/>effects wispies<br/>(3)</b> |
|------------------------------------|--|---|--|
| <b>Količinska prodaja</b>          | 139                                      | 75  | 39   |
| <b>Ukupna prodaja</b>              | 3.690,40                                 | 2.392,32  | 1.132,32   |
| <b>Bruto marža (%)</b>             | 88,12%                                   | 89,33%  | 89,08%   |
| <b>Bruto dobit</b>                 | 3251,8 kn                                | 2136,99 kn  | 1008,63  |
| <b>Količina zaliha</b>             | 800                                      | 750   | 500  |
| <b>Godišnji obrtaj zaliha</b>      | 4,61                                     | 3,19  | 2,26   |
| <b>GMROI pokazatelj</b>            | 34,19                                    | 26,46   | 18,44  |
| <b>Veličina prodajnog prostora</b> | 22,5                                     | 15  | 10   |

|   |        |      |       |
|---|--------|------|-------|
| <b>Gustoća<br/>prodajnog<br/>prostora</b> | 4,22   | 5,38 | 5,46  |
| <b>GMROIS</b>                             | 144,28 | 40,5 | 20,25 |

**Grafikon 2. Grafički prikaz GMROI i GMROIS pokazatelja za tri kategorije proizvoda u 2019. godini (Izvor: izrada autora)**



Veličina prodajnog prostora određena je kao postotak zauzetog prostora unutar svih kategorija umjetnih trepavica. Na primjer, kategorija umjetnih trepavica Ardell 120 demi black zauzima 25% ukupnog prodajnog prostora dodijeljenog za umjetne trepavice, stoga je naznačena vrijednost od 25 kao veličina prodajnog prostora. Izračunavanje gustoće prodajnog prostora obuhvaća umnožak količine zaliha s postotkom troškova zaliha, te je zatim izračunati iznos potrebno podijeliti s veličinom prodajnog prostora. Izračun gustoće prodajnog prostora za navedene kategorije proizvoda prikazan je u nastavku:

- 1) Ardell 120 demi black =  $(800 * 11,88\%) / 22,5 = 4,22$  (Potrebno je napomenuti da je postotak troška zaliha, odnosno broj 11,88% dobiven kao ostatak bruto marže koja je u tablici označena kao 88,12%).



$$2) \text{ Ardell studio effects demi wispiess} = (750 * 10,77\%) / 15 = 5,38$$

$$3) \text{ Ardell studio effects wispiess} = (500 * 90,92\%) / 10 = 5,46$$

Gledajući isključivo vrijednosti GMROI pokazatelja, dolazi se do zaključka da je prva kategorija proizvoda (Ardell 120 demi black) najisplativija budući da se na scanu kunu koja se uložila u zalihe, vratilo 34,19% po jedinici zalihe. Uvidom u ostale podatke iz tablice, vidno je da navedena kategorija proizvoda ostvaruje najmanji broj nabavnih i prodajnih zaliha te veličine prodajnog prostora što znači da je potrebno uzeti u obzir i ostale podatke kako bi se predočila realnija i objektivna slika isplativosti ulaganja u svaku kategoriju proizvoda.

Za razliku od GMROI pokazatelja, GMROIS uzima u obzir prostorno ograničenje vezano za izračunatu kategoriju proizvoda te se izračunava kao umnožak gustoće prodajnog prostora i GMROI pokazatelja. Na primjer, za prvu kategoriju proizvoda Ardell 120 demi black, GMROIS iznosi 144,28 kao umnožak  $34,19 * 4,22$ . Uvidom u sve izračune GMROIS pokazatelja za tri kategorije proizvoda, može se zaključiti da je Ardell 120 demi black najisplativija kategorija proizvoda budući da s najvećim dodijeljenim prostorom ostvaruje najveću isplativost bruto dobiti s obzirom na raspoloživi prostor.

Potrebno je napomenuti kako navedeno ne znači da ostale kategorije proizvoda ostvaruju neadekvatne vrijednosti. Naime, najveći utjecaj na povoljne rezultate GMROI i GMROIS pokazatelja imala je iznimno velika bruto marža svih kategorija proizvoda, odnosno velika bruto dobit. Poduzeće DC Beauty nabavlja navedene proizvode po iznimo niskoj cijeni te u prodajnu vrijednost uključuje deveterostruke marže. Ujedno, dodijeljeni prodajni prostori su određeni veličinom prodajnih količina, odnosno kategorija proizvoda koja ima veće prodajne količine će imati veći dodijeljeni prodajni prostor što većim dijelom manipulira vrijednost GMROI i GMROIS pokazatelja.

