

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA KATALOŠKE PRODAJE V SLOVENIJI**

BRIGITA FERDER

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Brigita Ferder, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge z naslovom Analiza kataloške prodaje v Sloveniji, pripravljene v sodelovanju s svetovalko dr. Tanjo Dmitrović .

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 12.06.2012

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 NEPOSREDNO TRŽENJE</b> .....	<b>2</b>
1.1 Opredelitev neposrednega trženja .....	2
1.2 Opredelitev kataloške prodaje kot del neposrednega trženja .....	4
<b>2 KATALOŠKA PRODAJA OBLAČIL IN OBUTVE</b> .....	<b>6</b>
2.1 Razvoj kataloške prodaje.....	6
2.2 Opis stanja na evropskem trgu .....	6
2.3 Opredelitev trga v Sloveniji.....	7
2.4 Predstavitev najpomembnejših ponudnikov v panogi.....	8
<b>3 OPREDELITEV KUPCEV KATALOŠKE PRODAJE</b> .....	<b>10</b>
3.1 Ciljni segmenti kupcev .....	10
3.1.1 <i>Demografske značilnosti kupcev</i> .....	10
3.1.2 <i>Segmentacija kupcev glede na proces nakupovanja</i> .....	11
3.2 Zahteve kupcev glede storitvenih elementov ponudbe na tržni poti .....	14
<b>4 ANALIZA VRZELI</b> .....	<b>16</b>
4.1 Viri vrzeli .....	17
4.2 Vrste vrzeli .....	18
4.3 Zapiranje vrzeli.....	19
4.4 Analiza vrzeli na strani povpraševanja.....	21
<b>5 UČINKOVITOST KATALOŠKE PRODAJE V SLOVENIJI</b> .....	<b>24</b>
<b>6 TRENDI NA PODROČJU KATALOŠKE PRODAJE</b> .....	<b>31</b>
<b>SKLEP</b> .....	<b>32</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>33</b>
<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Tržni deleži največjih podjetij v panogi v obdobju 2006-2010.....	8
Tabela 2: Prihodki največjih podjetij v panogi v obdobju 2006-2010.....	9
Tabela 3: Razvrstitev kupcev po segmentih.....	13
Tabela 4: Relativen pomen storitve za segment.....	15
Tabela 5: Okvir za segmentacijo na podlagi zahtev kupcev glede storitvenih elementov ponudbe.....	15
Tabela 6: Analiza ponudbe podjetja Quelle v sezoni »pomlad/poletje« 2009.....	23
Tabela 7: Hipotetičen primer izračuna prihodkov in stroškov kataloga.....	30

## KAZALO SLIK

Slika 1: Model nakupnega vedenja.....	11
Slika 2: Viri vrzeli.....	17
Slika 3: Vrste vrzeli.....	18
Slika 4: Zapiranje vrzeli.....	20

## UVOD

Kupci imajo potrebe in želje, na osnovi katerih iščejo izdelke. Podjetja, ki te izdelke proizvajajo, morajo razviti poti, s katerimi bodo dosegla različne segmente kupcev in si obenem prizadevati za učinkovitost, nadzor in prilagodljivost. Iščejo učinkovito tržno pot – to je tista pot, ki omogoča zadovoljstvo kupcev glede načina, kraja, časa in cene nakupa.

V prihodnosti bo neposredno trženje prevladalo. Poznavanje kupca postaja prednost. Zbiranje in obdelava podatkov o nakupovalnih navadah kupcev in prilagojena ponudba ciljnim skupinam bo podjetjem zagotovila konkurenčno prednost. Posameznim strankam je potrebno ponuditi izdelke in storitve, na podlagi tega, kar razkriva baza podatkov (Bird, 2008, str. 360).

Namen naloge je predstaviti neposredno trženje, razvoj in trende kataloške prodaje v Evropi in pri nas, ugotoviti načine in možnosti za zadovoljitev kupcev na tej tržni poti in opredeliti tokove na tržni poti in jih ovrednotiti. Na koncu naloge želim odgovoriti na vprašanje, kakšna je prihodnost kataloške prodaje.

Na začetku naloge se posvečam neposrednemu trženju in predstavljam poti, ki jih neposredni tržniki uporabljajo za doseg posameznih ciljnih skupin kupcev. Podrobneje opredeljujem značilnosti in cilje kataloške prodaje kot ene od neposrednih prodajnih metod. V nadaljevanju predstavim razvoj kataloške prodaje v svetu in opisujem sedanje stanje na evropskem trgu. Z opredelitvijo trga v Sloveniji skušam ugotoviti velikost le-tega in možnosti nadaljnjega razvoja glede na smernice v Evropi.

V osrednjem delu naloge na osnovi raziskave sekundarnih virov podatkov ugotavljam, kdo so kupci kataloške prodaje in kakšne so njihove značilnosti. Na osnovi segmentacije kupcev glede na proces nakupovanja opredeljujem zahteve kupcev glede storitvenih elementov ponudbe za posamezen segment. Ugotavljam, kako zadovoljiti potrebe posameznega segmenta kupcev. Na osnovi teh podatkov analiziram vrzeli na konkretnem primeru kataloškega podjetja Quelle in ugotavljam, kako in ali je podjetje sledilo potrebam in željam svojih kupcev.

V predzadnjem poglavju podrobneje opredeljujem tokove na tržni poti kataloške prodaje, jih opisujem in vrednotim. Na hipotetičnem primeru prikazujem izračun učinkovitosti, katerega namen je prikaz vseh stroškov, ki pri poslovanju kataloške prodaje nastanejo.

V zaključnem poglavju pa ugotavljam, kakšni so trendi na področju kataloške prodaje in kakšen pristop je v današnjem času potreben za doseganje ciljnih skupin.

# 1 NEPOSREDNO TRŽENJE

## 1.1 Opredelitev neposrednega trženja

Neposredno trženje pomeni uporabo neposrednih poti za doseg porabnika in dostavo izdelkov in storitev porabniku brez uporabe posrednikov (Kotler, 2004, str. 620). Je pristop, ki temelji na podatkih o posameznem kupcu, zbranih v podatkovnih bazah. Podatke o kupcih podjetja gradijo, dopolnjujejo, osvežujejo, skratka dnevno ažurirajo, saj so osnova za nadaljnje analize, planiranje in kontrolo lastnih aktivnosti. Podjetja na osnovi zbranih podatkov o kupcih le-tim prilagajajo svojo ponudbo in hkrati privabljajo nove, potencialne kupce. Večji pomen predstavlja poznavanje kupca kot graditev blagovne znamke (Pickton, 2001, str. 585). Je tržna pot, ki izloča posrednike.

Neposredno trženje pa lahko opredelimo tudi kot element tržno-komunikacijskega spleta, pri katerem gre za način komuniciranja, ki se od splošnega razlikuje po tem, da sporočevalec natančno pozna prejemnika sporočila. Ve za njegov naslov, želje, preference in pozna njegovo ravnanje v preteklosti. Od prejemnika sporočila zahteva takojšnjo reakcijo. Stroške in učinek je možno natančno predvideti in izid na podlagi testiranja napovedati. Preprosta definicija neposrednega trženja po Birdu (2008, str. 28) je naslednja: »Vsaka oglaševalska aktivnost, ki ustvarja in izkorišča neposredni odnos med vami in vašo potencialno stranko ali že obstoječo stranko kot posameznikom.«

Bird (2008, str. 55) tudi navaja, da gre pri neposrednem trženju za prošnjo ljudem, da:

1. kupujejo po pošti, telefonu, televiziji; z gotovino ali s kreditno kartico
2. zahtevajo kataloge, literaturo in informacije, ki jih lahko dobijo po pošti, po telefonu ali od prodajalca
3. zahtevajo predstavitev na domu ali v službi
4. obiščejo trgovino, filmsko predstavo, razstavo ali kakšno drugo (tudi politično) prireditev
5. se udeležijo neke dejavnosti (npr. sodelovanje v protestni demonstraciji).

Neposredno trženje je prošnja za akcijo, medtem ko gre pri oglaševanju običajno za poskus vplivanja na razmišljanja in čustva. Izdelek, ki se prodaja po tej poti, se opiše, zainteresirani ga lahko naročijo (pisno, po telefonu, na internetu). Kupec prejme naročeno blago v paketu po pošti, ga plača z gotovino, kreditno kartico ali na drug ustrezen način. Izbirajo se tisti mediji, ki prinesejo največjo realizacijo prometa pri danih stroških. Pomembno je, da se mediji uporabljajo zato, da se ustvari prodaja in ne za graditev in oblikovanje preferenc in imidža, kot je namen splošnega oglaševanja.

Neposredno trženje ima za porabnike številne prednosti. Nakupovanje od doma je zabavno, udobno in ne povzroča stresa. Porabnikom prihrani čas, hkrati pa jim ponuja večjo izbiro blaga. Kupci lahko primerjajo ponudbe z listanjem katalogov, ki jih dobijo po pošti in s

pregledovanjem ponudb na internetu. Neposredno trženje pa ima prednosti tudi za ponudnike. Tržniki lahko porabnikom prilagodijo in posebej svoja sporočila. Prav tako lahko z vsakim kupcem vzpostavijo trajen odnos.

Neposredni tržniki uporabljajo številne poti za doseg posameznih morebitnih in obstoječih kupcev. Te poti so: osebna prodaja, neposredna pošta, kataloško trženje, trženje po telefonu, neposredno odzivno trženje po televiziji in drugih medijih, trženje prek kioskov in elektronsko trženje.

### **1. Osebna prodaja**

Najstarejša oblika neposrednega trženja je prodajni obisk na terenu. Ključno je usposobljeno prodajno osebje, ki išče morebitne kupce, jih razvije v stranke in povečuje posel.

### **2. Neposredna pošta**

Vključuje pošiljanje ponudb in obvestil posameznikom. Je priljubljen in najpogostejši medij neposrednega trženja, ker omogoča visoko stopnjo selektivnosti ciljnega trga. Čeprav je strošek za doseg tisoč ljudi višji kot pri množičnih medijih, so tisti, ki jih dosežemo, veliko boljši morebitni kupci (Kotler, 2004, str. 622). Neposredno pošto pogosto radi zamenjujemo s terminom neposredno trženje. Neposredna pošta je le eden od poti neposrednega trženja, ki v svoji osnovi uporablja bazo podatkov kupcev. Je medij, ki nas pripelje neposredno h kupcu in povzroči njegov neposreden odziv, ki pride mimo posrednikov direktno do nas. Odzivnost lahko beležimo in analiziramo, s tem pa bogatimo in dopolnujemo bazo podatkov, ki nam služi za učinkovito oziroma še učinkovitejšo prodajo. Kljub temu, da obstaja več poti neposrednega trženja, ostaja neposredna pošta eden glavnih in pomembnih medijev. V primerjavi z ostalimi mediji ni dvoma o visoki vrednosti neposredne pošte. Odzivnost na naslovljeno pošiljko je v primerjavi z nenaslovljenimi pošiljkami bistveno večja – od 1-2%, pri obstoječih kupcih pa nekajkrat višja (Pickton, 2001, str. 591). Neposredna pošta je uporabna za testiranje in graditev dolgoročnega odnosa s strankami kot posamezniki, na katere ciljamo. Je najdražji medij na doseženo osebo. Vendar pa bodo s pravilnim načrtovanjem to pravi ljudje (Bird, 2008, str. 128).

### **3. Trženje po telefonu**

Vključuje uporabo telefona in klicnih centrov za pritegnitev morebitnih kupcev, prodajo obstoječim kupcem in ponujanje storitev, kot sta sprejemanje naročil in odgovarjanje na vprašanja. Po Kotlerju (2004, str. 627-628) gre za štiri vrste trženja po telefonu:

- telefonska prodaja – sprejemanje naročil iz katalogov ali oglasov, tudi klicanje kupcev
- telefonski stik s kupci – klicanje ključnih kupcev za ohranjanje odnosov
- odkrivanje morebitnih kupcev – posredovanje začetnih informacij z namenom končali prodajo po drugi prodajni poti
- storitve kupcem in tehnična podpora – odgovarjanje na vprašanja kupcev.

#### **4. Drugi mediji za neposredno odzivno trženje**

Časopisi in revije ponujajo knjige, oblačila, gospodinjske aparate, počitnice in druge storitve. Radijski oglasi 24 ur na dan posredujejo ponudbe poslušalcem. Televizijo kot medij za povečanje neposredne prodaje uporabljajo tržniki na tri načine:

- neposredno odzivno oglaševanje
- nakupovalni TV kanali za nakupovanje od doma
- videotekst in interaktivna televizija.

#### **5. Elektronsko trženje**

Najnovejše poti neposrednega trženja so elektronske. Internet lahko danes uporabljamo kot prodajni center, TV sprejemnik, časopis, knjižnico ali telefon. Uporabniki lahko pošiljajo e-pošto, izmenjujejo mnenja, kupujejo izdelke, dostopajo do novic, receptov, umetnosti in poslovnih informacij. Internet ponuja tržnikom in porabnikom priložnosti za precej večjo interakcijo in individualizacijo (Kotler, 2004, str. 629).

Neposredno trženje je pravno urejeno z ustreznimi zakoni in določili, ki veljajo v državi. Področje neposrednega trženja v Sloveniji urejajo štirje zakoni, trije specialni (Zakon o elektronskih komunikacijah, Zakon o varstvu potrošnikov in Zakon o elektronskem poslovanju na trgu) ter sistemski zakon (Zakon o varstvu osebnih podatkov). Osnovna načela glede neposrednega trženja, ki so predpisana v naštetih zakonih, bi lahko na hitro povzeli z naslednjimi točkami (Informacijski pooblaščenec RS, 2010):

- pošiljatelj mora predhodno pridobiti soglasje vsakega naslovnika,
- naslovník ima pravico kadarkoli zavrniti nadaljnjo uporabo svojega naslova,
- pošiljatelj mora pri obdelavi osebnih podatkov upoštevati Zakon o varstvu osebnih podatkov.

### **1.2 Opredelitev kataloške prodaje kot del neposrednega trženja**

Pri kataloškem trženju podjetja pošiljajo kataloge s celotnim sortimentom izdelkov. Navadno so v tiskani obliki, včasih tudi v obliki zgoščenk ali pa so dosegljivi na spletu. Uspeh kataloške prodaje je odvisen od sposobnosti podjetja, da skrbno vodi sezname odjemalcev, da ne prihaja do podvajanja, da ima dober nadzor nad zalogami, da ponuja kakovostno blago in da posreduje različno podobo podjetja (Kotler, 2004, str. 626).

Kataloška prodaja je ena od neposrednih prodajnih metod, kjer prodajalec pošlje katalog s širokim (ali specializiranim) sortimentom svojim stalnim in potencialnim kupcem z namenom prodaje. Porabnik na osnovi ponudbe izbere izdelek, ki ga želi in ga naroči po telefonu, pisno (z naročilnico po pošti ali telefaksu) ali po elektronski poti (po elektronski pošti ali na spletnih straneh podjetja). Izdelek (ali izdelke) prejme v paketu po pošti domov. Vrednost blaga kupec poravnava s kreditno kartico ali z gotovino ob prejemu paketa. Seveda večje kataloške hiše nudijo



tudi ostale načine plačila, kot so: obročno plačevanje, plačilo po računu, ipd. Kupec ima pravico do vračila blaga v določenem roku od prejema blaga in zagotovljeno pravico vračila denarja.

Običajno kataloška prodaja uporablja centralni distribucijski center za neposredno dostavo katalogov in blaga svojim kupcem. Obvezni spremljevalec kataloške prodaje je klicni center, ki služi sprejemanju telefonskih naročil kupcev. Naloga klicnega centra je poleg zbiranja naročil kupcev tudi svetovanje in pomoč porabnikom in reševanje reklamacij kupcev.

Kataloška prodaja je tipičen primer prodaje, ki pri svojem delu uporablja podatkovne baze o svojih kupcih. Podatkovna baza o kupcih omogoča podjetjem analizirati njihove nakupovalne navade in demografske podatke. Na osnovi analiz podjetja segmentirajo svoje kupce in jim selektivno pošiljajo kataloge oziroma lahko ponudbo v svojih katalogih prilagodijo svojim kupcem. Glavne prednosti nakupovanja po katalogu so:

- kupec lahko v miru svojega doma nemoteno preuči izdelke v katalogu, ki ga utegnejo zanimati
- ni zamudnega iskanja po trgovinah
- možnost, da se izognemo gneči na parkiriščih, v vrstah pred blagajno
- enostavna primerjava ponudbe z ostalimi ponudniki
- hiter in enostaven način naročanja
- praviloma ugodnejše cene
- zakonska pravica do vračila izdelka in povrnitve vplačane kupnine.

