

# Kako mogu preživjeti i rasti „mali“?



piše | prof. dr. sc. Zvonimir Pavlek

„Veliki“ su u naletu više od dvadesetak godina i gdje se oni pojave, zatvara se mnoštvo malih trgovina. Mogu li se mali spasiti? Ali – kako? Odgovori koji se daju kod nas, previše su „s visoka“: „Udružite se...“ Da, ali opet – kako? To je područje koje urgentno traži odgovore i razradu. Pokušajmo ući u tu sferu, tim više jer se javlja novi fenomen koji vrijedan pozornosti – mali su ponovo u porastu i imaju budućnost! Primjerice rijeka kupaca koje je pred petnaestak godina krenula iz središta gradova. Primjer je Paris, gdje se kupci ponovo vraćaju u centar i Champs-Élysées je pun. Zašto je to tako?

## Zašto „veliki“ rastu?

Veliki dobivaju globalno značenje, imaju veliki izbor, niže cijene i nude specijalne doživljaje. Pored hipermarketa, nastaju veliki kompleksi kao što su „Shopping City“ „Shopping Mall“. Izraz *Mall* je američki i pretežito se pod tim misli na povezane građevine s funkcionalnim unutrašnjim uređenjima i povezanim prostorima za nesmetanu šetnju, sa sadržajima koji osim prodavaonica čine restorani, servisi, kina i drugo. Takav *Mall* postaje prava destinacija koju posjećuju cijele obitelji i to su onda pravi izleti. Trgovina kao mjesto doživljaja upravo tu dobiva svoju punu potvrdu. Svojevremeno su takovi centri odvucli kupce iz centara, postaju meta kupaca izletnika i onih dubljeg džepa.

Zajedničko je velikim lancima sljedeće:

- Reduciranje cijena na temelju ekonomije veličine.
- Podizanja efikasnosti lanca opskrbe, a naročito uvođenjem procesne kalkulacije („Activity based Costing“) *category management*, RFID u dopremi roba.
- Koordinacije s dobavljačima u dopremi robe do police („Just in Time“) i kontrola lanca opskrbe.
- Uvođenje vlastitih marki („private label“) čiji udjel u nekim slučajevima postiže i do 50% prodaje i jeftinije su od poznatih brandova i to u prosjeku za oko 30% (ta razlika motivira kupce), pa je njihov porast ponovo zabilježen u vrijeme krize.
- „Online prodaja“ se razvija i kao dopunska aktivnost.
- Uvodi se „one stop shopping“ – uzrečica „Idemo u šoping“ podrazumijeva dolazak s autom na parkiralište, zadržavanje u prodavaonici, odlazak u restoran, kafić, mjesto za djecu.... sladoled... šetnja po „ulicama“ molova...
- Programi lojalnosti, nagrađivanja, cjenovne promocije postaju normalna stvar.

- Prilagođavanje sezonama, prigodnim danima, olakšavanju kupnje.

## Što preostaje „malima“?

Male se može podijeliti u nekoliko kategorija kao primjerice – trgovine iz susjedstva, specijalističke trgovine u lancu mode, elektronike, apoteka, uređenje vrtova... Svi oni trebaju imati ono što i veliki, ali kako do toga doći?

Uzmimo primjerice *category management*. Svima je potrebno određivanje optimalnog miksa proizvoda čitave kategorije koja će najbolje odgovarati potrebama potrošača u jednoj ili sličnoj grupi prodavaonica. Zalihe i roba na policama se moraju prazniti ravnomjerno. Važno je odrediti najprikladnije cijene za pojedine proizvode i marke. Potrebno je dizajnirati najprikladniji smještaj roba, odrediti veličinu prostora i način izlaganja s ciljem postizanja maksimalnog obrta i profita po izloženoj površini (*space management*). Potrebno je provoditi promocije na prodajnom mjestu, a naročito za uvođenje novih proizvoda. To jedan sam za sebe može teško postići. Kod velikih je to čitav sustav i metodologija. Primjerice, Konzum tu kadrovski i metodološki slijedi svjetski razvoj i dostignuća.