## **5.2. Izračun koeficijenta obrtaja zaliha poduzeća DC Beauty**

Formula koeficijenta obrtaja zaliha je prosječna vrijednost zaliha koja se dijeli s troškom prodane robe. Koeficijent obrtaja zaliha određuje koliko brzo će poduzeće prodati svoje proizvode te obrnuti svoje zalihe u određenom vremenskom periodu. Ovaj koeficijent pomaže

poboljšati upravljanje zalihama jer daje više informacija o bržem ili sporijem protoku određenih proizvoda ili kategorija proizvoda koje se koriste za stvaranje prodaje.

Koeficijent obrtaja zaliha se u ovom primjeru izračunava za tri kategorije proizvoda. Prvobitno je potrebno izračunati vrijednost stanja zaliha na kraju 2019. godine za svaku kategoriju proizvoda, kao što je prikazano u nastavku:

- 1) Ardell 120 demi black – stanje zaliha na kraju godine iznosi 800 komada. Nabavni trošak po proizvodu iznosi 3,16 kn kada se 438,6 podijeli sa 139 (odnosno kada se nabavni trošak podijeli s prodajnom količinom proizvoda radi dobivanja jediničnog nabavnog troška, navedeni podaci su prikazani u tablici br. 3). Umnoškom od 800 i 3,16 dobiva se 2528,00 kn kao vrijednost stanja zaliha. Godišnja vrijednost prodaje se dobiva umnoškom prodane količine i prodajne cijene. Vrijednost prodaje iznosi 3690,5 kn što je vidno iz tablice br. 3. Samim time koeficijent obrtaja zaliha jest =  $3690,5 / 2528,00 \text{ kn} = 1,46$
- 2) Ardell studio effects demi wispiess - stanje zaliha na kraju godine iznosi 750 komada. Nabavni trošak po proizvodu iznosi 3,40 kn kada se 255,3 podijeli sa 75. Nakon toga potrebno je pomnožiti 750 i 3,40 te se dobije broj 2550,00 kn kao vrijednost stanja zaliha. Vrijednost prodaje iznosi 2392,32 kn što je vidno iz tablice br. 3. Samim time koeficijent obrtaja zaliha iznosi =  $2392,32 / 2528,00 \text{ kn} = 0,95$
- 3) Ardell studio effects wispiess - stanje zaliha na kraju godine iznosi 500 komada. Nabavni trošak po proizvodu iznosi 3,17 kn kada se 123,69 podijeli s 39. Nakon toga potrebno je pomnožiti 500 i 3,17 te se dobije broj 1585,00 kn kao vrijednost stanja zaliha. Vrijednost prodaje iznosi 1.132,32 kn što je vidno iz tablice br. 3. Samim time koeficijent obrtaja zaliha iznosi =  $1.132,32 / 1585,00 \text{ kn} = 0,71$ .

Rezultati pokazuju da jedino prva kategorija proizvoda - Ardell 120 demi black bilježi koeficijent obrtaja zaliha koji je veći od 1, te iznosi 1,46. Koeficijent obrtaja zaliha kategorije proizvoda Ardell studio effects demi wispiess i Ardell studio effects wispiess iznose 0,95 i 0,71, respektivno. Radi se o neadekvatnim razinama koeficijenta obrtaja zaliha za drugu i treću kategoriju proizvoda jer iznose manje od 1, što znači da se proizvodi dugo zadržavaju na skladištu. Na navedeni rezultat ponajviše je utjecala iznimno velika količina nabavljenih kategorija proizvoda što je rezultiralo nepovoljnim rezultatima koeficijenta obrtaja zaliha.

Dani vezivanja svake kategorije proizvoda dobivaju se dijeljenjem 360 s koeficijentom obrtaja zaliha.

- 1) Ardell 120 demi black – izračunava se kao  $365 / 1,46 = 250$  dana
- 2) Ardell studio effects demi wispiess – izračunava se kao  $365/0,95 = 384,21$  dana
- 3) Ardell studio effects wispiess - izračunava se kao  $365/0,71 = 514,08$  dana

Vidno je da ako koeficijent obrtaja zaliha iznosi više od 1, to samim time znači da će dani vezivanja biti veći od 365 dana te se radi o neadekvatnoj razini koeficijenata obrtaja zaliha za drugu i treću kategoriju proizvoda budući da je potrebno više od godinu dana radi obrtaja dostupnih zaliha. Iako prva kategorija proizvoda ima koeficijent obrtaja zaliha koji je veći od 1, potrebno je napomenuti da se samim time radi o vrlo niskoj i neadekvatnoj razini koeficijenta obrtaja zaliha.