V literaturi zasledimo termin »prodaja na daljavo« (angl. *distance selling*), ki se je uveljavil za prodajo blaga in storitev na daljavo, brez osebne stika. Gre za prodajo preko interneta, kataloga ali telefona. Prodaja na daljavo zajema praktično vse neposredne tržne poti, kjer ni osebne stika s potencialnimi kupci. Med prodajo na daljavo ne sodi osebna prodaja, ki je sicer ena od poti neposrednega trženja. Osebna prodaja se označuje kot »neposredna prodaja« (angl. *direct selling*).

Kataloška prodaja danes ne pomeni več le prodaje po pošti z uporabo tiskanih katalogov. Pojav in razvoj svetovnega spleta je podjetjem omogočil predstavitev svoje ponudbe in prodajo izdelkov neposredno preko interneta. Spletne trgovine delujejo kakor prodaja po pošti z uporabo tiskanega kataloga. Uporabniki si lahko ob kateremkoli času, udobno od doma ogledajo aktualno ponudbo, izbrane izdelke naročijo in jih dobijo dostavljene na dom. Dejansko so spletne trgovine nova oziroma dodatna oblika kataloške prodaje.

## 2 KATALOŠKA PRODAJA OBLAČIL IN OBUTVE

### 2.1 Razvoj kataloške prodaje

Kataloška prodaja je najbolj razvita v tistih deželah, v katerih imajo ljudje visok življenjski standard, kjer je konkurenca na področju trgovine posebno izrazita in tam, kjer obstajajo zanesljivi distribucijski sistemi. Razvoj se je prvotno začel v Združenih državah, prišel od tam v Zahodno Evropo in na Japonsko ter se danes širi na področje Vzhodne Evrope (podrobnejši opis v Prilogi 1).

Večina velikih kataloških hiš, ki so danes prisotne na svetovnih tržiščih, so je internacionalizirala. Izkoriščajo potencialne globalnega tržišča ter prednosti in možnosti novih komunikacijskih in informacijskih tehnologij. Vendar pa v svetu poleg velikih kataloških hiš obstajajo tudi manjša podjetja, ki se ukvarjajo s kataloško prodajo in s svojo številčnostjo ustvarjajo bistven delež v prometu prodaje na daljavo.

»Zagotovo poznate Quelle, Otto, Neckermann, največja podjetja kataloške prodaje v Nemčiji, Universal-Versand v Avstriji in Jelmoli v Švici. Ampak, ali poznate tudi stotine ostalih kataloških podjetij, ki s svojim hitrim razvojem in donosnostjo pogostokrat prekašajo največje v panogi? To so podjetja specialisti, ki so se specializirala na ozek segment ponudbe in v svojih katalogih ponujajo zgolj avtomobilsko opremo, posteljnino, znamke in kovance, fotografsko opremo, elektroniko, darilni program, opremo za vrt... Specializirani so za ponudbo čevljev, športnih izdelkov, seksualnih pripomočkov – npr. katalog Beate Uhse se ponaša z 98 % prepoznavnostjo. Na nemško govorečem področju lahko po pošti naročite vse, kar potrebujete za svojo jahto, brez težav prejmete lasuljo, torto ali steklenico vina. Kataloška scena ima za sabo uspešen razvoj in ob kompetentnemu managementu jo čaka svetla prihodnost – zahvaljujoč razvoju metod neposrednega marketinga.« (Kirchner, 1991, str. 1)

### 2.2 Opis stanja na evropskem trgu

Danes je prodaja na daljavo večkanalna (angl. *multichannel*) industrija, ki ponuja konkurenčno paleto oblačil, obutve, knjig, hrane, izdelkov za dom, elektronike, ipd. in vseh ostalih produktov, ki so primerni za prodajo na daljavo, vključno s ponudbo številnih storitev. Tradicionalen rek »kupec je kralj« še nikoli ni bil tako pomemben, kot je dandanes, saj kupci od ponudnikov zahtevajo dosegljivost 24/7. Glede na hitro prilagodljivost ponudnikov in spreminjajoč se življenjski slog Evropejcev, se obeta svetla prihodnost prodaje na daljavo.

Po besedah Dieter Junghans-a, predsednika združenja EMOTA<sup>1</sup>, je bilo v letu 2008 ponovno zabeležiti rast »nakupovanja od doma«, ki postaja dominanten trend v maloprodaji. Skupni

---

<sup>1</sup> EMOTA (the European E-commerce and Mail Order Trade Association) je evropsko trgovsko združenje, ki predstavlja in zastopa vse aspekte prodaje na daljavo. Združuje 21 združenj s skoraj 2.500 podjetji po vsej Evropi.

prihodki prodaje na daljavo v Evropi so v letu 2007 znašali 111,4 milijarde evrov, kar je skoraj 24 % rast v primerjavi s preteklim letom. V istem letu je maloprodaja v Evropi beležila le 4,6 % rast. Delež prihodkov od prodaje na daljavo v skupnih prihodkih maloprodaje znaša 4,3 %. Najbolj popularna kategorija prodaje na daljavo (z največjim deležem v prihodkih) je prodaja tekstilnih izdelkov, oblačil in obutve. V letu 2008 se je prodaja, kljub ekonomski krizi, povečala za dodatnih 13 %, na 123,8 milijarde evrov. Prodaja na daljavo v Evropi se je od leta 2003 podvojila (Priloga 2, Slika 1). Zahvala tej rasti gre predvsem na področju prodaje po internetu, ki je v skokovitem vzponu v zadnjih letih (EMOTA, 2010). Iz Tabele 1 v Prilogi 2 so razvidne vrednosti prodaje na daljavo po posameznih evropskih državah. Obstajajo velike razlike med državami severozahodnega dela Evrope in državami na vzhodu. Razvitost prodaje na daljavo je v veliki meri pogojena z urejeno infrastrukturo na področju poštnih storitev, v dostopnosti do interneta in v posamezni eventuelno dodatni regulativi države na tem področju.

Po izsledkih študije „Distanzhandel in Deutschland 2011“ (Trgovina na daljavo v Nemčiji 2011) nemškega raziskovalnega inštituta TNS Infratest, opravljene po naročilu Bundesverband des Deutschen Versandhandels (bvh), so v Nemčiji leta 2011 beležili rekordno vrednost prodaje na daljavo. V študiji so zajeta panožna podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo na daljavo – klasično po katalogu in po internetu. Letni promet 2011 je znašal 34 milijard evrov, kar je za 12,2 % več kot v preteklem letu (Priloga 3, Slika 2). Delež prometa trgovine na daljavo v skupni maloprodaji je znašal rekordnih 8,2 % (Priloga 3, Slika 3). Zahvala rekordni rasti in optimističnim napovedim gre predvsem porastu prodaje po spletu. 63,8 % prometa je bilo ustvarjenega preko interneta, kar je 18,6 % več kot v predhodnem letu.

Največji delež v prodaji ima še vedno področje mode - blagovna skupina „Oblačila/tekstil/obutev“ (12,8 milijard evrov) in je na enakem nivoju kot v predhodnem letu. Zanimiva je ugotovitev raziskave, da se kar 67 % kupcev, ki naročajo po internetu, predhodno o izdelku informira v katalogu ponudnika. Seveda je odstotek nižji pri mlajših kupcih (62 %), pri kupcih nad 60 let pa znaša ta odstotek 78 % (Zahlen und fakten, 2012).

### **2.3 Opredelitev trga v Sloveniji**

Po Standardni klasifikaciji dejavnosti - SKD 2008 (SURS, 2008a) je kataloška prodaja razvrščena v skupino G 47.9 – Trgovina na drobno zunaj prodajaln, stojnic in tržnic, v razred **47.91 – Trgovina na drobno po pošti ali po internetu**. V skladu s pojasnili k standardni klasifikaciji dejavnosti je v ta razred vključena „trgovina na drobno s katerimkoli blagom po pošti, prek interneta, oglasov, katalogov, vzorcev ali s podobnimi načini prodaje. Kupec posreduje svoje naročilo po pošti, internetu ali po telefonu. Naročeno blago je kupcu lahko dostavljeno fizično ali pa ga ta presname z interneta“ (SURS, 2008b). Kataloška prodaja je podrazred dejavnosti Trgovine na drobno po pošti ali po internetu (v nadaljevanju uporabljam izraz **panoga**).

Po podatkih Statističnega urada RS (SURS, 2012) se je vrednost prodaje v trgovini na drobno z neživili po dolgih letih rasti (v letu 2007 je bilo beležiti 12 % rast v primerjavi s predhodnim letom, v letu 2008 pa 19 % rast) v letu 2009 zmanjšala za pribl. 8,5 %, kar gre pripisati splošni svetovni gospodarski situaciji v letu 2009. Zmanjšala se je tudi v letu 2010 in sicer za skoraj 4 %. Skladno z zmanjšanjem skupne prodaje, se je v letu 2009 zmanjšala tudi prodaja oblačil in obutve za skoraj 9 %, v letu 2010 pa še za dodatnih 6 %.

V letu 2009 je vrednost prodaje v panogi predstavljala 2,6 % skupne prodaje v trgovini na drobno z neživili v Sloveniji, kar je v primerjavi z Nemčijo, kjer je ta delež istega leta znašal 7,4 % (Priloga 5), relativno nizko. V letu 2010 se je vrednost prodaje v panogi povečala za 10 % in je predstavljala že 3,0 % skupne prodaje v trgovini na drobno z neživili v Sloveniji (SURS, 2012). Glede na navedeno lahko zaključimo, da je potencial v Sloveniji še dovolj velik in da je panoga v Sloveniji v fazi rasti.

## 2.4 Predstavitev najpomembnejših ponudnikov v panogi

Največji uspeh in rast beležijo podjetja, ki svoje izdelke in storitve ponujajo po sodobnih tržnih poteh – televizija in predvsem internet. Temeljni dejavniki njihovega uspeha v panogi so široka paleta ponujenih proizvodov po posameznih blagovnih skupinah, enostavno naročanje in dodatne ponakupne storitve.

Po podatkih Agencije RS za javnopravne evidence in storitve (AJPES, 2012), je bilo v letu 2010 v panogi 692 gospodarskih družb. Iz Tabele 1 je razvidno, da šest vodilnih podjetij v panogi predstavlja skupno 62 % tržni delež panoge.

*Tabela 1: Tržni deleži največjih podjetij v panogi v obdobju 2006 – 2010*

	Podjetje	Tržna pot	Tržni delež (v %)				
			2006	2007	2008	2009	2010
1.	STUDIO MODERNA	TV-prodaja	27	29	25	32	31
2.	MIMOVRSSTE	Internet	5	6	9	13	13
3.	NECKERMANN	Katalog, Internet	17	15	11	10	8
4.	QUELLE	Katalog, Internet	10	8	9	10	0
5.	GA	Katalog, Internet, Maloprodaja	8	9	7	8	7
6.	BAKKER HOLLAND	Katalog, Internet	3	3	4	4	3
	.	.	.	.	.	.	.
	.	.	.	.	.	.	.
	SHOP (skupina OTTO)	Katalog, Internet	2	2	2	2	2
	NATHALIE (LA REDOUTE)	Katalog, Internet	2	2	2	1	1
	MODA PLUS	Katalog	2	2	1	0	0
	.	.	.	.	.	.	.

*Vir: AJPES, Javna objava letnih poročil, 2012.*

Največje podjetje po prihodku je Studio Moderna (Tabela 2), katerih glavna dejavnost je TV-prodaja, svoje izdelke pa trži tudi po internetu. Podjetje beleži konstantno rast, v letu 2010 je podjetje beležilo več kot 4 % rast prodaje in s tem še utrdilo položaj največjega podjetja z največjim tržnim deležem v panogi. Na drugem mestu je spletni trgovec Mimovrste, ki svoje izdelke ponuja izključno po internetu. Podjetje je svoje prihodke v zadnjih petih letih več kot potrojilo, samo v letu 2010 so dosegli skoraj 9 % rast. Zanesljivo povečujejo svoj tržni delež v panogi, ki je v letu 2010 znašal že 13 % (Tabela 1). Na tretjem mestu je bilo kataloško podjetje Neckermann, ki je svoje izdelke ponujal v katalogih in na internetu. V letu 2009 so zabeležili velik padec prodaje, v letu 2010 pa se je prodaja zmanjšala še za dodatnih 8 %. Njihov tržni delež v panogi se je iz leta v leto manjšal. V letu 2006 je znašal 17 %, v letu 2010 pa le še 8 % (Tabela 1).

*Tabela 2: Prihodki največjih podjetij v panogi v obdobju 2006 – 2010*

	Podjetje	Tržna pot	Prihodki (v 1000 EUR)				
			2006	2007	2008	2009	2010
1.	STUDIO MODERNA	TV-prodaja	29.121	35.432	38.654	45.444	47.341
2.	MIMOVRSSTE	Internet	5.215	7.778	14.010	17.830	19.430
3.	NECKERMANN	Katalog, Internet	18.562	18.365	17.545	13.822	12.751
4.	QUELLE	Katalog, Internet	11.132	9.630	13.452	13.383	-
5.	GA	Katalog, Internet, Maloprodaja	8.973	11.237	11.232	10.754	11.290
6.	BAKKER HOLLAND	Katalog, Internet	2.881	4.078	5.796	5.406	5.219
	.	.	.	.	.	.	.
	.	.	.	.	.	.	.
	SHOP (skupina OTTO)	Katalog, Internet	1.719	2.017	2.520	2.192	2.776
	NATHALIE (LA REDOUTE)	Katalog, Internet	2.067	2.707	2.691	1.949	1.255
	MODA PLUS	Katalog	1.957	2.131	1.545	.	.
	.	.	.	.	.	.	.
	.	.	.	.	.	.	.
	<b>SKUPAJ PANOGA</b>		<b>109.534</b>	<b>122.529</b>	<b>153.296</b>	<b>139.903</b>	<b>153.921</b>

*Vir: AJPES, Javna objava letnih poročil, 2012.*

### **Klasična kataloška prodaja v Sloveniji**

V Sloveniji je dlje časa delovalo pet večjih ponudnikov, ki so se ukvarjali s kataloško prodajo oblačil in obutve in delovali na enakem tržnem segmentu in tržno potrebo zadovoljevali na enak način: Neckermann, Quelle, Shop, Nathalie in Moda Plus. Prihodki klasične kataloške prodaje, ki so razvidni iz Tabele 2, se zmanjšujejo. V letu 2006 so znašali 35,4 Mio EUR, kar je predstavljalo 32 % celotne vrednosti panoge (Trgovina na drobno po pošti ali internetu), v letu 2010 pa le še 16,8 Mio EUR oziroma manj kot 11 % vrednosti prodaje celotne panoge.

Neckermann, Quelle in Moda Plus so (bile) hčerinske firme podjetij v Nemčiji iz koncerna KarstadtQuelle oziroma kot se je kasneje preimenoval, Arcandor. V letih 2006 in 2007 so v

koncernu izvajali številne ukrepe, da bi zajezili finančne in organizacijske težave na trgu. Ti ukrepi so „prizadeli“ večino podjetij koncerna – z reorganizacijo, prestrukturiranjem ali pa celo s prodajo. Končni padec je koncern doživel leta 2009. To pa je imelo posledice na hčerinska podjetja v tujini, tudi v Sloveniji. Danes podjetja Neckerman, Quelle in Moda plus niso več prisotna na slovenskem trgu.

### **3 OPREDELITEV KUPCEV KATALOŠKE PRODAJE**

#### **3.1 Ciljni segmenti kupcev**

»Poznati svojega kupca« je prvo pravilo kataloške prodaje. Potrebno je poznati in vedeti, zakaj in kako kupci uporabljajo katalog. Klasična napaka tistih, ki pripravljajo prodajni sortiman blaga v katalogu, je ta, da dajejo prednost izdelkom, izbranim po lastnem okusu in ne upoštevajo potreb in želja končnega kupca (Stone & Jacobs, 2001, str. 333).

