



Jasmina Očko,
dipl. oec.

Različiti kanali prodaje

Svako poduzeće treba izabrati vrstu konkurentske prednosti na koju će se intenzivno fokusirati, u čemu želi postići najbolji rezultat. Cijela poslovna strategija treba se usmjeriti prema ostvarenju tog cilja.

Od ovog broja **poslovnog savjetnika** započinjemo seriju članaka o različitim kanalima prodaje koji su se u praksi potvrdili kao mogući važan izvor konkurentske prednosti. U ovom broju prikazujemo katalošku prodaju.

V ećina menagera složiti će se da je za uspjeh poduzeća najvažnije steći (i još važnije održati!) konkurentsku prednost. Svi o tome govore, ali što to zapravo znači? To bi značilo ostvarivati bolji tržišni položaj od svojih konkurenata, realizirati proizvode po povoljnijim cijenama (prednost niskih troškova) ili nuditi kupcima veće vrijednosti po istim cijenama (diferencijacija). Mjerenje konkurentske prednosti prilično je teško u apsolutnim iznosima. Konkurentska prednost se određuje samo usporedbom s konkurentima. Sva poduzeća koja postoje na tržištu, moraju biti efikasna i produktivna, ali samo ona najbolja imaju neku konkurentsku prednost koja ih izdvaja od ostalih, po čemu su posebna. Kaže se da konkurentsku prednost ima onaj tko bolje zadovoljava potrebe svojih kupaca, što got to značilo. To može biti objektivno, ali često i vrlo subjektivno. Može biti samo osjećaj kupca da dobiva nešto bolje i više, i uz to brže i jednostavnije.

Najčešće poduzeća imaju 1 do 2 prodajna kanala. To su obično veleprodaja i/ili maloprodaja. Svatko tko ima barem ta dva načina prodaje svojih proizvoda ili usluga, zna koliko su različiti i kako mnoga pravila koja vrijede u jednom, ne vrijede u drugom slučaju. Da bi poduzeće bilo drugačije, jedina od mogućnosti je da pokrene i druge prodajne kanale.

Danas se na istom tržištu susreću, osim dvije prije navedene prodaje, još i kataloška, telefonska, ambulatna, prodaja preko zastupnika (komercijalista na terenu), sajamska, oglašavanje u časopisima, prodaja preko interneta, itd. Bit je u simultanim aktivnostima kojima se na više načina istodobno potiče kupnja. Naravno da poduzeće koje ima raznolike prodajne kanale ima šansu da uspješnije i brže dođe do kupca. Isto tako, kupac će se prije odlučiti za kupnju proizvoda koji mu se nudi "na svakom koraku", pogotovo ako ne mora poduzeti nikakve aktivnosti osim možda reći ili zao-kružiti "DA, kupujem"!

Svaka od tih prodaja priča je za sebe. Treba ih dobro poznavati da bi iskoristili prednosti, a izbjegli zamke.

Mnogo je kombinacija različitih elemenata koji moraju funkcionirati u simbiozi da bi postigli dobre prodajne rezultate kombinirajući više različitih prodaja. U suprotnom, vrlo lako se može dogoditi da dobit koju ostvari jedan prodajni kanal potroši drugi!

Kataloška prodaja

Katalog (ili letak, prospekt) jedan je od oblika komunikacije sa postojećim ili potencijalnim kupcima. Sastoji se od djela na kojem se prezentiraju tvrtka i proizvodi te narudžbenice koja je namijenjena za naručivanje odabranih proizvoda. Katalog mora dostojno predstav-

ljati poduzeće, kao i sam proizvod ili uslugu. Na izradi ne treba štedjeti, jer su jeftine izvedbe u pravilu loš marketinški potez.

Ukoliko već imamo razvijene druge prodajne kanale, posao će biti lakši. Pri tome računamo na ugled koji smo već stekli – kupac već zna tko smo i što nudimo. Katalog može potaknuti npr. prodaju u maloprodaji. To je pozitivna interakcija dva prodajna kanala. Međutim, ukoliko kupci u našim trgovinama nisu bili zadovoljni uslugom ili proizvodima, a sada novim vidom prodaje želimo to nadomjestiti, trošenje novca na katalog može biti uzaludan!

Osim predstavljanja proizvođača, zadatak katalo-



ga je zainteresirati kupca, privući njegovu pažnju i navesti ga da ispuni narudžbenicu, a to je već puno teže. Ono što ovaj vid prodaje definitivno ne može, je supstituiranje osobnog kontakta sa kupcem, demonstracija proizvoda ili usluge i efekt "uvjeravanja" koji svaki dobar trgovac poznaje.

Mnoga poduzeća upustila su se u avanturu kataloške prodaje. Neki su se ubrzo povukli, neki su išli i "glavom kroz zid" i izgubili puno novaca, ali neki su na kraju i uspjeli.

Kataloška prodaja je definitivno tvrd orah, a najveća je pogreška neinformirano ući u taj zahvat, jer slijede brojna iznenađenja i pogrešne prognoze. Osnovni koncept kataloške prodaje je ulaganje u rizik povrata. 4 pravila koja su bitna kod kataloške prodaje navodimo u nastavku.