Analiza pokazuje da poduzeće relativno neefikasno raspolaže s obrtajem zaliha što je primarno uzrokovano prevelikim nabavljenim količinama proizvoda, te je preporuka osmisliti novu strategiju u kojoj se nabavljaju količine proizvoda u dvostrukom ili trostrukom razmjeru baziranom na prijašnjim godišnjim prodajama kako bi se izbjeglo predugo zadržavanje proizvoda na skladištu.

### **5.3. Doprinos za pokriće poduzeća DC Beauty**

Doprinos za pokriće se izračunava oduzimanjem ukupnog prihoda pojedine kategorije proizvoda s varijabilnim troškovima koji su vezani za istu kategoriju proizvoda. Izračuni doprinosa pokriću za svaku kategoriju proizvoda prikazani su u nastavku:

- 1) Ardell 120 demi black – ukupni prihod za 2019. godinu iznosi 3690,40 kn. Varijabilni troškovi temeljem interne računске podloge poduzeća DC Beauty iznosi jednu petinu (odnosno 20%) ukupnih prihoda kategorije proizvoda. Samim time doprinos za pokriće se dobiva oduzimanjem  $3690,40 - 738,08$  te iznosi 2952,32 kn. Omjer doprinosa za pokriće iznosi 80%
- 2) Ardell studio effects demi wispiess - ukupni prihod za 2019. godinu iznosi 2.392,32 kn. Doprinos za pokriće se dobiva oduzimanjem  $2392,32 - 478,46$  te iznosi 1913,86 kn. Omjer doprinosa za pokriće iznosi 80%.

- 3) Ardell studio effects wispiers – na isti način se izračunava doprinos za pokriće i omjer doprinosa za pokriće kao kod prethodnih kategorija proizvoda, te budući da se radi o istoj procjeni iznosa varijabilnih troškova, omjer doprinosa za pokriće i u ovom slučaju iznosi 80%.

Uvidom u rezultate izračuna doprinosa za pokriće i omjera doprinosa za pokriće promatranih kategorija proizvoda može se zaključiti da se radi o povoljnim iznosima doprinosa za pokriće jer 80% ukupnih prihoda svake kategorije proizvoda ostaje za podmirivanje ostalih fiksnih troškova. Poduzeće DC Beauty ostvaruje visoke marže na svakoj kategoriji proizvoda što pozitivno utječe na visinu ukupnih prihoda te posljedično tome, povoljnom omjeru doprinosa za pokriće.

## **6. RASPRAVA**

Kao tvrtka koja u svojem asortimanu veliki obujam proizvoda namijenjenih u osobne i profesionalne svrhe, vrlo je bitno naglasiti da je upravljanje kategorijama za veleprodavača kao što je tvrtka DC Beauty iznimno teško jer se usklađivanjem ciljeva i procesa i dobavljača i maloprodavača. S druge strane, prisutnost u preprodaji i prodaji krajnjim potrošačima dodatno stavlja naglasak na težini jer se opskrbnom lancu dodatno otežava kada gledamo na ciljeve koji su vezani za transportne troškove.

Odabirom kategorija proizvoda kao što su umjetne trepavice, možemo naglasiti veću obrtajnost koja je u skladu s cijenom i kvalitetom stoji visoko na listi proizvoda u odnosu na sve proizvode koje tvrtka ima u ponudi. Problematiku kod same širine proizvoda nadalje ćemo opisati.

### **6.1. Odnos pokazatelja, širine i dubine postojećeg asortimana**

Shodno dobivenim podacima o povratu u odnosu na novčane jedinice investirane u zalihe i u odnosu na učinkovitost iskorištenog prostora prodavaonica možemo zaključiti da se radi o, za poduzeće, vrlo učinkoviti proizvodima posebno kada uzmi da za poduzeće ovo čini tek mali postotak onog asortimana kojeg ima u ponudi. Shodno uvidu u asortiman koji uključuje samo proizvode kao što su umjetne trepavice i vezane komplementarne proizvode, možemo uočiti tendenciju velikog obujma proizvodnog asortimana. Kao glavnu problematiku u ovom segmentu uočavamo trošak nabavke i trošak držanja zaliha tolikog obujma proizvodnog asortimana koji za poduzeće može stvarati ozbiljni troškovni nedostatak ako nepravovremenim uočavanjem za poduzeće može značiti loš povrat na investicije ili točnije gubitak. Uvidom u asortiman i svjesnost njegove širine i dubine, stavlja se naglasak na nužnost analize cijelom asortimana i na moguća ukidanja proizvoda koji za tvrtku znače samo trošak u odnosu na proizvode koji donose visoke marže, a također uzimajući u obzir proizvode visoke obrtajnosti.