Vsako podjetje, ki se ukvarja z neposredno prodajo, mora poznati svoje kupce. Torej, kdo so in kaj potrebujejo. Izdelati je potrebno profil kupca, ki pove, kakšne so njihove značilnosti in lastnosti. Na vprašanje »kdo so naši kupci« je potrebno odgovoriti na naslednja vprašanja:

1. Kakšna je njihova starost, spol, velikost družine?
2. Kakšen je njihov dohodek oziroma kakšna je njihova kupna moč?
3. Kje živijo – v mestih ali na podeželju, od kod prihajajo – koncentrirano iz določenih regij ali razpršeno iz celotnega območja države?
4. Kakšne so njihove nakupovalne navade?

Pri segmentaciji trga je potrebno upoštevati pravila, brez katerih segmenti ne bi bili smiselni. To merljivost, velikost, dostopnost, diferenciranost in operativnost.

##### **3.1.1 Demografske značilnosti kupcev**

Na osnovi teh podatkov je mogoče opraviti geografsko in demografsko segmentiranje kupcev, ki opredeli njihove značilnosti. Tako lahko opredelimo velikost ciljnega trga in način oziroma medij, s katerim ga lahko najboljše in najučinkoviteje dosežemo. Geografsko segmentiranje pomeni delitev trga v različne geografske enote, kot so narodi, države, regije, občine, mesta in soseske.

Demografsko segmentiranje pomeni delitev trga v skupine na podlagi spremenljivk, kot so starost, velikost družine, spol, dohodek, poklic, izobrazba, ipd. Demografske spremenljivke so pogosto povezane s kupčevimi željami, preferencami in pogostnostjo uporabe in jih je lažje meriti.

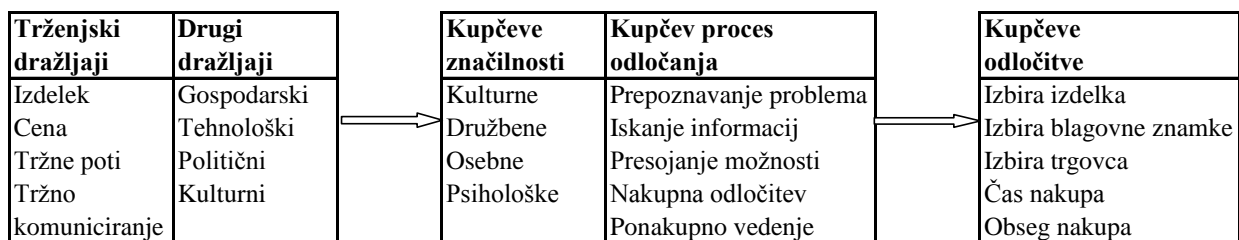
V intervjuju, ki ga je z mag. Harald Gutschi<sup>2</sup>, direktorjem podjetja UNITO Versand GmbH, opravil Andreas Kump (2008) za revijo Silver, lahko zasledimo nekaj demografskih podatkov kupcev kataloške hiše Otto v Avstriji.

Povprečen kupec je star 37 let in je ženskega spola. Pri Otto kupuje 80 % žensk in 20 % moških. 70 % kupcev kupuje oblačila, obutev in ostale tekstilne izdelke, 30 % pa izdelke za dom in gospodinjstvo, vključno s tehniko. Moški pri njih nakupujejo manj, saj je politika kataloške hiše Otto usmerjena emocionalno in ne racionalno. Lep primer racionalne spletne trgovine je Amazon. Zelo malo slikovnega gradiva, racionalni opisi, ne vzbudi želje po nakupu. Otto pa je usmerjen v emocionalno predstavitev ponudbe – s številnimi slikami, opisi in nagovori, ki v kupcu prebudi željo po doživetju nakupa. Klasičen kupec kataloške prodaje je iz manjšega mesta na podeželju. Kupec, ki kupuje preko spleta pa je ponavadi priložnostni kupec in živi v večjem mestu, torej tam, kjer je največja konkurenca kataloškim ponudnikom – nakupovalni centri. Ta kupec išče nekaj drugega: udobnost. To je kupec, ki ima malo prostega časa in ga zaradi ene majice, ki jo potrebuje, ne želi zapraviti v nakupovalnem centru. Ta čas, ki bi ga prebil v avtu na poti v trgovski center, v drenjanju med policami, čakanju pred blagajno, čas na poti domov, raje preživi na rekreaciji in naredi nekaj zase.

### 3.1.2 Segmentacija kupcev glede na proces nakupovanja

Preučevanje porabnikov nas usmerja pri oblikovanju novih izdelkov, lastne ponudbe, cen, tržnih poti in sporočil. Da bi razumeli svojega kupca, je v prvi vrsti potrebno razumeti vedenje kupcev oziroma t.i. model dražljaj-odziv. Trženje in drugi dražljaji iz okolja »prodrejo« v porabnikovo zavest. Značilnosti kupca in procesi odločanja skupaj pripeljejo do določenih nakupnih odločitev (Kotler, 2004, str.184).

Slika 1: Model nakupnega vedenja



Vir: P. Kotler, Management trženja, 2004, str. 184.

Zunanji dražljaji, ki jim je izpostavljen porabnik, vključujejo tako glavne sestavine trženjskega spleta (4-P), kakor tudi dražljaje iz okolja (gospodarske, tehnološke, politične in kulturne). Trženjski dražljaji se nanašajo na izdelek, cenovno pozicioniranje, kako in kje bo izdelek

<sup>2</sup> Mag. Harald Gutschi je glavni direktor podjetja UNITO Versand & Dienstleistungen GmbH, ki je pristojno za blagovni znamki OTTO in Universal, s sedežem v Graz-u v Avstriji.

prodan, kateri skupini kupcev bo namenjen, kakšna bo embalaža izdelka in kako bo ciljni skupini kupcem predstavljen. Dražljaji iz okolja pa zajemajo ekonomske, tehnološke, politične in kulturne okoliščine, v katerih porabnik živi in dela. Medtem ko zunanji dražljaji enako vplivajo na porabnike v določeni državi oziroma teritoriju, pa se kupčeve značilnosti in njegov proces odločanja nanašajo na vsakega individualnega porabnika posebej. Kupčeve značilnosti in proces odločanja – imenovane tudi »črna skrinjica« (angl. *black box*) – delujejo kot osebni filter, ki zunanje dražljaje pretvorijo v odločitev o nakupu.

Podjetje ne more oskrbovati vseh kupcev na širokem trgu. Kupcev je preveč in njihove nakupne zahteve so preveč raznolike. Določiti mora tržne segmente, ki jih lahko uspešno oskrbuje. Tržni segment je skupina kupcev, ki imajo podoben skupek želja in zahtev. Podjetje lahko ustvari izdelek ali storitev, ki ustreza izbranemu segmentu, ter postavi ceno, ki je primerna za ta segment. Tako lahko lažje izbere najboljšo tržno pot in najboljše poti za trženjsko komuniciranje. Poleg tega si lažje ustvari jasno sliko o svojih tekmecih – podjetjih, ki se potegujejo za isti segment (Kotler, 2004, str. 279).

Izsledki študije raziskovalnega inštituta TNS Infratest, opravljene po naročilu nemškega združenja za trgovino na daljavo (Zahlen und Fakten, 2012), navajajo naslednje razloge, zakaj se kupec odloči za nakup na daljavo:

1. Ker je naročeno blago dostavljeno na dom.
2. Ker je ponudba oziroma izbira blaga v katalogih večja.
3. Ker so opisi izdelkov, ki so navedeni v katalogih, zelo natančni in so v veliko pomoč pri nakupni odločitvi.
4. Ker so v ponudbi takšni izdelki, ki jih v običajnih trgovinah ni.
5. Ker so izdelki v večini primerov cenejši kot primerljivi izdelki v normalnih trgovinah.

Small Business Administration razvršča kupce, ki kupujejo po pošti, v naslednje skupine (Simon, 1981, str. 12):

1. Tisti, ki se zanimajo za novosti. Želijo nekaj drugačnega, kot ima sosed. Po katalogih in internetu iščejo izdelke, ki so nekaj posebnega, relativno poceni, vendar privlačne zunanosti in neobičajnega dizajna.
2. Tisti, ki se ukvarjajo z določenim hobijem. Gre za skupine ljudi, ki se ukvarjajo z vrtičkarstvom, zbirajo znamke, naredi-si-sam navdušenci in podobni.
3. Tisti, ki kupujejo po pošti zaradi udobnosti. Ta način kupovanja jim je enostavnejši, še posebej, če ne živijo v bližini nakupovalnih centrov. Mnogokrat je to njihov glavni način kupovanja.
4. Tisti, ki kupujejo po pošti zgolj zaradi ugodnejših cen. Preverijo ponudbo v katalogih ali na spletu številnih ponudnikov, primerjajo cene in se odločijo za nakup pri najugodnejšem ponudniku.

Glede na navedeno lahko kupce v prodaji na daljavo razvrstimo v štiri segmente, oblikovane na osnovi njihovih zahtev in želja.



Tabela 3: Razvrstitev kupcev po segmentih

Segment	Nakupna priložnost/potreba
»NOVOSTI«	<p><b>Zanimajo jih novosti in edinstveni izdelki</b></p> <p>Kdo: posamezniki mlajše in srednje generacije</p> <p>Kaj želijo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• izdelek, ki je nekaj posebnega, privlačne zunanosti in dizajna</li> <li>• izdelek, ki ga ni moč dobiti v običajni trgovini</li> <li>• ni nujno, da izdelek potrebuje, zato mora biti relativno poceni</li> <li>• široka izbira izdelkov ni pomembna, saj išče le novosti</li> </ul>
»HOBI«	<p><b>Ukvarjajo se s hobijem</b></p> <p>Kdo: družine ali posamezniki, ki se ukvarjajo z določenim hobijem</p> <p>Kaj želijo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• iščejo specifičen izdelek oziroma sklop izdelkov za svoj hobi</li> <li>• cena ne igra najpomembnejše vloge</li> <li>• pomembno je, da imajo več izdelkov na razpolago, ki se med seboj dopolnjujejo</li> </ul>
»UDOBNOST«	<p><b>Cenijo udobje nakupovanja in dostave</b></p> <p>Kdo: družine in posamezniki vseh starosti, ki so zaposleni in jim ostaja malo prostega časa; tudi tisti, ki živijo izven območij nakupovalnih centrov</p> <p>Kaj želijo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• izdelek za vsakdanjo uporabo – oblačila in izdelke za dom</li> <li>• nakupovalna središča so oddaljena, nakupovanje po pošti jim je udobnejše</li> <li>• ne marajo gneče in čakalnih vrst v trgovini, izguba časa</li> <li>• cena ne igra najpomembnejše vloge, saj nakupujejo izdelke, ki jih potrebujejo in cenijo udobje tovrstnega nakupovanja</li> <li>• hitrost dostave ni najpomembnejša, saj nakup načrtujejo vnaprej</li> <li>• pomembna je raznolikost ponudbe, ki zadovolji večino njihovih potreb</li> </ul>
»UGODNOST«	<p><b>Iščejo nizke cene</b></p> <p>Kdo: družine in posamezniki vseh starosti, ki želijo kupovati ceneje</p> <p>Kaj želijo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• izdelke za vsakdanjo rabo, ki so cenovno ugodnejši od primerljivih izdelkov v običajnih trgovinah</li> <li>• izdelke in cene primerjajo z drugimi ponudniki</li> <li>• cena igra pomembno vlogo, saj se bodo odločili za cenejši izdelek</li> <li>• hitrost dostave ni najpomembnejša, pomembnejša je cenovna ugodnost izdelka</li> </ul>

### 3.2 Zahteve kupcev glede storitvenih elementov ponudbe na tržni poti

Za uspešno določanje tržnih poti je pomembna segmentacija trga na osnovi razlik v zahtevah kupcev glede storitvenih elementov ponudbe (SOD – Service Output Demands). Zanima nas torej, kako želi kupec kupiti določen izdelek.

Štirje storitveni elementi ponudbe, ki pokrivajo glavne kategorije zahtev kupcev po različnih tržnih kanalih so:

1. Drobitev blaga (angl. *bulk-breaking*)

Kakšne količine je pripravljen kupec kupiti naenkrat? Primer: nakup pralnega praška.

Za potrebe doma se potrošnik obnaša ekonomično - kupuje cenovno ugodnejše večje embalaže detergenta (na zalogo), saj ga je enostavno shraniti in ni bojzani, da ga ne bi porabili. Ko pa je na dvotedenskem dopustu v apartmaju, kupi manjšo enoto detergenta (le za čas počitnic) kljub višji ceni, saj bi sicer preostanek detergenta moral enostavno zavreči.

2. Lokacija in udobje (angl. *spatial convenience*)

Kako daleč je kupec pripravljen potovati? Če potrošnik ni pripravljen potovati v iskanju željenega produkta, je ta izdelek potrebno pripeljati kupcu. To pomeni, da ga je potrebno plasirati na prodajna mesta, ki so gosto posejana, torej so v potrošnikovi bližini. Idealna možnost za ta segment je tudi spletna ali kataloška prodaja.

3. Čas čakanja in dostave (angl. *waiting and delivery time*)

Kakšen je sprejemljiv razkorak med trenutkom nakupa in trenutkom dostave? Če je kupec pripravljen čakati, ni potrebno imeti zaloge, kar ima velik vpliv na višino stroškov oziroma posledično na prodajno ceno. Čas dostave je povezan s ceno. Hitrejša dostava pomeni višje stroške. Pri Dell Computer, kot odgovor na nizkocenovne ponudnike računalniške opreme, pravijo: "Res nimamo najnižjih cen, smo pa najhitrejši." Dostavni čas njihovih računalnikov je 1 dan, medtem ko je čas dostave pri ostalih ponudnikih 10-12 dni.

4. Raznolikost sortimenta (angl. *assortment and variety*)

Koliko izdelkov je kupcu na voljo na isti tržni poti? Primer: nakup osvežilne pijače. Posamezniki v družini imajo različne potrebe in želje. Mama vedno pije le vodo (točno določenega proizvajalca), oče ne zdrži brez Coca-cola, otroka pa prisegata na Sprite in Fanto. Družina se bo po nakupih odpravila v supermarket, kjer bodo dobili vse na enem mestu. Ko pa je mama v službi, pravi: "Nisem posebno izbirčna pri vodi, le da je hladna." V avtomatu na hodniku je na voljo dobro ohlajena voda le enega proizvajalca.

Kot storitveni element ponudbe lahko opredelimo tudi zahteve po prijaznosti prodajnega osebja, usposobljenosti in svetovanju prodajnega osebja, zahteve po dodatnih sestavinah za povečanje zadovoljstva - npr. montaža, prevozi, servisiranje, itd. (Coughlan et al. 2006, str. 49-51).

Iz v Tabeli 3 opredeljenih segmentov lahko opredelimo storitvene elemente in jih ovrednotimo (Tabela 4). Skupne zahteve glede storitvenih elementov ponudbe posameznega segmenta so udobje nakupovanja in obseg informacij o izdelku, kar sta glavni prednosti katalogske prodaje. Čas čakanja in dobave izdelka se sicer pri nakupovanju po pošti lahko nekoliko zavleče, vendar je kupec o tem obveščen in se ob naročilu odloči, če je dobavni rok zanj sprejemljiv.

*Tabela 4: Relativen pomen storitve za segment*

<b>SOD</b>	<b>»NOVOSTI«</b>	<b>»HOBI«</b>	<b>»UDOBNOST«</b>	<b>»UGODNOST«</b>
Hitra dobava	srednje	srednje	srednje	srednje
Dostava na dom	visoko	visoko	visoko	visoko
Prodaja sorodnih izdelkov	nizko	visoko	visoko	srednje
Informacije o izdelku	visoko	visoko	visoko	visoko
Možnost primerjave in izbire	visoko	srednje	srednje	visoko
Nizka cena	srednje	srednje	srednje	visoko
Aktualnost ponudbe	visoko	srednje	srednje	visoko

Segmenti se razlikujejo v storitvenih elementih raznolikosti ponudbe, možnosti primerjave in izbire, v elementu nizke cene in aktualnosti ponudbe. Zato je smiselno ponudbo prilagoditi segmentom glede na njihove želje in zahteve. Tako lahko izdelamo končen okvir za segmentacijo na podlagi zahtev kupcev glede storitvenih elementov ponudbe, na osnovi katerega opredelimo, kako bomo zadovoljili ciljne segmente z najnižjimi stroški (Tabela 5).