Male treba oboružati temeljnim znanjem iz tog područja i pomoći im u praksi. Za to je potrebna edukacija koja bi se morala organizirati i provoditi (besplatno!) putem komorskih i strukovnih udruženja (inkubatori a su dobro zamišljeni, ali nisu uvijek učinkoviti...).

Trebalo bi više inzistirati je osniva-nje tzv. *buying grupa*. Takove grupe u SAD-u okupljaju i po nekoliko milijuna prodajnim mjestima! „Buying groups“ provode – niže cijene (ugovaranje u ime grupe), *merchadising*, trening, financijski konzalting, CM, POS konzalting, promocije generalno i u prigodne dane, sustav lojalnosti..., penetracije u nova područja, kriteriji mikrolokacije, klubovi, servis. U praksi to pomalo zna „šepati“ zbog toga jer se taj dio mora alimentirati iz doprinosa članica, pa nikad nisu baš svi zadovoljni. Pada se u birokratske zamke, površnost, ali su ipak udruženja nužna za očuvanje malih trgovaca, pa treba početi inicijativom pod pokroviteljstvom komora i šire zajednice.

## Koja je najveća prednost „malih“?

Ne treba sve kompjuterizirati ... „Mali“ mogu imati prednosti i u – svojoj glavi! U teoriji su mnogi modeli razvijeni za velike, što mali ne mogu podnijeti ni materijalno ni kadrovski ni organizaciono. Čak je i Jack Welch prilikom boravka u Zagrebu naglasio da svoje ljude upućuje da studiraju male jedinice koje se ponašaju prirodno, a onda se to u velikim sistemima mora pretvoriti u informatički model.

Mali mogu dobro pamtit i svoje klijenate, svakom poznavati njegove potrebe, navike, želje, obitelj... Mogu i bez skenera gledati kako se roba kupuje. Znaju da se čokoladu za kuhanje stavlja na donju policu, jer se ona kupuje s namjerom stvorenom kod kuće, ili se nalazi na popisu muža koji mu je sastavila žena... Da 50-gramsku kupuju djeca pa se stavlja u vi-



sinu pupka... 100-gramska je više, a iznad nje 200-gramska, pa bombonjere... Cvjećarica kod koje stalno kupujete poznaje vaše rođendane, prigode, pa čak i običaje u kuhanju... Stoga male treba samo uputiti u principe koji su kod velikih sadržani u *softveru* za upravljanje prostorom („space management“).

Kad idete dulje vremena kupovati u istu trgovinu iz susjedstva, zapazite prisne razgovore prodavača ili vlasnika s mušterijama. Primjerice: „Susjed, što je rekla susjeda na za onaj kruh sa sjemenkama što sam vam jučer preporučila?“ Pa onda djeca u školi, pa što danas kuhamo... Sada dolazimo do najvažnijeg za male trgovine, a i specijalizirane za kozmetiku, računala, modne butike, apoteke, pa i one poljoprivredne... Ta su mjesta dobila novo obilježje, koje se obično naziva POS ili „Point of Sales“, ali sad se više i upotrebljava „Touch Point“, dakle mjesto neposrednog susreta, doživljaja, a misli se na osobni „dodir“ ili „personal touch“.

## Osobni odnos

Osobni odnos je najveća prednost malih, a prodaja je prije svega – prijenos osjećaja... Stoga su i prodajni treninzi usmjereni na izgradnju pozitivnog razmišljanja. Danas se u istraživanjima neurona u ljuskom mozgu došlo