### **6.2. Obrtajnost i doprinos pokriću kategorija i moguća postupanja**

Visoka obrtajnost proizvoda je nešto što vodi ka redovnom obnavljanju zaliha, visokoj likvidnosti i nesmetanom novčanom toku. U prošlom dijelu spomenuli smo nužnost analize proizvoda koji će činiti kategoriju umjetnih trepavica, a tu podrazumijevamo koji će to proizvodi nositi titulu visoko obrtajnih proizvoda, a na kojima će se ubirati visoka marža.

S obzirom da se poduzeće bavi proizvodima koji su većinom prepoznati na tržištu, neće biti potrebna visoka ulaganja u analizu ove kategorije. Ako je poduzeće u dobrim odnosima s dobavljačem, moći će prikupiti sve potrebne informacije koje će mu dati mogućnost bolje formiranja kategorije umjetnih trepavica.

## 7. ZAKLJUČAK

Upravljanje kategorijama proizvoda i prostorom je jedna od najvažnijih odrednica uspjeha u poslovanju koje se bazira na nabavi, skladištenju i prodajom proizvoda. Raspoloživi prostor predstavlja primarno ograničenje u poslovanju, uz ograničeni kapital i prostor za povećanje cijena, stoga je potrebno sve navedeno obuhvatiti u poslovnoj strategiji kako bi se maksimalizirala dobit i povećala efikasnost obrtaja zaliha. GMROI pokazatelj značajno pridonosi category managementu i prostornom upravljanju jer izravno prikazuje koliko je isplativo ulagati u određenu vrstu zaliha te je samim time moguće shodno dobivenim rezultatima korigirati cijene, ponudu, količinu zaliha, dizajn proizvoda ili proizvodne linije, način izlaganja itd., samim time je vidna poveznica GMROI pokazatelja i category managementa.

Može se zaključiti kako GMROIS pokazatelj kao dodatni pokazatelj GMROI-a u većoj mjeri obuhvaća prostorno ograničenje što jasnije pokazuje stvarne troškove držanja određene vrste proizvoda ili proizvodnih linija. Kroz Case study su prikazane određene smjernice koje povoljno utječu na profitabilnost i GMROI pokazatelj, kao smanjenje broja varijanti ili određenih proizvoda, odnosno vlastite ponude i česta testiranja vlastitog asortimana. Navedeno pozitivno utječe na obrtaj zaliha, smanjenje troška zaliha i povećanje kupovne mogućnosti zbog manje ponude, stoga bi se poslovna strategija u većini slučajeva trebala temeljiti na smanjenju ponude i varijanti proizvoda vlastitog asortimana, a ne težnji što većem povećanju količina i vrsta proizvoda. Iz ovog rada se može zaključiti da kontinuirano praćenje i analiziranje GMROI pokazatelja posljedično otkriva i mnoge druge manjkave varijable koje pomažu u poslovnom odlučivanju kako bi upravljanje kategorijama proizvoda i prostorom bilo što rentabilnije i efikasnije. Na primjeru poduzeća DC Beauty je vidno da veliki raspon proizvoda unutar jedne kategorije proizvoda može utjecati na niži GMROI i GMROIS pokazatelj te nižu razinu koeficijenta obrtaja zaliha. Poduzeće DC Beauty treba osmisliti novu strategiju nabave temeljeno na nepovoljnim koeficijentima obrtaja zaliha promatranih kategorija proizvoda. Zbog prevelikog broja varijanti unutar kategorije proizvoda i prevelike nabavljene količine kategorija proizvoda poduzeće bilježi preduge dane vezivanja zaliha kao posljedica nepovoljnih koeficijenata obrtaja zaliha.