*Tabela 5: Okvir za segmentacijo na podlagi zahtev kupcev glede storitvenih elementov ponudbe*

	<b>STORITVENI ELEMENTI PONUDBE</b>		
<b>Naziv segmenta</b>	<b>Raznolikost ponudbe</b>	<b>Najnižja cena</b>	<b>Aktualnost ponudbe</b>
»NOVOSTI«	nizko	srednje	visoko
»HOBI«	srednje	srednje	srednje
»UDOBNOST«	visoko	srednje	srednje
»UGODNOST«	srednje	visoko	visoko

- **Segment »NOVOSTI«**

Kupce v tem segmentu je smiselno sprotno obveščati o novostih v ponudbi. Podjetje v svojem prodajnem programu poišče zanimive in atraktivne izdelke za ta segment in ga predstavi kupcu. Najenostavneje s krajšim mailingom ali posebno ponudbo v obliki pisma na njegov naslov ali po elektronski pošti v obliki »newsletter«. Ponudba mora biti intenzivna, tiskani mediji vsaj

enkrat mesečno, elektronska pošta tedensko. Kupec dobi občutek, da je vedno prvi obveščen o novostih v ponudbi.

Klasični, sezonski katalogi ne pridejo v poštev, saj jih zanimajo le novosti in atraktivni izdelki. Sicer so tudi v katalogih lahko ti izdelki predstavljeni, vendar so katalogi ponavadi sezonske narave (veljavnost pol leta in več). Tako je noviteta, ki je veljala na začetku sezone, ob koncu sezone le še artikel v široki ponudbi.

- **Segment »HOBI«**

Za kupce v tem segmentu je smiselno pripraviti posebne, tematske oziroma t.i. specialne kataloge, v katerih ponujajo sklop izdelkov, primernih za ciljno skupino. Ker kupci tega segmenta kupujejo le določene artikle, jim je nesmiselno pošiljati klasične kataloge s celotnim sortimentom, s katerim podjetje razpolaga.

Tematski katalogi imajo manj strani, kot klasični katalogi, kar pomeni nižje stroške za ponudnika. V to skupino lahko štejemo tudi posebne kataloge, ki nagovarjajo le določen segment populacije, kot npr. oblačila za močnejše postave, vse za dojenčka, ipd.

- **Segment »UDOBNOST«**

Za ta segment so idealni klasični, sezonski katalogi z vso ponudbo, ki jo premore podjetje (oblačila zanj, zanj in za otroka, izdelki za dom in gospodinjstvo, akustika in tehnični izdelki). Takšen obsežen, tudi do 1000-stranski katalog postane družinska »biblija« nakupovanja. Za vzpodbudo k nakupu podjetje pošilja obvestila o mesečnih dodatnih ponudbah in ugodnostih, predvsem v obliki manj obsežnih katalogov, mailingov in elektronskih obvestil v obliki »newsletter«.

- **Segment »UGODNOST«**

Manjši oziroma tanjši katalogi s ponudbo izdelkov po najugodnejših cenah so zagotovo najboljša ponudba za ta segment. Podjetje temu segmentu ponuja sezonske in mesečne ugodnosti, akcije ali popuste. Namesto klasičnega kataloga enkrat v sezoni se pripravi več manjših katalogov z izbranimi izdelki, ki so cenovno ugodnejši od konkurence.

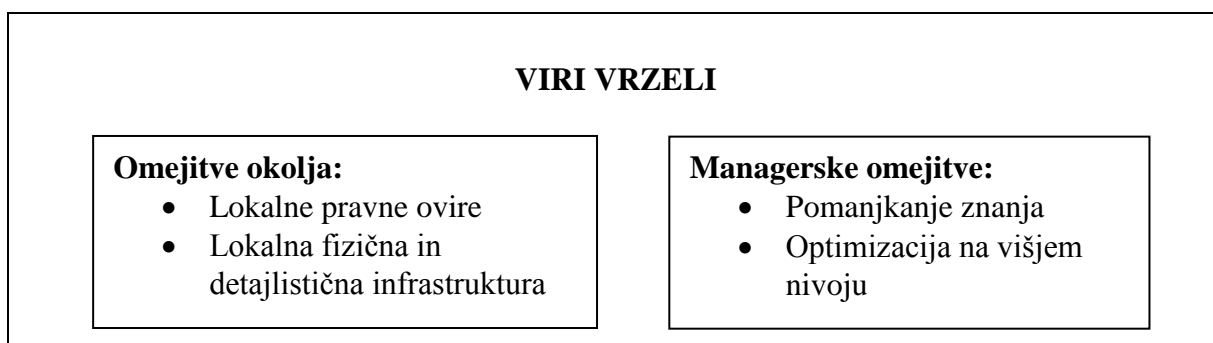
## **4 ANALIZA VRZELI**

Po izdelavi analize glede storitvenih elementov ponudbe lahko ugotovimo, kako zadovoljiti potrebe ciljnih segmentov kupcev. Potrebno pa je tudi ugotoviti, kako doseči ciljne segmente z najnižjimi stroški. Pomeni, da je potrebno izgraditi optimalno tržno pot. Optimalna tržna pot upošteva zahteve kupcev glede storitev na tržni poti in povzroča minimalne stroške. V kolikor nam ne uspe zagotoviti optimalne tržne poti, govorimo o vrzeli na tržni poti.

## 4.1 Viri vrzeli

Vrzel lahko nastane, kadar podjetje izbere napačen ciljni segment ali kadar ciljni skupini ne nudi tistega, kar želi. Lahko nastane tudi takrat, kadar so stroški tržnih tokov previsoki.

Slika 2: Viri vrzeli



*Vir: Coughlan et al., Marketing channels, 2006, str. 155.*

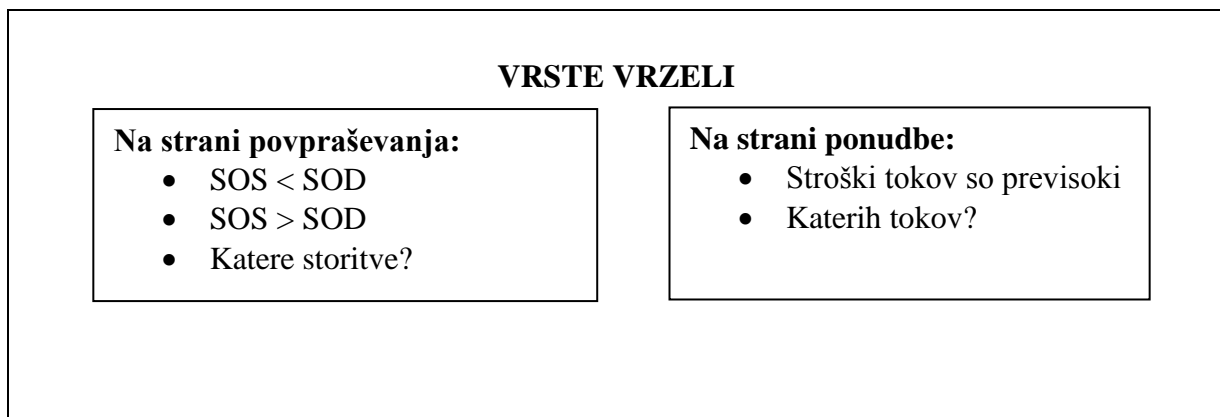
Vrzeli pa lahko nastanejo tudi zaradi **omejitev okolja**. Podjetje, ki želi zagotoviti optimalno tržno pot za svoj izdelek, se lahko sooči z lokalno pravnimi ovirami, kot na primer z zapletenimi postopke carinjenja, ki vplivajo na hitrost dostave in povečujejo stroške na poti do kupca. Primer je lahko tudi državna uvedba kontingentov oz. določenih kvot pri izvozu ali uvozu blaga. Dodatna omejitve okolja je lahko pomanjkljiva infrastruktura. Podjetje želi prodajati blago po pošti, pa je v državi pomanjkanje ponudnikov poštnih storitev, državna pošta pa je preokorna za optimalno delovanje. Ali pa želi podjetje s svoje kupce obveščati preko elektronske pošte, pa je v državi le 50 % gospodinjstev, ki jim je omogočen priklop na internet.

Vir vrzeli pa so lahko tudi **managerske omejitve**. Najpogosteje nastopi vrzel tam, kjer podjetje enostavno ne zaupa členom na tržni poti, ker želi kar največji nadzor nad končnimi kupci. Podjetje se zatorej odloči za tržno pot, ki morebiti ni najbolj optimalna. Vrzel lahko nastane tudi zaradi pomanjkanja znanja oziroma poznavanja aktivnosti na tržni poti. Primer iz prakse: podjetje, ki se ukvarja s kataloško prodajo je ugotovilo, da je povprečna vrednost naročila zelo nizka. Kupci so kupovali po en izdelek, a večkrat v sezoni. To je povzročilo velike stroške pakiranja in pošiljanja, saj je bilo več poslanih paketov, kot planirano. Odločili so se, da bodo določili najmanjšo vrednost naročila. S tem so želeli doseči, da bi kupci naročevali več izdelkov hkrati. To so kupci tudi storili, a se je povečalo število (in vrednost) vrnjenih izdelkov, kar je v skupnem povzročilo še večje stroške. Podjetje je zelo hitro odpravilo omejitve najnižjega zneska naročila.

## 4.2 Vrste vrzeli

Vrzel na strani **povpraševanja** je razlika med tem, »Kaj kupec hoče?« in »Kaj kupec dobi?«. Pojavi se, ko ponudnik ne nudi kupcu tistega, kar želi. Ponavadi je ta vrsta vrzeli povezana z neustrezno izbranimi ali neustrezno ciljanimi segmenti kupcev. Zgodi se tudi, da se na trgu oblikujejo novi segmenti, ki jim stare tržne poti ne ustrezajo. Vrzeli na strani povpraševanja nastanejo na dva načina.

*Slika 3: Vrste vrzeli*



*Vir: Coughlan et al., Marketing channels, 2006, str. 155.*

Prvi način je, kadar podjetje ponuja premalo storitvenih elementov za ciljno skupino (SOS – Service Output Supplies). Ponavadi je ta vrsta vrzeli povezana z napačno ciljnim segmenti kupcev. Če se podjetje odloči poslati svoj katalog izdelkov višjega cenovnega razreda tisti skupini kupcev, ki iščejo izdelke po najnižjih cenah, nastane vrzel na strani povpraševanja. Kupec v ponudbi izdelkov ne najde tistega, kar išče. Primer je lahko kataloško podjetje, ki je izdelalo specialen katalog s ponudbo oblačil za močnejše postave. Poslali so ga vsem svojim dosedanjim kupcem. Oblikovali so privlačno nizke cene, kot vzpodbudo k nakupu pa so objavili še dodatnih 10 % popusta za prvo naročilo. Katalog je prejela oseba, ki nosi oblačila velikosti 36. Zanj element ponudbe »ugoden nakup« nima vrednosti, saj v ponudbi ne najde izdelka, ki bi ji ustrezal.

Drugi način vrzeli na strani povpraševanja pa nastane takrat, ko podjetje ponuja več storitvenih elementov, kot jih ciljna skupina želi ali pričakuje ( $SOS > SOD$ ). Primer je lahko kataloško podjetje, ki je v želji, da bi zadovoljilo svoje kupce v večji meri, kot konkurenca, nase prevzelo stroške vračanja blaga, ki jih je po Zakonu o varstvu potrošnikov (Ur.l.RS, št. 98/2004-UPB2) dolžan plačati kupec sam. Podjetje je kasneje ugotovilo, da kupci niso niti pričakovali niti zahtevali te ugodnosti. Zaradi tega ukrepa podjetje ni pridobilo več kupcev in njihovo zadovoljstvo se ni povečalo, imelo pa je precej višje stroške.

Mogoče je tudi, da pride do vrzeli, ko je na eni strani premalo in na drugi strani preveč storitvenih elementov, kot jih kupec zahteva. Primer je lahko manjša trgovina v soseščini, kjer je storitveni element lokacija in udobje ekstremno visok, medtem ko se raznolikost sortimenta in ugodnejše cene ne morejo kosati z malce oddaljenim hipermarketom. Porabniki, kljub odlični lokaciji prodajalne, tam niso pripravljene kupovati, ker nimajo izbire in bi bili prisiljeni izbrati tisti izdelek, ki je na voljo (ne glede na ceno) in ne tistega, ki bi ga sami želeli.

Kadar so skupni stroški tokov na tržni poti previsoki, imamo opraviti z vrzeljo na strani **ponudbe**. Gre za neučinkovitost na tržni poti.

Tržne poti so skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpletene v postopek dajanja izdelka ali storitve v uporabo ali porabo. Odločitve o tržnih poteh sodijo med najpomembnejše odločitve managementa podjetja (Kotler, 2004, str. 505).

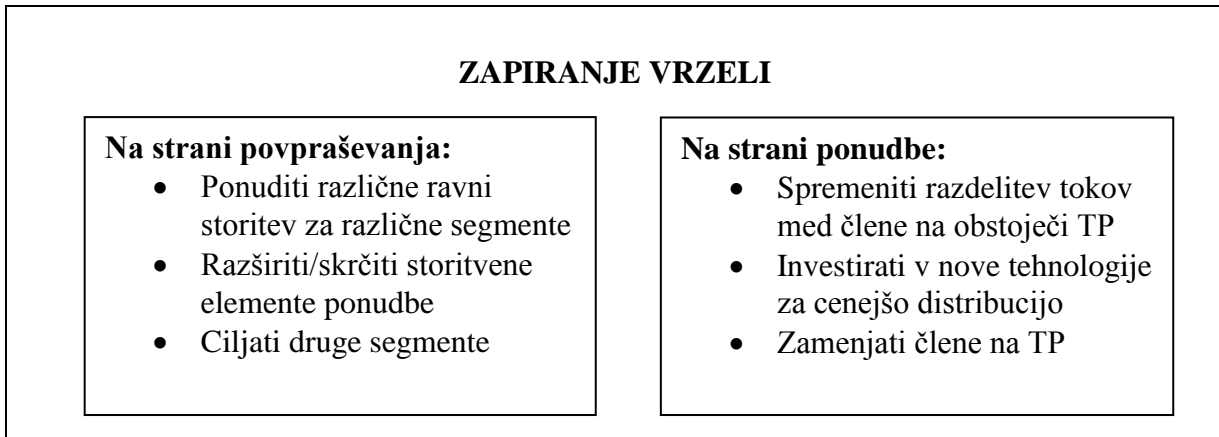
Udeleženci ali člani na tržni poti so neodvisne organizacije, ki imajo lastne cilje gospodarjenja in svojo poslovno strategijo. Imajo različno tržno moč, si med seboj konkurirajo in sodelujejo. Opravljajo aktivnosti (tokove) na tržni poti. To so tokovi naprej od podjetja do kupca (fizični prenos blaga, prenos lastništva, trženjsko komuniciranje), tokovi nazaj od kupca do podjetja (naročanje in plačilo) in tokovi, ki nastopajo v obeh smereh (pogajanje, financiranje in tveganje).

Ko je podjetje na osnovi potreb in zahtev ciljnih segmentov izbralo in tržno pot, mora izbrati tudi posamezne člene na tej poti, jih usposobiti, oceniti, koliko so primerni zanje, motivirati in spodbujati. V kolikor posamezni udeleženci ne opravljajo svojega dela optimalno, se pojavljajo višji stroški in govorimo o vrzeli na strani ponudbe. Pravilo je, da vsako aktivnost na tržni poti opravi tisti člen, ki jo opravi z najnižjimi stroški.

### **4.3 Zapiranje vrzeli**

Pomembno je ugotoviti, kakšne vrste vrzeli se v podjetju pojavljajo in kje so njihovi viri. Vendar to še zdaleč ni dovolj, da bi zagotovili optimalno tržno pot. Ko je vrzel identificirana, je naloga managementa, da jo zapre. Rešitve pri zapiranju vrzeli pa so odvisne od vzrokov za nastanek, kar pomeni, da različne vrzeli potrebujejo različne rešitve.