PRAVILO BROJ 1 - KATALOŠKA PRODAJA JE SKUPA I BAZIRA SE UGLAVNOM NA FIKSNIM TROŠKOVIMA

Najveći fiksni troškovi su tisak kataloga i distribucija. Njih poduzeće mora platiti bez obzira na ishod prodajne akcije! Ukoliko investirate u trgovinu (dućan), u slučaju neuspjeha uvijek ju možete iznajmiti ili prodati. Međutim kada uložite u katalog, u slučaju neuspjeha novac je nepovratno izgubljen.

PRAVILO BROJ 2 - TREBA OMOGUĆITI SVIM KUPCIMA DA KUPUJU PO ISTIM UVJETIMA

No, nije sve jedno da li dajete popust kupcu koji kupuje preko zastupničke prodaje, gdje je najveći trošak provizija zastupnika koja je vezana uz prodaju ili u kataloškoj prodaji gdje ulažete "na nevideno" velike svote novca, bez sigurnog rezultata. To je još jedna interakcija, u ovom slučaju negativna – ako nam troškovi u jednom kanalu prodaje dopuštaju da kupcima odobravamo popuste, problem nastaje kada nam u drugom (skupljem) obliku prodaje to više ne odgovara! Što više raznih kanala prodaje imamo, to ćemo nailaziti na više sličnih situacija.

PRAVILO BROJ 3 - MORAMO ZNATI KOME ĆEMO KATALOG POSLATI

Najčešće na početku nemamo vlastitu bazu svojih kupaca, pa se odlučujemo na distribuiranje neadresiranih kataloga. Kada želimo znati koliko proizvoda moramo prodati, koristimo se izračunom točke pokrića :

PRIMJER:

Tiskati ćemo 50.000 kataloga. Izrada kataloga koštati će 9.000 kn, priprema kataloga

za tisak 2.000 kn, cijena tiska je 2 kn/kom, distribucija 0,3kn/kom.

S obzirom da nudimo više proizvoda, a prosječna prodajna cijena je 100 kn, za izračun točke pokrića možemo se koristiti prosječno ostvarivom razlikom u cijeni. Na primjer, prosječno na 1 kn prodajne cijene ostvarujemo 0,4 kn razlike u cijeni (tj. prosječna nabavna vrijednost proizvoda u katalogu je 60%). To naravno nije u potpunosti točan, već aproksimativan izračun, ali nam daje približnu sliku

o tome koliko moramo prodati da bi se troškovi kataloga pokrili. Ukoliko nudi-



mo samo jedan proizvod, onda je lakše jer koristimo pravu razliku u cijeni.

$$\text{Točka pokrića} = \frac{\text{fiksni trošak}}{\text{prodajna cijena} - \text{varijabilni trošak tj. nabavna cijena}}$$

$$= (100.000 + 9.000 + 2.000 + 15.000) / (1 - 0,6)$$

$$= 126.000 / 0,4 = 315.000 \text{ kn}$$

Da bi pokrili troškove ovog kataloga trebamo ostvariti prihod od 315.000 kn

Provjera:

Od 315.000 kn prihoda oduzimamo 60% tj. 189.000 kn za pokriće varijabilnog troška (nabavne cijene), a ostaje nam 126.000 kn za pokriće fiksnih troškova kataloške prodaje.

Ukoliko prosječno proizvod košta 100 kn, potrebno je prodati 3150 komada proizvoda. To znači da odaziv na 50.000 poslanih kataloga mora biti 6,3 %!

PRAVILO BROJ 4 - TREBA PROCIJENITI KOLIKI ODAZIV AKCIJA REALNO MOŽE OSTVARITI

Za navedeni primjer potrebno je procijeniti može li odaziv na akciju biti 6,3%? Odaziv po određenoj prodajnoj akciji uvijek je individualan i uglavnom ovisi o vrsti proizvoda, cijeni, ciljnoj grupi.... Tu moramo imati veliko iskustvo jer inače možemo biti previše optimistični. U praksi se odazivi mogu kretati i oko 0,01% ! Koliki odaziv ćemo imati, ne možemo znati dok ne probamo. Zato je poželjno prvo probati na manjem uzorku i tako ispitati kako tržište "diše", a nakon toga donijeti odluku o ulasku u veće projekte.

Kataloška prodaja nikad ne donosi dobit na kratak rok. Dapače, iz početka su gubici gotovo sigurni. Pogotovo stoga što svi troškovi vezani uz ovu prodaju računovodstveno predstavljaju troškove razdoblja i opterećuju poslovni rezultat onda kada su stvarno nastali. Zbog toga se u pokretanje kataloške prodaje obično upuštaju veće i moćnije tvrtke koje to financijski mogu podnijeti. Morate biti spremni na duže vrijeme ulagati i izdržati proces prikupljanja baze vlastitih kupaca. Tek kada stvorite mogućnost upravljanja vlastitom ciljnom skupinom, možete očekivati bolje tj. dobre rezultate. Put je težak, i pretpostavlja da imate puno živaca ali i novca. **Jednom kada stvorite dovoljno veliku i kvalitetnu vlastitu bazu kupaca, imati ćete zasigurno jednu od najvrednijih i najmoćnijih konkurentskih prednosti u grani i izvor velikih budućih ekonomskih koristi.** ■

NAZOVITE SVOG POSLOVNOG SAVJETNIKA

TELEFONSKI SAVJETI SAMO ZA PRETPLATNIKE

Tel. 01 - 49 21 740

PUTEM PIN-a / nalazi se na računu za pretplatu

Svakim radnim danom OD 9.00 DO 13.00 SATI