do pojma neuromarketinga koji nam ta saznanja još produbljuje. Do sličnih spoznaja možemo približno doći i sami svakodnevno ili ciljano eksperimentalno. Stavimo se samo „u cipele kupca“ i počnimo u njima hodati prodavaonicom. Kad smo u prilici da budemo kupac i kad dođemo u prodavaonicu, očekujemo od prodavača komunikaciju koja je usmjerena na rješenja, pozitivni ton, ohrabrenje. Zato i mi profesionalci učimo ljude da budu na prodajnom mjestu nasmijani, jer osmijeh stvara kod sugovornika dobro raspoloženje, daje mu nadu u i sigurnost. Kad uđemo u prodavaonicu i kad nas prodavač ljubazno pozdravi, znamo da nas cijeni i to je važan prvi korak. Kad nam se brižno obrati, znamo da nas respektira. Kad nam se obrati imenom, odmah osjetimo bliskost, povjerenje. Kad nam ponudi čašu soka, kavu, vodu, znamo da je to gostoprimstvo.

Koncepcija neuromarketinga ima svoje jako uporište, jer se zna da sve što smo doživjeli, pohranjeno je u našem mozgu i stvara emocionalnost. Zna se i to da pozitivne emocije prodaju, a negativne ljude dijele. Zato na treninzima učimo polaznike da se ne prodaje s monologom, već da treba stvoriti dijalog s kupcem, da treba znati aktivno slušati, da se moraju postavljati pitanja, da se govori o rješenjima, a ne o problemima.



Osobni odnos je za male jedini element na kojem oni mogu privući i zadržati kupce, učiniti ih lojalnim, pa tome moraju posvetiti i najviše pozornosti. Tako su se oni održavali u povijesti, a tako se održavaju i danas. Imati u nekoga povjerenje, to je prvi i važan stupanj emocionalnosti, a kad osjetimo poštenje i oduševljenje, onda se skala emocionalnosti penje. Zato konkurentnost čine i zaposlenici. Samo motivirani zaposlenici prenose svoje pozitivne osjećaje i entuzijizam na kupce i time stvaraju pozitivne osjećaje i odnose.

A kako se ophoditi s kupcima? Najgora je shema ona u kojoj se kao navijen pristupa – „Kako ste danas?“, „Kako vam mogu pomoći?“, „Što tražite?“, „Nama problema...“ U tome ćete uvijek osjetiti izvještačenost, izreku reda radi – tu nema osobnog odnosa, razumijevanja... Time se urušilo glavno oružje malih – osobni odnos kojeg mora klijet osjetiti. Lako je naučiti kako se pozdravlja, ali je malo teže otvoriti prozor prema klijentu, ući u njegove želje, stajališta. Nadite nešto nakon čega će on u vama naći potporu, povjerenje.

Evo tri primjera iz vlastite uspješne prakse.

U velikim „škatuljama“ kad kupujete igračke, suočeni ste s regalom i prodavač će za vas imati malo vremena. U specijaliziranim prodavaonicama će vas zapitati za koga kupujete, koliko ima godina, koliko je dijete staro, što najviše vole roditelji i znate što ste počeli? Komunikaciju, dijalog, povjere-

nje, ušli ste u intimnu priču kupca (to sam osobno gradio u one2play) i naravno da je stekao u vama povjerenje.

U prodavaonici fotoaparata nemojte forsirati skupe. Pitajte za koga je, kakove su njegove želje, navike kupca. Pa čak savjetujte da se kupuje jeftiniji ako nisu pasionirani fotografiji i (provjereno) steći ćete povjerenje koje će se prenositi.

U nekim apotekama (Vrbovec, magistra Vulić) sam sreo kutak za savjetovanje o zdravlju i njezi što ulazi u stil života i to se pročuje. Nije samo ono – „Što trebate?“, „Još nešto?“.

## Kako se može motivirati zaposlenike?

U Harvard BS su prije nekoliko godina izašli rezultati opsežnog istraživanja u kojem se navodi da se u samo 7% faktora uspjeha u prodaji ubraja kombinacija informiranosti, inteligencije i vještine, a 93% je osobno stajalište, odnos („attitude“).

No može li se sve ljude jednako motivirati? Važi li ono satro pravilo – batina i mrkva?