Slika 4: Zapiranje vrzeli



Vir: Coughlan et al., *Marketing channels*, 2006, str. 155.

Na strani **povpraševanja** obstajajo trije glavni načini zapiranja vrzeli:

1. Potrebno je ponuditi različne ravni storitev za različne segmente, kar pomeni, kolikor imamo segmentov, toliko tržnih poti potrebujemo.
2. Potrebno je razširiti oziroma skrčiti storitvene elemente ponudbe. Ponujati je smiselno le tisto, kar kupec pričakuje. Če kupec pričakuje manj, kot ponujamo, je potrebno storitvene elemente skrčiti, v nasprotnem primeru pa razširiti.
3. Namesto, da podjetje spreminja obstoječe storitvene elemente ponudbe, lahko poišče in cilja nove segmente kupcev.

Tudi vrzeli, ki nastanejo zaradi previsokih stroškov na tržni poti na strani **ponudbe**, je mogoče zapirati na različne načine:

1. S spremembo razdelitve tokov med člene na obstoječi tržni poti podjetje ne posega korenito v obstoječe poslovanje. Podjetje obdrži obstoječe člene, spremeni le njihove vloge in odgovornosti v duhu izboljšanja stroškovne učinkovitosti. Pogosto samo ta način ni dovolj učinkovit za popolno zaprtje vrzeli.
2. Mnogokrat analize pokažejo, da je smiselno investirati v nove tehnologije, ki bi zmanjšale stroške določenega toka. Podjetja lahko npr. z avtomatizacijo posameznih procesov prihranijo čas in denar.
3. V kolikor podjetje ugotovi, da določen člen na tržni poti ustvarja prevelike stroške ali morda s svojim delovanjem meče slabo luč na podjetje, ga je potrebno enostavno zamenjati. Lahko pa na svoji tržni poti uvede nove člene, t.i. specialiste za določeno področje, ki bodo s svojim delovanjem racionalizirali obstoječe aktivnosti in s tem pripomogli k večji učinkovitosti.

V nadaljevanju navajam primer iz prakse. Kataloško podjetje Bonprix iz Nemčije, ki je del koncerna Otto, je ugotovilo, da imajo ekstremno visoko kvoto vračil blaga, kar jim je povzročilo nepredvidene in visoke dodatne stroške. Kvota se je povečala po uvedbi elementa



storitve »plačevanja na odprt račun« za svoje zveste kupce. To pomeni, da lahko kupec naroča in vrača vlogo skozi dogovorjeno obdobje (ponavadi mesec dni), skupni znesek obdobja pa se zaračuna kupcu le enkrat, le-ta pa ga poravnava preko trajnika ali s kreditno kartico. Ker blaga ni bilo potrebno plačati več ob prevzemu, so kupci pričeli z naročevanjem več izdelkov hkrati, tudi tistih, ki niso bili njihova prva izbira. Ponavadi so naročevali več enaki izdelkov v različnih velikostih ali različnih barvah, šele po prejemu blaga so se odločili, kateri izdelek bodo obdržali. Ostale izdelke so seveda vrnil. Podjetje je sprejelo ukrep, s katerim so skušali svoje kupce nekoliko »disciplinirati« in s tem zmanjšati kvoto vračil. Odločili so se, da uvedejo bonus za kupce, ki v določenem obdobju ne bodo vračali izdelkov. Vsak kupec, ki v dogovorjenem obdobju ni vračal izdelkov, je v naslednjem obdobju kupoval blago 5 % ceneje. Ukrep se je obrestoval. Znižali so kvoto vračil, stroški so se zmanjšali v večjem deležu, kot se je zmanjšala vrednost prodanega blaga zaradi uvedbe dodatnega bonusa.

#### **4.4 Analiza vrzeli na strani povpraševanja**

Za primer analize vrzeli bomo preučili kataloško podjetje Quelle d.o.o., ki je konec leta 2009 prenehalo s poslovanjem na slovenskem trgu. Podjetje je sezonsko<sup>3</sup> izdajalo naslednje kataloge:

- Več kot 700-stranski glavni katalog sezone s široko ponudbo oblačil in obutve za vso družino, izdelkov za dom in gospodinjstvo, tehnike in akustike. Glavni katalog so prejeli vsi kupci preteklih dveh sezon.
- Po dveh mesecih od izdaje glavnega kataloga pribl. 200-stranski katalog, podobna ponudba, kot v glavnem katalogu, večina izdelkov se ponovi. Prejemniki tega kataloga so bili vsi kupci preteklih dveh sezon.
- Mesečne kataloge, pribl. 50-stranske, ponudba oblačil po nižanih/akcijskih cenah. Katalog so prejeli vsi kupci zadnjih štirih sezon.
- T.i. specialne kataloge –vse za dom in gospodinjstvo, vse za otroka, vse za vrt in prosti čas.... – enkrat na sezono, povprečno 60 strani na katalog. Prejemniki kataloga so bili vsi kupci sezone in tisti, ki so katalog posebej naročili.

Ponudba izdelkov je bila objavljena na spletnih straneh podjetja, vendar ne vseh, ki so bili predstavljeni v katalogih. Obveščanja o novostih na spletu ni bilo.

Ugotovili smo, kdo so tipični segmenti kupcev kataloške prodaje in izdelali okvir za segmentacijo na podlagi zahtev kupcev glede storitvenih elementov ponudbe. Na preučevanem primeru bomo ugotovili, ali obstajajo vrzeli na strani povpraševanja po posameznem segmentu oziroma ali je podjetje uspelo zadovoljiti kupce.

---

<sup>3</sup> V kataloški prodaji oblačil in obutve se govori o dveh sezonah v enem letu. Sezona »pomlad/poletje« traja običajno od meseca januarja do junija, sezona »jesen/zima« pa od julija do decembra. Glavni katalogi s široko sezonsko ponudbo blaga se pošiljajo dvakrat letno, ob začetku vsake sezone.

- **Segment »NOVOSTI«**

Podjetje ni namenilo posebne pozornosti kupcem tega segmenta. Prejemali so vse kataloge, ki jih je podjetje izdalo, z vso obširno ponudbo. Ker je zahtevana raven **raznolikosti ponudbe** majhna, bi ta skupina lahko prejemala le občasna (npr. mesečna) obvestila o novostih (npr. tiskano ali elektronsko obvestilo o novi ponudbi - predstavitev na nekaj straneh z možnostjo naročila kataloga). S tem bi podjetje prihranilo pri tisku in razpošiljanju dragih katalogov. Priprava, tisk in razpošiljanje manjših mailingov bi vsekakor bilo stroškovno učinkovitejše, odzivnost na ponudbo v večjih katalogih pa s tem večja. Pri storitvenem elementu **najnižja cena** je bila srednja zahtevana raven storitve. Ker so bile cene v ponudbi podjetja v povprečju nižje od primerljivih cen izdelkov v klasičnih trgovinah, so bili kupci tega segmenta s cenami zadovoljni. Ponovno pa se izpostavi problem pri storitvenem elementu **aktualnost ponudbe**, kjer je zahtevana raven zelo visoka. Kupci so na začetku sezone prejeli glavni katalog, v katerem so lahko našli kakšen izdelek tudi zase, kasneje pa so prejemali obširne kataloge s splošno ponudbo, ki je bila v veliki meri le izvleček iz ponudbe glavnega kataloga. Na povsem novi asortiment so morali čakati do naslednje sezone.

- **Segment »HOBI«**

Podjetje je za ta segment opravljalo temeljite analize nakupov svojih kupcev. Iz nakupov v preteklosti so ugotovili, kakšno vrsto blaga najpogosteje kupujejo. Na osnovi izsledkov o nakupovalnih navadah so izdelali segmente kupcev za t.i. specialne kataloge. Tako so izdajali katalog za potrošnike z večjimi konfekcijskimi številkami, katalog s klasično modo za nekoliko starejšo generacijo kupcev, katalog izdelkov za dom in gospodinjstvo za tisto skupino, ki se niso odločali za nakup oblačil in obutve, ampak so kupovali v večini le izdelke za dekoracijo in opremo doma in pa katalog izdelkov za vrt in prosti čas. Ker pa so bili segmenti, pripravljeni na tej osnovi, relativno majhni (zaradi relativno majhnega števila potrošnikov in geografske majhnosti trga), podjetje ni dosegalo stroškovne učinkovitosti pri tiskanju tako majhnih naklad specialnih katalogov. Zato so naklade povečevali do tiste meje, ki je zagotavljala optimalne stroške tiska in tako so specialne kataloge prejemali tudi vsi kupci sezone. Odzivnost je bila s tem posledično manjša, kljub optimizaciji stroškov tiska pa so nastali dodatni stroški pošiljanja katalogov. Istočasno pa so tudi kupci tega segmenta dobivali vso ponudbo podjetja, vse kataloge sezone. Čeprav so vedno kupovali le izdelke za dom, so prejemali tudi vso ponudbo oblačil in ponudbe. Zahtevana raven storitve **raznolikost ponudbe** je bila manjša od ponujene.

- **Segment »UDOBNOST«**

Podjetje je v elementu ponudbe **raznolikost ponudbe**, kjer je bila visoka zahtevana raven storitve, povsem zadovoljilo ta segment. Prejeli so glavni katalog sezone z raznoliko ponudbo, mesečne kataloge z akcijskimi cenami, vmesni katalog sezone pa kot opomnik oziroma vzpodbudo k nakupu (prvem ali dodatnemu v sezoni). Elementa ponudbe cene in aktualnost, kjer je bila srednja zahtevana raven storitve, je bila v celoti izpolnjenja.

- **Segment »UGODNOST«**

V storitvenih elementih ponudbe **nizka cena** in **aktualnost ponudbe** so zahteve tega segmenta zelo visoke. Podjetje jim je mesečno pošiljalo kataloge z akcijskimi oziroma znižanimi cenami svojih produktov, vsakič z novo ponudbo akcijskih izdelkov. Pričakovanja kupcev v teh elementih so bila izpolnjena. Ker pa je podjetje tudi tej skupini pošiljalo vse svoje kataloge v sezoni, je podjetje ponujalo kupcem več, kot so pričakovali. Zahtevana storitev **raznolikost ponudbe** je manjša od ponujene, kar se lahko odraža v nižji odzivnosti na ponudbo in večjim stroškom od prihodkov.

*Tabela 6: Analiza ponudbe podjetja Quelle v sezoni*

<b>ZAHTEVANA RAVEN STORITEV (SOD) vs. PONUJENA RAVEN STORITEV (SOS)</b>			
<b>Naziv segmenta</b>	<b>Raznolikost ponudbe</b>	<b>Najnižja cena</b>	<b>Aktualnost ponudbe</b>
»NOVOSTI«	N (SOD < SOS)	S (SOD = SOS)	V (SOD > SOS)
»HOBI«	S (SOD < SOS)	S (SOD = SOS)	S (SOD = SOS)
»UDOBNOST«	V (SOD = SOS)	S (SOD = SOS)	S (SOS = SOD)
»UGODNOST«	S (SOD < SOS)	V (SOD = SOS)	V (SOD = SOS)

**Legenda:** N = nizka, S = srednja, V = visoka

V skladu z analizo vrzeli na strani povpraševanja lahko ugotovimo, da je podjetje v povprečju ponujalo več, kot so kupci želeli. Podjetje je svojo politiko števila in obsega katalogov sicer prilagodilo slovenskemu trgu (glavni katalog je imel v Nemčiji preko 1000 strani), vendar je ostajalo zvesto raznolikosti in časovnemu planu distribucije katalogov, kot so prakticirali v matičnem podjetju. V Nemčiji, kjer je bistveno večje število kupcev, je bila politika specialnih katalogov za tržne niše zelo uspešna in donosna. Najobsežnejši katalog sezone so prejeli le kupci iz segmenta »Udobnost«. Ker so s pravimi katalogi ciljali prave skupine, so bili rezultati in odzivnosti v skladu s planiranimi in dobičkonosni.

Tisk manjše naklade katalogov je bistveno dražji (na enoto), kot tisk večje količine. Zato je podjetje, da je zagotavljalo raznolikost ponudbe in udeleževalo politiko matične družbe, tiskalo kataloge v količinah, ki so pokrile prag stroškovne učinkovitosti. To pa so bile količine, ki so zdaleč presegale število kupcev posameznega segmenta. Posledično so kataloge prejeli vsi kupci podjetja.

Dokler je bilo kupcev iz segmenta »Udobnost« dovolj, je podjetje kljub vsemu v skupnem dosegalo pozitivne rezultate. Vendar so se sčasoma ciljne skupine kupcev preoblikovale. Predvsem z razvojem novih informacijskih tehnologij so se zahteve kupcev spremenile.

Oblikovale so se tudi nove skupine, mlajše generacije. Klasični nakupovalci po katalogu so postali manjšinski segment. Vrednost prodaje podjetja je padala, stroški pa so ostajali oz. so bili še večji, saj je podjetje zaradi vse slabše odzivnosti povečevalo število dodatnih katalogov in zmanjševalo cene, da bi kupce vzpodbudili k nakupu.

Podjetje tudi ni učinkovito sledilo razvoju novih prodajnih priložnosti. Premalo pozornosti so namenili razvoju prodaje na spletu in s tem priložnosti optimizaciji stroškov, ki jih ponuja spletna trgovina. Z ustreznimi aktivnostmi na internetu (elektronska sporočila, aktualnost ponudbe, prodajni hiti, ipd.) bi lahko zadovoljili vse »klasične« segmente kataloške prodaje, zagotovo pa bi pridobili tudi širši krog kupcev, to je tistih, ki se klasične kataloške prodaje niso posluževali.

Internet se je v zadnjih letih intenzivno razširil tudi v Sloveniji. Po podatkih Statističnega urada RS (SURS, 2012) je letu 2011 imelo dostop do interneta že 73 % gospodinjestev. Z razvojem interneta so se pojavile tudi spletne trgovine, ki jih lahko enostavno opredelimo kot novo obliko kataloške prodaje. Spletne trgovine so virtualni prodajni katalogi, kjer si uporabniki ogledajo ponudbo in naročijo želene izdelke. Postopek celotnega procesa (pošiljanje blaga kupcem, plačilo blaga, jamstva, pravica vračila, ipd.) je praktično enak, razlikuje se le v načinu prikaza ponudbe in naročanja izdelkov. To nam kaže tudi tabela razlogov v Prilogi 4, zakaj se kupci odločajo za nakupovanje po spletu. Večina razlogov je enaka tistim, ki botrujejo odločitvi za nakupovanje po katalogu (večja izbira blaga, ugodne cene, enostavnost in udobnost nakupovanja).

Oziraje se na to, da je v klasični kataloški prodaji večji delež kupcev ženskega spola, lahko rečemo, da se na spletu oblikujejo novi segmenti kupcev. Po podatkih Statističnega urada RS (SURS, 2012) je internetni nakup že kdaj opravilo 39 % oseb v starosti 10–74 let, 42 % moških in 36 % žensk. Samo v prvem četrtletju 2011 pa je po internetu naročilo ali kupilo blago 20 % oseb (23 % moških in 17 % žensk). Najpogosteje so kupovali oblačila in športno opremo, turistične nastanitvene zmožljivosti (npr. rezervacije prenočišč), različne dobrine za gospodinjstvo, vstopnice za prireditve, knjige, revije, časopise in računalniško strojno opremo. Pri vrstah e-nakupov med spoloma ni bilo bistvenjših razlik.

## **5 UČINKOVITOST KATALOŠKE PRODAJE V SLOVENIJI**

Da lahko podjetje spremlja učinkovitost svoje prodaje, mora najprej opredeliti zmožnosti in pričakovanja po posameznih tokovih na tržni poti, jih ovrednotiti in pripraviti načrt prihodkov in stroškov. Finančni načrt ali plan poslovanja je ponavadi pripravljen tako, da upošteva tudi ciljno postavljen dobiček. Podjetje nato svoje dejanske vrednosti prihodkov in stroškov primerja s planiranimi in ugotavlja odstopanja. Analiziranje prodajnih vrednosti je potrebno opravljati dovolj pogosto, da lahko ob odstopanju od ciljnih vrednosti podjetje pravočasno reagira in sprejme potrebne ukrepe.