## LITERATURA

- 1) Ashwani Kumar (2007). RFID in Supply Chain – Improving Performance through Visibility. *The Journal of BLS Institute of Management*, 4(1): 77 – 88.
- 2) DC Beauty (2022). Dostupno na: <https://dcbeauty.hr/hr/> (14.07.2022.)
- 3) Dujak, D., Kresoja, M., Franjković, J., (2016). *Space management in category management – A comparative analysis of retailers in the subcategory of pickled and preserved vegetables*. 21th International Scientific Conference SM2016. Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management.
- 4) Fernandez Nogalez, A & Gomez Suarez, M. (2005). Shelf space management of private labels: a case study in Spanish retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, (2005) 12, p. 205-216.
- 5) Gejdoš, P. 2007: Economic substance of quality management In: research report FES. University of Pardubice. 2007. p. 31-36.
- 6) Gomez, M. i Rubio, N. (2008). *Shelf management of store brands: analysis of manufacturers' perceptions*, *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 36, No. 1.
- 7) Levy, M. & B.A. Weitz (2012). *Retailing Management* (8th ed.) New York, New York: McGraw-Hill/Irwin
- 8) Madhusudhana R., Prahlada, C., Muniswamy, V. (2005). Analysis of Supply Chain as a Complex Queuing System. *Proceedings of the International Conference on Operations Research Applications in Infrastructure Development*, 1 – 7.
- 9) North American Retail Hardware Association (2016). Understanding gross margin return on inventory. Dostupno na: <https://yournhpa.org/wp-content/uploads/2018/04/2016-CODB-GMROI.pdf> (10.03.2021.)
- 10) Popović Petrušić, H., 2017. Kontroling kao instrument uspješnog upravljanja zalihama. *FIP-Financije i pravo*, 5(1), pp.107-121.
- 11) Potkány, Marek & Hitka, Miloš. (2009). Utilization of contribution margin in the costing system in production of components for wood working machines. *Drvna industrija*. 60.
- 12) Rao, C.M. and Rao, K.P., 2009. Inventory turnover ratio as a supply chain performance measure. *Serbian Journal of Management*, 4(1), pp.41-50.



- 13) Segetlija, Z., Mesarić, J. i Dujak, D. (2013). *Category management as a model for demand management in retailing*. Pre-Conference Proceedings of The 10th International Conference on Logistics & Sustainable Transport 2013 / Ipavec, Vesna Mia ; Kramberger, Tomaž (ur.). Celje : University of Maribor, Faculty of Logistics.
- 14) Steiner, R. L. (2001). *Category Management - A Pervasive New Vertical/Horizontal Format*. Antitrust Magazine, Spring 2001. [online] Dostupno na : <http://ssrn.com/abstract=1805129> (10.03.2021.)
- 15) Škoda, M. (2004). Calculation and budgeting. Bratislava. Edit. Verlag Dashöfer. 2004. 112 p.
- 16) The Planning Factory Limited (2020). *Making space for profit*. Dostupno na: <https://www.planfact.co.uk/making-space-for-profit/> (09.03.2021.)
- 17) Zameer, H., Waheed, A. i Mahasin, S.S. (2012). *Factors Involved in Retailer's Decision to Allocate Shelf Space to Private and National Brand and its Impact on Sales*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. August 2012, Vol. 2, No. 8.
- 18) Zrilić (2019). Kako povećati koeficijent obrtaja zaliha? Dostupno na: <https://www.progressive.com.hr/images/stories/editorial/logistika/logistika%20105.pdf> (20.07.2020.)

## **POPIS SLIKA**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Matrica prikaza visine GMROI pokazatelja i gustoće prodajnog prostora..... | 15 |
|---|----|

## **POPIS TABLICA**

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1. Primjer usporedbe i izračuna GMROI pokazatelja za tri proizvodne linije.....                                     | 11 |
| Tablica 2 . Primjer usporedbe i izračuna GMROI pokazatelja za tri proizvodne linije s obzirom na upravljanje prostorom..... | 12 |
| Tablica 3. Promet kategorija umjetnih trepavica 2019. godine.....   | 21 |
| Tablica 4. Izračun GMROI pokazatelja za tri kategorije proizvoda u 2019. godini.....  | 22 |
| Tablica 5. Izračun GMROIS pokazatelja za tri kategorije proizvoda u 2019. godini.....                                       | 23 |

## **POPIS GRAFIKONA**

|  |    |
|--|----|
| Grafikon 1. Primjer usporednog prikaza GMROI i GMROIS pokazatelja.....                                 | 14 |
| Grafikon 2. Grafički prikaz GMROI i GMROIS pokazatelja za tri kategorije proizvoda u 2019. godini..... | 24 |