Od batine – ništa. Neurolozi nas upozoravaju da čovjek od batine postaje frustriran, blokiran, pa od kreativnosti nema ništa. Ljudski mozak se svede na nekoliko postotaka kapaciteta, pa nema ni spontanog, ljubaznog smješka upućenog klijentu. To najbolje instinktivno osjete djeca i zato zavole one kod kojih osjete iskreno radovanje.

Prodavači su izloženi vatru u prvom redu bojnog polja... O vitalnosti prodavača ovisi egzistencija cijele tvrtke. Za prodajno osoblje tri najvažnije osobine su – entuzijizam, motivacija, upornost. Oduševljeni prodavači stvaraju oduševljene kupce koji su besplatni i najuvjerljiviji promotori marke, proizvoda i usluga. Zato se u izboru ljudi mora paziti da imaju energiju, spremnost za tvrdi rad, da budu pouzdani, konzekventni i sa smislom za empatiju. Znanje i vještine će steći vježbanjem, ali ljudi koji vjeruju u svoj posao, svoj entuzijizam prenose na druge, jer prodaja je – prijenos osjećaja.

Ne može se ni sve ljude motivirati. Može se samo one koji žele biti motivirani. Zato birajte ljude prema sklonostima. Oni koji odaberu zanimanje prodavača, misle da imaju sklonosti, moraju se podvrci treningu, učenju, jer automatski ništa ne „pada s neba“, samo po sebi i u tome kiksaju mnogi koji misle da su „pametni“. Motivirani uče.

A što je s novcem? On je primamljiv za prodavače, ali ni to nije sve. To mogu slijediti i drugi, preoteti vam prednost, pa koji su to onda drugi motivatori? No plaća mora biti, i tek kad prodavač dobije tu fer plaću, otvara se za druge motivacije.

Kod prodavača, kao i kod kupaca treba poznavati temeljne ljudske želje, razumjeti ponašanje, postavljati pitanja – zašto?

Motivacija se pojavljuje kada ljude vide šansu u specifičnim aktivnostima u kojima mogu postići zacrtane ciljeve i zadovoljiti svoje potrebe i očekivanja.

U motivaciji mnogo znači sigurnost i povjerenje, poštivanje – da to drugi osjete, da imaju osjećaj pripadnosti timu, da dobiju društveno priznanje i – šanse za napredovanje, da osobni potencijal dolazi do izražaja. Prodavač mora steći osjećaj ponosa u svom okruženju. Ako pogledate prodavaonice kao što je kod nas *dm*, onda ćete doći do zaključka da se u osoblje ima povjerenje, da im se dopušta rizik, da

su motivirani, da se poštuje njihova individualnost, da imaju pozitivan pristup i entuzijazam.

Ljudi očekuju zanimljiv posao u kojem mogu uživati, da okolina djeluje stimulatивно s manje stresa, da čovjek ima osjećaj da je koristan, kreativan, prihvatljiv. Zadovoljan je ako ga se poštuje kao ličnost i njegovo dostojanstvo. Evo, zato nema batine, što znači – nemojte primjenjivati crvene kartone, kažnjavanje... Potrudite se da prodavač što više participira, da se upozna s vizijom – kuda se ide, što se želi postići, koje su ambicije (misija). Treba imati strpljenja i slušati prijedloge kako da se unaprijedi poslovanje, procesi. Treba izbjegavati klasičnu hijerarhiju zapovijedanja, već stvarati osjećaj da su svi u jednom procesu, međusobno zavisni i da daju svoj doprinos.

Prodavači čeznu da se pohvali njihov napredak, ali treba postaviti jasne i mjerljive, dostižne ciljeve. Umjesto kritike treba gajiti ono što omogućuje da se prodavač bolje osjeća, jer onda i bolje prodaje. Ne zaboravite – „attitude“. Zato je mogućnost napredovanja i perspektiva važna za motivaciju, a valja podržavati i veselu atmosferu koja otvara i povezuje ljude.