Zagotovo najtežji del v procesu kataloške prodaje (in stroškovno najbolj intenziven) je pridobivanje kupcev in izgradnja lastne baze kupcev. Kataloška prodaja nikoli ne prinaša dobička na kratek rok. Potreben je daljši čas vlaganja v pridobitev kupcev. Šele ko podjetje razpolaga z zadostnim številom kupcev, ki jim omogoča potrebno segmentiranje in možnost upravljanja s ciljnimi skupinami, lahko pričakuje pozitivne rezultate poslovanja.

V Ameriki, zibelki kataloške prodaje, obstajajo podjetja, ki se ukvarjajo z zbiranjem osebnih podatkov, ki jih ponujajo na trgu. Njihove baze poleg osnovnih podatkov (ime, naslov, datum rojstva) zajemajo tudi podatke o poklicu, višini prihodkov, hobijih, nakupovalnih navadah ipd. Podjetja lahko naročijo izbor tistih naslovov, ki ustrezajo njihovi ciljni skupini, nato te naslove najamejo ali kupijo in jih uporabijo za svoje prodajne aktivnosti. V Sloveniji prodaja ali najemanje osebnih podatkov ni dovoljena. Zakon o varstvu osebnih podatkov (Ur.LRS, št. 94/2007-UPB1) v svojem 72. členu navaja, da lahko lastnik baze osebnih podatkov (kataloško podjetje) uporablja osebne podatke posameznikov, ki jih je zbral iz javno dostopnih virov. Uporablja lahko le naslednje podatke: ime, naslov, telefonsko številko, elektronski naslov. Na podlagi osebne privolitve posameznika lahko upravljavec obdeluje tudi druge podatke. V kolikor želi posredovati zbrane osebne podatke drugim uporabnikom za namene neposrednega trženja, je dolžan o tem obvestiti posameznika in pridobiti njegovo pisno privolitev.

Naslednji pomemben korak je ta, da podjetje predvidi odzivnost kupcev oziroma bodočih kupcev na poslane kataloge ali ponudbo na spletu. Na osnovi odzivnosti je potrebno predvideti število prodanih izdelkov in vrednost naročil po posameznem reklamnem sredstvu. Tržniki v kataloških podjetjih opravljajo planiranje naročil na osnovi izkustev v preteklih sezonah, upoštevajoč zgodovino obstoječih kupcev. Pogosto se poslužujejo tudi testnih katalogov, ki jih pošljejo na reprezentativni vzorec porabnikov in s tem dobijo smernice v odzivu na svojo glavno ponudbo. Testni katalogi služijo predvsem informaciji, kateri izdelki v ponudbi bodo pri kupcih bolj sprejeti od drugih. Z razvojem informacijskih tehnologij je vlogo testnega kataloga prevzel internet, kar je precejšnji prihranek pri stroških. Na osnovi teh podatkov lahko podjetje približno oceni število posameznik artiklov, ki jih bo potrebno zagotoviti za tekočo prodajo. Odziv kupcev na posredovano ponudbo je odvisen od vrste ponujenih izdelkov, cene in kakovosti ciljanih skupin. Problem lahko nastane, če povpraševanje presega pričakovanja – rezultat je pomanjkanje blaga, nepopolne dobave, podaljšani dobavni roki, nezadovoljni kupci, propad. Na drugi strani pa se lahko zgodi, da povpraševanje ni dovolj veliko, da postanejo zaloge prevelike, saj izdelkov ne gre ponujati več sezon zaporedoma, kajti ponudba mora biti atraktivna in sveža, saj le tako pritegne pozornost kupca.

Naslednji korak je ocena stroškov promocijskega sredstva. Stroški kataloga (tisk in distribucija) so največji fiksni stroški, ki jih mora podjetje plačati, ne glede na rezultat oz. uspeh akcije. Če podjetje investira v nakup poslovnih prostorov za trgovino, jih lahko v primeru neuspeha proda ali odda v najem in si (vsaj delno) povrne investiran znesek. Kar pa podjetje vложи v katalog, je v primeru neuspeha nepovratna investicija. Zato je zelo pomembno, da podjetje pošilja kataloge

tistim kupcem, ki ga želijo. Pri izračunu stroškov kataloga je zelo pomembno, da podjetje doseže ugodne cene pri tiskarni, eventualne popuste na količino tiska, zelo pomembni so poštni stroški distribucije kataloga. Odlične pogajalske sposobnosti managementa pri oblikovanju cen teh storitev so izjemno pomembne, saj imajo ti stroški nemalokrat odločujoč vpliv na rezultat poslovanja.

Poleg stroškov reklamnega sredstva (kataloga), ki podjetju nastanejo še pred pričetkom prodaje, je potrebno opredeliti vse ostale stroške, ki ob poslovanju nastanejo. Potrebno je predvideti stroške po posameznih tokovih na tržni poti.

- **Naročilo kupca, informacije**

Kupci imajo možnost naročanja po telefonu, z naročilnico po pošti ali preko interneta. Kataloško podjetje potrebuje klicni center, ki sprejema telefonska naročila (in reklamacije) kupcev, podaja informacije kupcem ter vnaša in obdeluje naročila. Podjetje lahko razpolaga z lastnim klicnim centrom ali pa ta tok opravi zunanji izvajalec. V primeru lastnega klicnega centra je potrebno predvideti potrebno število zaposlenih, stroške amortizacije opreme v klicnem centru (telefonska centrala, računalniki, potrebna programska oprema) in stroške šolanja in izobraževanja osebja v klicnem centru. Vsi ti stroški so prisotni tudi v primeru neuspešnosti akcije, kar pomeni, da jih lahko opredelimo kot fiksne stroške. V primeru zunanjega klicnega centra se podjetje dogovori z izvajalcem o ceni opravljenega pogovora in obdelave naročila. Stroškov ni, če ni naročil, kar pomeni, da jih v tem primeru opredelimo kot variabilne stroške. Fiksni stroški so le tisti del, ki se nanašajo na šolanje in uvajanje klicnega centra.

- **Naročanje blaga**

Od politike in strategije podjetja je odvisno, kakšne bodo zaloge blaga v skladišču. V kolikor podjetje posluje z zanesljivimi dobavitelji oz. proizvajalci izdelkov, so lahko začetne zaloge bistveno manjše, ki pa jih dopolnjujejo skozi sezono glede na dejanske potrebe. Seveda pa lahko ta način privede do daljših dobavnih rokov za kupca. Podjetje mora oceniti najdaljše dobavne roke, ki jih je kupec še pripravljen sprejeti, opredeliti stroške večkratnega naročanja, transportne stroške od proizvajalca do skladišča, upoštevati eventualne stroške carinjenja, dodati manipulativne stroške skladiščenja in ugotoviti, kakšen način naročanja blaga (sezonski, mesečni, ipd.) je stroškovno učinkovitejši. Zanesljivost, hitrost dobave, ugodne cene, količinski rabati in ostali pogoji ob nakupu blaga so odločilni pri izbiri dobavitelja oziroma proizvajalca izdelkov za ponudbo v katalogih. Slabo dogovorjeni pogoji in izbira nezanesljivega partnerja lahko privedejo do predolgih dobavnih rokov za kupca, previsokih cen, razprodanih zalog izdelkov, posledično do povečanja kvote vračil, nezadovoljstva in izgube kupcev.

- **Priprava paketov za kupca**

Na osnovi naročila je potrebno naročene izdelke pripraviti za končnega kupca. Pripravijo se paketi, ki morajo biti opremljeni z vso zahtevano spremno dokumentacijo. Izipisati je potrebno

račun za končnega kupca in ga priložiti paketu in paket opremiti z obrazcem, ki ga zahteva pošta. Paketi se pripravijo za transport na pošto, ki izvrši distribucijo končnim kupcem. Stroški tega toka so: material za izdelavo paketov (karton, vreče), obrazci za tiskanje poštna dokumentacije in računa kupca, stroški prevoza paketov do pošte (skladišče je lahko zelo oddaljeno, npr. v drugi državi), stroški pakiranja in manipulacije s paketi. Večje kataloške hiše opravljajo ta tok z lastnimi delavci, hčerinska podjetja pa uporabljajo storitev matične družbe. Tako jim nastanejo stroški, ki so vezani na število paketov (dogovorjena cena je cena na paket) in predstavljajo variabilne stroške.

- **Distribucija paketov končnim kupcem**

Distribucija končnim kupcem se ponavadi vrši preko pošte ali drugih ponudnikov tovrstnih storitev. Velike kataloške hiše nemalokrat zgradijo svojo lastno distribucijsko mrežo. Pošta (ali drug dostavni partner) je pomemben člen v verigi tokov kataloške prodaje, saj ima praktično edini neposreden (oseben) stik s kupcem. V kolikor distribucijski partner slabo opravlja svoje delo, škodi ugledu podjetja, ki pakete pošilja. Nemalokrat se zgodi, da kupci za slabo opravljeno storitev pošte krivijo podjetje, kjer so izdelke naročili. Podjetje ima zaradi velikega števila poslanih katalogov in paketov pogajalsko moč pri oblikovanju cene distribucije. Vendar ni nujno, da podjetje izbere tistega ponudnika storitev, ki nudi najnižjo ceno. Za dober celotni vtis kataloške prodaje mora biti partner zanesljiv in sposoben v dogovorjenih rokih distribuirati dogovorjeno število paketov. Stroški tega toka nastanejo proporcionalno številu poslanih paketov in predstavlja za podjetje variabilen strošek.

- **Plačilo kupnine kupcev**

Kupci imajo različne možnosti plačila blaga. Še vedno najpogostejši način je plačilo blaga po povzetju, ko kupec plača znesek računa poštnemu uslužbencu ob prevzemu paketa. Stroške provizije plačila s položnico v tem primeru krije kupec sam, lahko pa se podjetje odloči, da ta strošek bremeni podjetje. Drugi najpogostejši način plačila je plačilo s kreditno ali plačilno kartico. Podjetja imajo z bankami in inštitucijami, ki se ukvarjajo s kartičnim poslovanjem sklenjene pogodbe o opravljanju storitev. Strošek teh storitev je od 2 do 5% vrednosti plačila. Ker so to stroški plačilnega prometa oziroma denarnih transakcij in nastanejo, ko kupci plačajo prejeto blago, so to za podjetje variabilni stroški.

- **Obdelava vračil kupcev**

Po Zakonu o varstvu potrošnikov (Ur.l.RS, št. 98/2004-UPB2) ima kupec pravico vračila blaga v zakonitem roku. Prodajalec je dolžan blago sprejeti brez navedbe vzroka vračila in vrniti kupcu vrednost vrnjenega izdelka oz. kupnino. Izdelki se fizično vrnejo v skladišče, kjer jih je potrebno pregledati in ugotoviti, ali so poškodovani (za odpis) ali pa jih je mogoče ponovno prodati. Istočasno je potrebno pripraviti dokumentacijo za vračilo denarja kupcem. Podjetje se lahko odloči, da sprejem, kakovostno kontrolo, evidentiranje, pripravo dokumentacije za vračilo denarja in zbiranje vrnjenega blaga opravi zunanji izvajalec. V tem primeru ponavadi podjetje dogovori ceno za obdelavo vrnjenega paketa (v kateri so všteti vsi koraki, ki nastanejo ob

vračilu kupca). Vrnjeno blago se tedensko, mesečno oz. po dogovoru transportira v skladišče podjetja za nadaljnjo uporabo. V kolikor podjetje sprejema vračila kupcev neposredno v svoje skladišče, obdelavo vračil prevzame lasten personal. V tem primeru je za podjetje strošek obdelave vračil fiksnega značaja.

- **Vračilo kupnine kupcem**

Podjetje se lahko odloči, da kupcem vrača kupnino s pošto nakaznico (storitev vračanja denarja v tem primeru opravi pošta) ali pa vrnejo kupnino s pomočjo sodobnih bančnih poti in storitev neposredno na transakcijski račun kupca. V obeh primerih nastanejo stroški provizije, ki je različna glede na način vračila denarja. Kljub temu, da je cena vračila denarja s pošto nakaznico bistveno višja od provizije nakazila denarja pri bankah, mora podjetje predvideti tudi to, dražjo možnost in sicer v primeru, ko kupec podjetju ne želi razkriti številke svojega transakcijskega računa.

Ko opredelimo vse navedene stroške, lahko pripravimo planski obračun (predračun) uspeha posamezne akcije. Pomembno je, da se tovrstni predračuni pripravijo za vsako reklamno sredstvo (katalog, splet) posebej, saj je le tako mogoče analizirati uspešnost posamezne akcije. Skupek predračunov po reklamnih sredstvih daje skupen sezonski in letni plan poslovanja. Podjetje mora aktivno zasledovati dejanske prihodke in stroške in jih primerjati s planiranimi vrednostmi. V kolikor se pojavijo odstopanja, na strani prihodkov ali stroškov, je potrebno nemudoma analizirati vzrok in poiskati rešitev za odpravo le tega.

- **Hipotetičen primer izračuna učinkovitosti**

V nadaljevanju navajam hipotetičen primer izračuna prihodkov in stroškov za reklamno sredstvo (katalog), ki ga kataloško podjetje želi poslati svojim kupcem. Podjetje bo ocenilo potrebne stroške in ugotovilo, ali je predviden prihodek kataloga dovolj velik za pokritje stroškov kataloga in fiksnih stroškov, ki pri poslovanju nastanejo. Višina stroškov je, na osnovi mojih večletnih delovnih izkušenj na področju kataloške prodaje, ocenjena. Kjer obstaja možnost uporabe dejanskih vrednosti (na osnovi javno objavljenih cenikov), je to posebej navedeno. Namen izračuna je predstaviti vse stroške, ki pri poslovanju kataloške prodaje nastanejo. Ovrednotenje le-teh služi zgolj kot okvir za lažjo predstavo obsega stroškov.

Izhodišča za izračun učinkovitosti so naslednja:

- Predpostavljamo, da gre za hčerinsko podjetje velike kataloške hiše v Evropi. V enem letu svojim kupcem pošljejo štiri kataloge. Izračun je pripravljen za en katalog.
- Podjetje razpolaga z lastno bazo kupcev, ki šteje 40.000 naslovov.
- Podjetje razpolaga z lastnim klicnim centrom. Stroški naročil kupcev so celotni fiksni stroški zaposlenih v klicnem centru in amortizacije opreme klicnega centra.
- Podjetje nima zalog blaga. Blago se nahaja v centralnem skladišču matičnega podjetja v tujini. Na osnovi naročil kupcev se v skladišču pripravijo paketi za končnega kupca z vso potrebno dokumentacijo. Matično podjetje zaračunava podjetju v Sloveniji nabavno



vrednost prodanega blaga in stroške pakiranja na enoto pripravljenega paketa. Za transport paketov v Slovenijo poskrbi matično podjetje in je vračunano v ceno priprave paketa.

- Distribucijo paketov do končnega kupca opravlja Pošta Slovenije.
- Podjetje v Sloveniji sprejema in obdeluje vračila kupcev. Vrnjeno blago transportira v matično skladišče v tujini po predhodno določenem terminskem planu. Podjetje od matičnega podjetja prejme dobropis v višini nabavne vrednosti vrnjenega blaga.
- Število poslanih paketov je enako številu naročil. Zanimarimo možnost deljenja naročil, ki se zgodi v primeru, kadar določen izdelek trenutno ni dobavljiv in ga podjetje pošlje kupcu naknadno.

Iz Tabele 7 je razvidno, da je podjetje ocenilo prihodek poslanih katalogov v višini 400.000 EUR. Podjetje pričakuje 8.000 naročil (kataloge so poslali vsem svojim kupcem v bazi, ocenili so 20 % odzivnost na poslane kataloge), ocenjena povprečna vrednost naročila je 50 EUR.

Določeni izdelki, ki so predstavljeni v katalogu, lahko zaradi velikega povpraševanja poidejo. Ker izdelka ni mogoče umakniti iz kataloga in ga kupci še vedno naročajo, se pojavi kvota nedobavljivih oz. razprodanih izdelkov. Podjetje ocenjuje, da bo ta delež znašal 5 %. Delež vrnjenih izdelkov bo po oceni znašal 15 %.

**Stroški reklamnega sredstva** (v našem primeru kataloga) so razčlenjeni na stroške oblikovanja kataloga, stroške tiskarne (zajemajo pripravo, papir, tisk kataloga, naslavljanje in transport katalogov do dogovorjenega poštnega centra) in stroške distribucije katalogov. To je poštnina za prenos kataloga do končnega kupca in je ocenjena na osnovi cen poštnih storitev Pošte Slovenije (Cenik poštnih storitev v notranjem prometu, 2012) in se izračunava glede na težo reklamnega sredstva. Ocenjena teža kataloga znaša 150 g.

V nadaljevanju so opredeljeni stroški po posameznih tokovih na tržni poti.

Ker podjetje razpolaga z lastnim klicnim centrom, so **stroški naročil kupcev** dejansko fiksni stroški zaposlenih in amortizacije opreme klicnega centra. Zato jih v izračunu stroškov za posamezno reklamno sredstvo ne bomo upoštevali. Potrebno jih je upoštevati med ostalimi fiksnimi stroški. Enako je s stroški zaposlenih na oddelku vračil. Največji delež stroškov nastane s **stroški prodanega blaga**. Podjetje je na osnovi svoje marže ocenilo, da ta delež predstavlja 50 % vrednosti neto prihodka. Višina **stroškov priprave paketov** za končnega kupca je dogovorjena z matičnim podjetjem in se zaračunava glede na število paketov. Stroški zajemajo embalažo, paketno dokumentacijo, opravljeno storitev pakiranja, pripravo paketne dokumentacije in transport v Slovenijo. Ocenjeni so na 2,0 EUR/paket. Podjetje ocenjuje, da bo število paketov enako številu naročil. **Stroški distribucije paketov** so izračunani za 8.000 paketov po ceniku Pošte Slovenije za prenos paketov v Sloveniji (Cenik poštnih storitev v notranjem prometu, 2012). Upoštevana je cena za poslovni paket do 2 kg in znaša 3,575 EUR/paket. Podjetje je ocenilo, da je 10 % plačil kupcev opravljeno s kreditno kartico. Povprečna provizija za kartično poslovanje pri podjetju znaša 4 % od vrednosti plačila. **Stroški**

plačil kupcev so torej izračunani za 10 % vrednosti dobav. Podjetje opravlja vračila kupnine svojim kupcem za vrnjene izdelke s poštno nakaznico preko Pošte Slovenije. **Stroški vračila kupnine kupcem** je provizija, ki jo Pošta zaračunava podjetju za opravljeno storitev in znaša 1,5 EUR na opravljeno vročitev denarja (Cenik poštних storitev v notranjem prometu, 2012).

Tabela 7: Hipotetičen izračun prihodkov in stroškov kataloga

<b>PRIHODKI</b>			
<b>Vrednost naročil</b>	v %		<b>400.000,00</b>
- razprodani izdelki	5,0	-20.000,00	
<b>Vrednost dobav</b>			380.000,00
- vračila kupcev	15,0	-57.000,00	
<b>Bruto prihodki</b>			<b>323.000,00</b>
- DDV	20,0	-64.600,00	
<b>NETO PRIHODKI</b>			<b>258.400,00</b>

<b>STROŠKI</b>				delež v neto prihodkih v %	
<b>1. Stroški reklamnega sredstva/kataloga</b>			<b>45.000,00</b>	17,41	
1.1.	Stroški oblikovanja kataloga	2.000,00			
1.2.	Stroški tiskarne	25.000,00			
1.3.	Stroški distribucije/poština	18.000,00			
<b>2. Stroški naročil kupcev</b>					
2.1.	stroški zaposlenih v klicnem centru	fiksni stroški!			
2.2.	amortizacija opreme klicnega centra	fiksni stroški!			
<b>3. Stroški prodanega blaga</b>			<b>129.200,00</b>	50,00	
3.1.	vrednost blaga				
<b>4. Stroški priprave paketov za kupca</b>			<b>16.000,00</b>	6,19	
4.1.	priprava paketov	2,0 eur/paket			
4.2.	embalaža + dokumentacija				
4.3.	transport v Slovenijo				
<b>5. Stroški distribucije paketov</b>			<b>28.600,00</b>	11,07	
5.1.	poština za paket	3,575 eur/paket			
<b>6. Stroški plačil kupcev</b>			<b>1.520,00</b>	0,59	
6.1.	provizija kartičnega poslovanja	4,0%			
<b>7. Stroški obdelave vračil</b>			<b>600,00</b>	0,23	
7.1.	stroški zaposlenih na oddelku vračil	fiksni stroški!			
7.2.	stroški prostora za zbir vračil	100,00			
7.3.	transport vračil v skladišče	500,00			
<b>8. Stroški vračila kupnine kupcem</b>			<b>1.200,00</b>	0,46	
8.1.	provizija za poštne nakaznice	1,5 eur/vračilo			
<b>SKUPAJ STROŠKI</b>			<b>222.120,00</b>	85,96	

Razlika med neto prihodki in stroški je znesek, ki pokriva ostale fiksne stroške v podjetju (stroški zaposlenih, stroški poslovanja, stroški amortizacije, ipd.) in vsebuje tudi pričakovan dobiček. V kolikor izračunana razlika ne pokrije vseh ostalih stroškov, ki pri poslovanju nastanejo, mora podjetje temeljito preučiti stroške posameznih tokov.

## 6 TRENDI NA PODROČJU KATALOŠKE PRODAJE

Če klasična podjetja šele odkrivajo prednosti neposrednega trženja in se ga bodo morali še naučiti pravilno in uspešno uporabljati, imajo kataloška podjetja že dolgoletne izkušnje in znanja, kako najbolj učinkovito doseči kupca in mu ponuditi tisto, kar želi in potrebuje.

Prilagajanje novim tržnim potem, ki jih prinaša tehnološki napredek, je ključnega pomena za uspeh kataloške prodaje. Vendar je bojazen, da bo internet nadomestil tiskane kataloge, odveč. To priznava tudi direktor oddelka za digitalni marketing pri Lands' End. Vendar pa digitalne medije intenzivno vključujejo v svoj posel. V tiskanih katalogih opremljajo izdelke s QR kodo<sup>4</sup>, ki omogoča neposredno povezavo z internetom, kjer lahko kupec pridobi več informacij o izdelku in prebere ocene ostalih kupcev (Martinez, 2011).

Internet sicer ostaja pomemben medij, vendar bolj kot dodaten medij, s katerim lahko dosežemo del svojih kupcev. Po podatkih nemškega združenja za trgovino na daljavo (Zahlen und Fakten, 2012) se 67 % kupcev preko interneta v Nemčiji o naročenem izdelku predhodno informira v katalogu podjetja, pri katerem naročuje. Podobne rezultate je pokazala tudi študija prodaje na daljavo v nordijskih državah (Distance selling in the Nordics 2010, 2012). Preko 40 % kupcev pri nakupu po internetu uporabljajo katalog v tiskani obliki. V katalogu izberejo izdelek, internet pa jim služi kot medij za posredovanje naročila. Klasičen katalog je tudi odlično sredstvo za pospeševanje prodaje po spletu in sicer kot oglaševalski medij.

Na kongresu trgovine na daljavo v Nemčiji (Deutcher Versandhandels-Kongress, 2012) so med drugimi ocenjevali prihodnost klasične kataloške prodaje. Tradicionalna kataloška podjetja z »analognim« poslovnim modelom se bodo morala prilagoditi »digitalni« eri. Za mnoga tradicionalna podjetja prehod na nove, digitalne kanale ni enostaven. Vsekakor postavitev kataloga na internet še ne pomeni internetne strategije. To strategijo pa mora podjetje zastaviti in izvajati natančno in dosledno, saj gre za interaktivni sistem, kjer je ažurnost bistvenega pomena. Vse več podjetij nastopa na tržišču preko več kanalov (npr. običajna trgovina, spletna trgovina in prodajni katalog). Tudi za kataloška podjetja je rešitev večkanalnost (angl. *multichannel*<sup>5</sup>). Izkoristiti in uporabiti morajo možnosti, ki jih ponuja trg oz. načine, ki jih kupci hočejo. Le tako bodo dosegli učinkovito tržno pot: na način in tam, kjer kupci hočejo oz. želijo.

---

<sup>4</sup> QR koda je dvodimenzionalna črna koda, ki vsebuje informacije. Zajamemo jo s kamero mobilnega telefona.

<sup>5</sup> "Multichannel marketing" je trženje po različnih tržnih kanalih (maloprodajna trgovina, internet, katalog, ...) z namenom doseči kupca.

Vsekakor pa podjetja ne smejo spregledati novih možnosti, ki jih nudijo družabna spletna omrežja. V Sloveniji je v letu 2011 v spletnih socialnih omrežjih (Twitter, Facebook, MySpace) sodelovalo že 35 % uporabnikov interneta (SURSA, 2012). Ta omrežja se lahko učinkovito uporabljajo kot pomožno orodje za ustvarjanje dialoga s kupci in angažiranje kupcev, da naredijo korak več.

## **SKLEP**

V uvodu navajam Birda (2008), ki trdi, da bo v prihodnosti neposredno trženje prevladalo. Z analizo stanja na evropskem trgu ugotavljam, da je že več let zapored beležiti rast »nakupovanja od doma«, ki postaja dominanten trend v maloprodaji. Tudi izsledki študije Trgovine na daljavo v Nemčiji (Zahlen und Fakten, 2012) kažejo, da so v letu 2011 beležili rekordno rast prodaje. Delež prodaje na daljavo v skupni maloprodaji vztrajno raste (Priloga 3, Slika 3). Kot je razvidno iz navedb v drugem poglavju, je tudi v Sloveniji beležiti trend rasti prodaje v panogi Trgovina na drobno po pošti ali internetu. Prav tako se delež prodaje v skupni maloprodaji vztrajno povečuje. Zahvala rekordni rasti gre predvsem porastu prodaje po spletu.

Klasična kataloška podjetja izkoriščajo in uporabljajo možnosti, ki jih ponuja nova digitalna doba. Danes najbolj uspešna podjetja so tista, ki izkoriščajo ekonomske prednosti integracije tradicionalnih in digitalnih tržnih poti. Z razvojem interneta so kataloška podjetja dobila nov, inteligen in močan poslovni model.

Zagotovo pa se ni bati, da bi internet v celoti nadomestil tiskane kataloge. Na podlagi segmentacije kupcev glede njihovih zahtev po storitvenih elementih lahko zaključim, da tiskan katalog ni izgubil veljave pri kupcih. Možnosti sodobnih elektronskih poti, ki jih podjetja učinkovito izkoriščajo, so dodana vrednost v njihovih očeh.

Žal pa v Sloveniji klasična kataloška prodaja ni uspešno izkoristila prednosti digitalnih poti, ki jih trg ponuja. Analiza vrzeli na primeru podjetja Quelle, ki je predstavljena v četrtem poglavju, je pokazala, da (nekoč največje) podjetje ni sledilo zahtevam kupcev, ki so se z razvojem novih informacijskih tehnologij spremenile. Prav tako ni učinkovito sledilo razvoju novih prodajnih možnosti in s tem priložnosti za optimizacijo stroškov. Zato ali pa tudi zato podjetje ni preživelo na konkurenčnem trgu.

Novi časi zahtevajo nove pristope. S kombinacijo klasičnih in digitalnih pristopov za doseganje ciljnih skupin je uspeh zagotovljen. Podjetja, ki bodo znala združiti svoje znanje z novimi prodajnimi priložnostmi, bodo zmagovalci sodobnega časa.

## LITERATURA IN VIRI

1. AJPES, Agencija RS za javnopravne evidence in storitve. (2012). Javna objava letnih poročil. Najdeno 15. maja 2012 na spletnem naslovu [http://www.ajpes.si/Letna\\_porocila/Druzbe\\_in\\_zadruga/Javna\\_objava?id=81](http://www.ajpes.si/Letna_porocila/Druzbe_in_zadruga/Javna_objava?id=81)
2. Bird, D. (2008). *Direktni marketing po zdravi pameti* (četrti izdaja). Ljubljana: Lisac & Lisac.
3. *Cenik poštnih storitev v notranjem prometu*. Najdeno 15. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.posta.si/seznam-dokumentov/799/Informativni-cenik>
4. Coughlan, T.A., Anderson, E., Stern, W.L., & El-Ansary, I.A. (2006). *Marketing Channels* (Seventh Edition). New Jersey: Upper Saddle River; Prentice Hall; Pearson Education.
5. *Deutcher Versandhandels-Kongress*. Najdeno 12. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.versandhandelskongress.de/Kongress/rueckblick.php>
6. *Distance Selling in the Nordics 2010*. Najdeno 15. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.postnord.com/PageFiles/3081/Distanshandel%20Norden%202010%20English.pdf>
7. EMOTA, European E-Commerce and Mail Order Association. (2010). Statistics: Key Figures. Najdeno 02. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.emota.eu/publications/statistics/270-key-figures-2008.html>
8. *History*. Najdeno 31. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.hammacher.com/Editorial/History>
9. *History of Mail Order*. Najdeno 31. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.thecatalogshop.co.uk/catalogue-history/mail-order.php>
10. Kirchner, G.(1991). *Die neue Praxis der Direktwerbung*. Wiesbaden: Forkel-Verlag.
11. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (enajsta izdaja). Ljubljana: GV Založba.
12. Kump A. (2008, januar). Erfolgsfaktor Bequemlichkeit. *Revija SILVER*, št. 14, stran 6/7. Najdeno 20. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.sil.at/unternehmen/magazin/magazin-nr-14/seite-67/>

13. Mail Order. (b.1.) V *Wikipediji*. Najdeno 31. maja 2010 na spletnem naslovu [http://en.wikipedia.org/wiki/Mail\\_order](http://en.wikipedia.org/wiki/Mail_order)
14. Martinez, J. (2011, oktober). Brands hop on iPad catalog bandwagon. *Direct Marketing News*, str. 25.
15. *Neposredno trženje*. Najdeno 31. maja 2010 na spletnem naslovu <https://www.ip-rs.si/varstvo-osebni-podatkov/inspekcijski-nadzor/najbolj-pogoste-krsitve/neposredno-trzenje/>
16. Pickton, D., & Broderick A. (2001). *Integrated Marketing Communications*. Essex England: Financial Times; Prentice Hall; Pearson Education Ltd.
17. Reitman, J.I. (1996). *Beyond 2000 The Future of Direct Marketing*. Lincolnwood, Illinois: NTC Business Books.
18. *Shopping Innovations, Mail Order Catalog*. Najdeno 07. junija 2010 na spletnem naslovu <http://inventors.about.com/library/inventors/blshopping.htm>
19. Simon, L. J. (1981). *How to Start and Operate a Mail-Order Business* (Third Edition). New York: McGraw-Hill.
20. Stone, B., & Jacobs, R. (2001). *Successful direct marketing methods* (Seventh Edition). Chicago: McGraw-Hill.
21. SURS, Statistični urad Republike Slovenije. (2008a). Standardna klasifikacija dejavnosti 2008. Najdeno 15. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/klasje.asp>
22. SURS, Statistični urad Republike Slovenije. (2008b). Pojasnila h klasifikaciji SKD 2008. Najdeno 15. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/klasje.asp>
23. SURS, Statistični urad Republike Slovenije. (2012). Statistični letopis RS 2011. Najdeno 15. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/letopis/>
24. Versandhandel. (b.1.) V *Wikipediji*. Najdeno 08. junija 2010 na spletnem naslovu <http://de.wikipedia.org/wiki/Versandhandel>
25. *Zahlen und Fakten*. Najdeno 15. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.versandhandel.org/zahlen-und-fakten/allgemeines/>
26. Zakon o varstvu osebnih podatkov. *Uradni list RS* št. 86/2004, 113/2005-ZInfP, 51/2007-ZUstS-A, 67/2007, 94/2007-UPB1.

27. Zakon o varstvu potrošnikov. *Uradni list RS* št. 20/1998 (25/1998 popr.), 23/1999, 110/2002, 14/2003-UPB1, 51/2004, 98/2004-UPB2, 46/2006; *Odl. US*: U-I-218/04-31, 126/2007, 86/2009, 78/2011.





## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Razvoj kataloške prodaje.....	1
Priloga 2: Prodaja na daljavo v Evropi.....	3
Priloga 3: Prodaja na daljavo v Nemčiji.....	4
Priloga 4: Razlogi za odločitev za nakupovanje prek interneta v Sloveniji.....	5



## **Priloga 1:** Razvoj kataloške prodaje

Začetnik kataloške prodaje v Združenih državah je, po navedbah »The National Mail Order Association« (Mail Order, 2010), Benjamin Franklin. Leta 1744 je podal temelje kataloški prodaji z izdajo kataloga za prodajo knjig, v katerem je natisnil sporočilo, s katerim je potencialne kupce seznanil z njihovo pravico: »Osebe, ki žive oddaljeno in pošljejo naročilo in denar B.Franklinu, imajo enake pravice, ko da so blago osebno kupile.« To je bila osnova načelom neposrednega trženja.

Leta 1872 je Aaron Montgomery Ward izdal svoj prvi katalog, pravzaprav eno samo neilustrirano stran – cenik poljedelskih izdelkov z navodili za naročanje. Ugotovil je, da lahko kupce v oddaljenih ruralnih področjih bolje servisira s takrat revolucionarno idejo – prodajo po katalogu. V naslednjih letih je ponudbo v svojih katalogih bistveno razširil (Shopping Innovations, Mail Order Catalog, 2010).

Leta 1848 ustanovljeno podjetje Hammacher Schlemmer je leta 1881 izdalo svoj prvi katalog s ponudbo mehanskega orodja. Danes je katalog s ponudbo različnega sortimenta s sloganom »The Best, The Only, and the Unexpected«, najdlje prisoten katalog na ameriškem trgu (History, 2010).

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja je bilo v Združenih državah okoli 10.000 – 12.000 kataloških podjetij. Približno pol ducata podjetij je imelo preko milijarde dolarjev prometa. Ta segment je beležil zavidljivo rast, približno dvakrat večjo rast kot celotna maloprodaja. Večja rast je bila posledica večje in večje zaposlenosti vseh članov gospodinjstva in vse večja prilagodljivost ponudnikov po željah potrošnikov (načini plačila, dostava blaga naslednji dan, itd.). K uspehu je pripomogla tudi vse večja usmerjenost h kupcu (Reitman, 1996, str. 132).

Tudi v Evropi in Aziji je porabnike zajelo kataloško navdušenje. V 90. letih 20. stoletja so ameriška kataloška podjetja, kot so L.L.Bean, Land's End, Eddie Bauer in Patagonia, začela vzpostavljati poslovanje na Japonskem – in to z velikim uspehom. Samo v nekaj letih so tuji katalogi pridobili pet odstotkov 20-milijardnega japonskega trga kataloške prodaje (Kotler, 2004, str. 627).

Kataloška prodaja v Evropi se je kot posebna oblika maloprodaje pričela razvijati konec 19. stoletja, sprva kot prodaja posebnih izdelkov na podeželskih področjih. Začetki kataloške prodaje so se po vzoru ameriških podjetij pričeli v Nemčiji, Angliji in Franciji, kjer je še danes beležiti največjo vrednost prodaje na daljavo v evropskem prostoru.

Ernst Mey, ki je izdal katalog izdelkov za kmetovanje leta 1886, velja za ustanovitelja kataloške prodaje v Nemčiji. Sledil mu je August Stukenbrot Einbeck, ki je leta 1888 izdal katalog s ponudbo koles. Nadaljni razvoj je prinesel obogateno ponudbo v katalogih in številne, še danes delujoče kataloške hiše: Baur Versand (1925), ki velja za prvo nemško kataloško prodajo

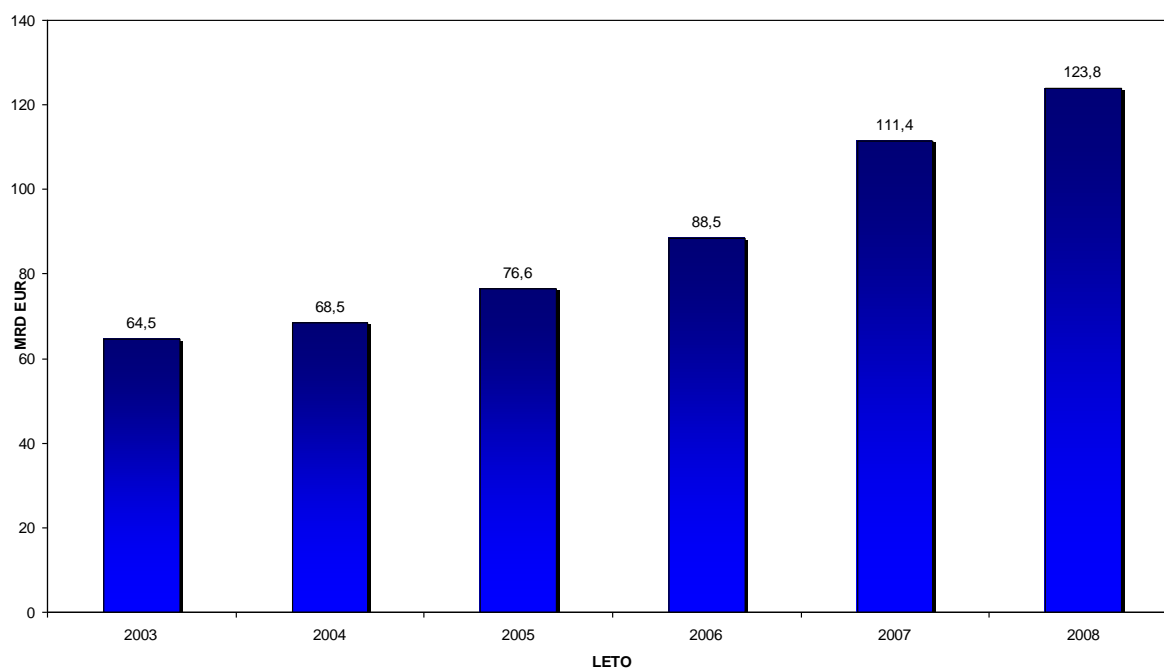
čevljev in danes v svojih katalogih ponuja širok spekter oblačil, izdelkov za dom in tehničnih pripomočkov, Versandhaus Klingel (1925), Wenz (1926), Quelle (1927), Schöpflin (1929) in Bader Versand (1929). Po drugi svetovni vojni se je nadaljeval naslednji val ustanovitev kataloških podjetij: Otto-Versand (1949), ki danes velja za največjo kataloško hišo v Nemčiji in v svetu in združuje preko 120 podjetij v Evropi, Aziji in Severni Ameriki, Neckermann Versand (1950) in Schwab Versand (1955). Razcvet gospodarstva in naraščajoče število kupcev sta botrovala izjemni rasti prometa in širitvi sortimenta oziroma ponudbe v katalogih. Delež kataloške prodaje v skupni maloprodaji je v 60. letih dvajsetega stoletja znašal že skoraj 5 odstotkov. V 90. letih sta koncerna Quelle in Otto postala vodilni kataloški hiši v svetovnem merilu. Leta 2009 je Quelle objavil stečaj in zaključil 82 let (večinoma) uspešnega poslovanja na področju kataloške prodaje (Versandhandel, 2010).

V Angliji se je v dvajsetih letih 19. stoletja uveljavila prodaja po katalogu s pomočjo tako imenovanih »varčevalnih klubov« (angl. *saving clubs*). Katalogi se niso pošiljali direktno potencialnim kupcem, ampak so naročila zbirali posebni agentje, ki so katalog predstavljali svojim sorodnikom, prijateljem in znancem. Ta klubski način prodaje je kupcem omogočil obročno plačilo. To je bila prva oblika splošnega kreditiranja prebivalstva. Vzrok je bil v tem, da je bilo prebivalstvo tistega časa (predvsem v severnem delu države) izjemno revno in si je poleg hrane le s težavo privoščilo nakupe ostalih potrebščin. Zanimivo je, da je še dandanes v številnih kataloških hišah zaslediti prodajo preko agentov oz. agentur. Kataloške hiše tistega časa, kot so Great Universal Stores (1900), Freemans (1905), Grattan catalogues (1912), so še danes prisotne na trgu. Pravi razcvet pa je kataloška prodaja v Angliji doživela v tridesetih letih, s prihodom podjetja Littlewoods (1932) na maloprodajni trg (History of Mail Order, 2010).

Znano francosko podjetje Manufrance (Manufacture Française d'Armes et de Cycles de St. Etienne) je eno prvih v Evropi, ki je leta 1885 izdalo katalog vojaške opreme in koles na 150 straneh. Danes ima katalog preko 1200 strani. Podjetje La Redoute, ustanovljeno leta 1922, je danes največja kataloška hiša v Franciji s ponudbo modnih oblačil za vso družino (History of Mail Order, 2010).

## Priloga 2: Prodaja na daljavo v Evropi

Slika 1: Prodaja na daljavo v Evropi v letih 2003 – 2008, v MRD EUR



Vir: EMOTA, Key figures, 2010.

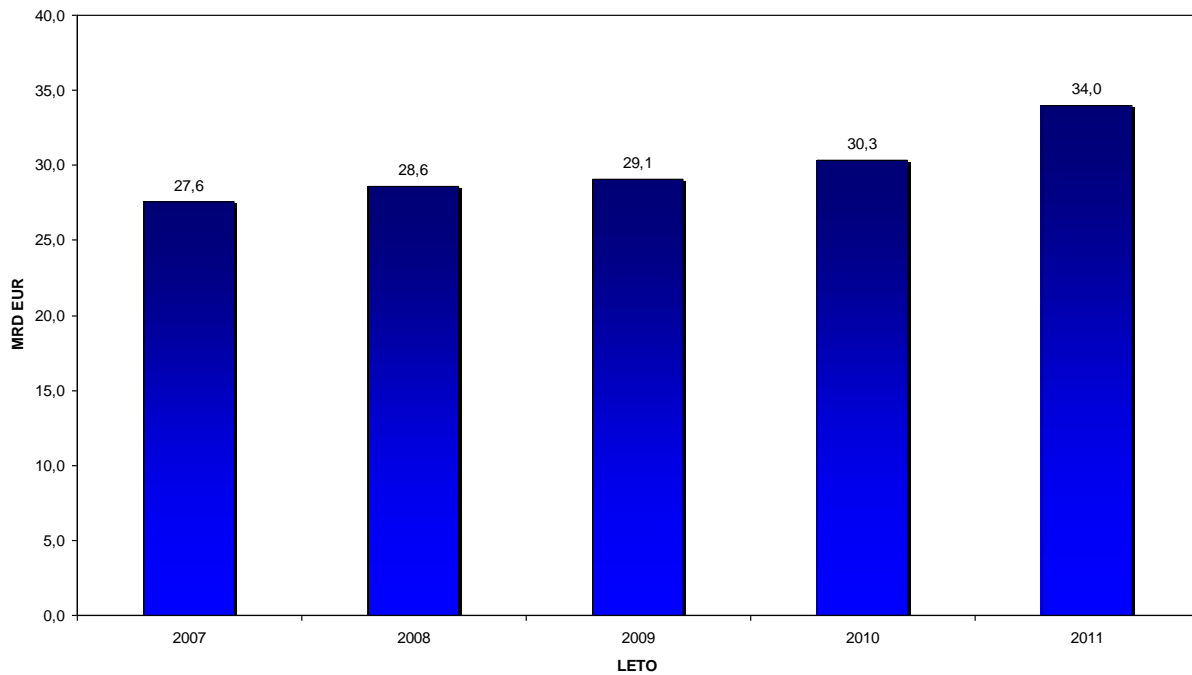
Tabela 1: Prodaja na daljavo v Evropi v letu 2006 na prebivalca

Država	Število prebivalcev v mio	Skupna vrednost prodaje na daljavo v mio EUR	Vrednost prodaje na daljavo na prebivalca v EUR
Anglija	60,4	26.843	444
Nemčija	82,4	26.296	319
Francija	63,0	18.000	286
Nizozemska	16,3	3.690	226
Norveška	4,6	1.032	224
Danska	5,4	1.180	219
Švica	7,5	1.644	219
Švedska	9,0	1.804	200
Avstrija	8,2	1.470	179
Finska	5,2	620	119
Belgija	10,6	1.175	111
Češka	10,2	741	73
Irska	4,2	121	29
Slovaška	5,4	157	29
Poljska	38,2	965	25
Španija	43,8	1.094	25
Grčija	11,1	230	21
Madžarska	10,0	208	21

Vir: EMOTA, Key figures, 2010.

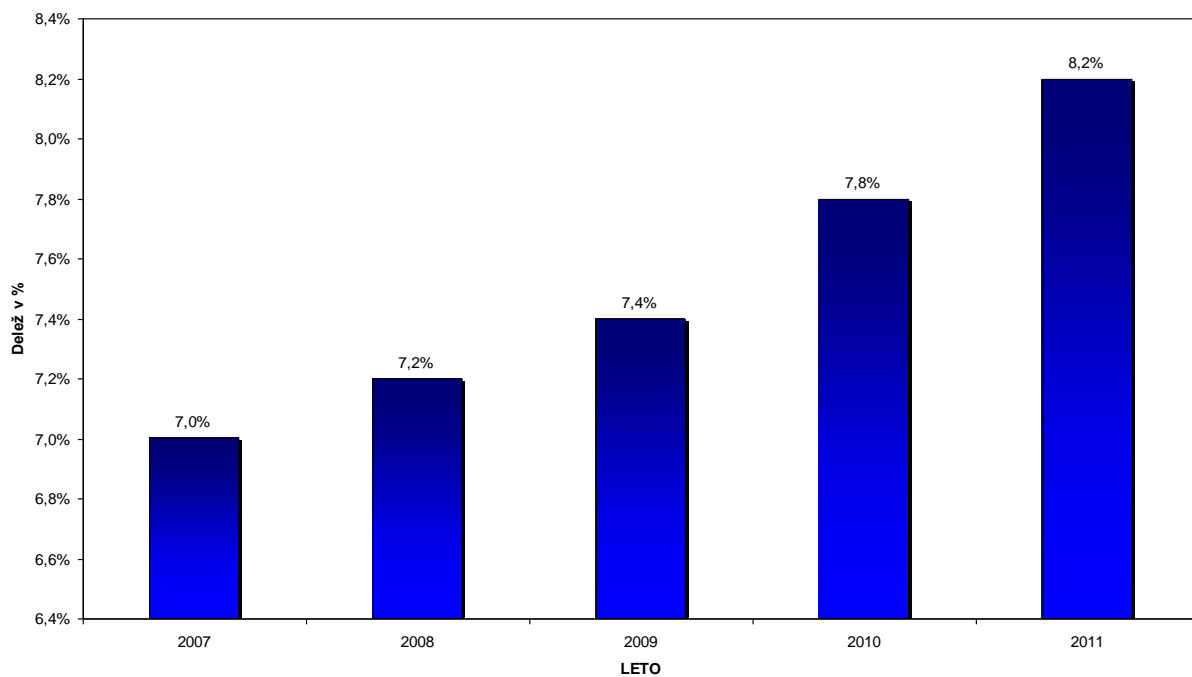
### Priloga 3: Prodaja na daljavo v Nemčiji

Slika 2: Prodaja na daljavo v Nemčiji v letih 2007 – 2011, v MRD EUR



Vir: Zahlen und Fakten, 2012.

Slika 3: Delež prodaje trgovine na daljavo v skupni maloprodaji v Nemčiji v letih 2007 – 2011, v %



Vir: Zahlen und Fakten, 2012.



#### **Priloga 4:** Razlogi za odločitev za nakupovanje prek interneta v Sloveniji

*Tabela 2: Razlogi za odločitev za nakupovanje prek interneta v Sloveniji, 2009*

**Razlogi za odločitev za nakupovanje prek interneta v Sloveniji, posamezniki, stari 10-74 let, 2009<sup>1)</sup>**

	Zelo pomembno	Pomembno do določene mere	Ni pomembno
Večja izbira blaga	52	36	11
Nižje cene	64	29	7
Enostavnost nakupa prek spletne strani	63	30	7
Praktičnost nakupovanja	67	24	8
Nakup blaga, ki ni na voljo v območju ali regiji	57	33	10
Gotovost pravnih pravic in jamstev	64	30	6

1) Podatki se nanašajo na posameznike, ki so v zadnjih 12 mesecih spletno nakupovali

*Vir: SURS, Statistični letopis, 2011.*