Uglavnom, upravljanje prodajom („sales management“) je tvrd posao, ali je veliko zadovoljstvo pomoći nekome da ima uspješnu karijeru, jer se to prenosi i na klijente. Zato uvjeren *sales manager* ne naređuje, već – suradnicima prodaje bolje rezultate.

## Da to zaokružimo

### 1. Fokusirajte se na kupca

Vjerni i oduševljeni kupci održavaju prodajna mjesta i dobar glas šire dalje.

Kupac (dijelite kupca i krajnjeg potrošača, jer za nas muške kozmetiku kupuju žene...) ide tamo gdje misli da će za svoj novac dobiti adekvatnu vrijednost, servis i gdje se osjeća dobro. Ta vrijednost je kupčeva percepcija – nije ono što mislimo mi, već ono što misli ON.

Vodite računa da kupci vole susretljiv personal, mjesta gdje ne trebaju dugo čekati na blagajnama, da ne vole konflikte, prijetnje i prepreke. Kupac se osjeća komotnijim ako može bez prepreke zamijeniti robu i naknadno.

Kupci vole da im se pruže sitne usluge, vole da se nešto događa. Identificirajte ih kao i nekada prodavač iza ugla. Udite u razloge kupnje i vjernosti – dobar osjećaj, rješenje problema, vrijednost za svoj novac, sigurnost, žele istaci da su važni itd. – treba razgovarati, bilježiti, promatrati. Proučite način kupovanja žena, starijih ljudi, djece, poslovnih ljudi koji nemaju vremena, tragače zabavnih događanja, u malim mjestima onih koji dišu s lokalnim potrebama, zajedništvom, prepoznavanjem...

### 2. Učinite mjesto privlačnim

Razmislite o promotivnim cijenama, involviranju (pitajte mušterije što bi oni... nagrade za najbolju sugestiju vaše mušterije u ovom mjesecu...), atraktivni izlog, ulaz, interijer, izlaz, da se stalno nešto događa... Imate li pretenzije na potrošače – počnite s klubom.

### 3. Zaposlenici

Upamtite divnu izreku (W. Disney): „Možete sanjati, možete dizajnirati najljepše mjesto na čitavom svijetu, ali ono zahtijeva ljude koji će taj san ostvariti u stvarnosti.“ Napravite atmosferu za dobitnički tim, imajte povjerenja u njihove sposobnosti, dajte im mogućnost treninga, dajte im mogućnost da riskiraju, pitajte ih koje su šanse, mogućnosti i izazovi za bolje funkcioniranje posla, učite ih i trenirajte za timski rad.

Pazite, oni žele zanimljiv posao, dobru plaću, da se uključe u proces odlučivanja,

da imaju priznanje, a ne frustracije...

### 4. Cijene

Veliki imaju niske cijene. Slijedite li ih – to vam je kao da ste stali pred samu puščanu cijev. Što poduzeti?

Utvrđite osjetljive proizvode na cijene i učinite ih vidljivim, a dignite maržu na nesenzitivnim proizvodima (četkica za zube...). Utvrđite koliko vam je potrebno pokriće – ne za svaki proizvod već na ukupni asortiman.

### 5. „Buying groups“

Mali se mogu održavati u sklopu udruženja kao što su „baying groups“, ali ne samo zbog pregovora s dobavljačima radi povoljnijih uvjeta nabave, već ih valja poticati da provode *merchandising*, trening, financijski konzalting, CM, POS konzalting, promocije, penetracije u nova područja, klubovi, servisi.

### 6. Društvene mreže

Na kraju valja istaci da se potrošači, pogotovo nove generacije, sve više uključuju u socijalne mreže preko interneta (Facebook za prijatelje, LinkedIn za klijente kolege i klijente, Twitter i dr.). To su nove tehnologije koje, osim vremena, ne izazivaju velike troškove kao klasični mediji, ali oni koji ostaju izvan toga, upitna im je budućnost. ■

