

## Izboljšanje prodajnih rezultatov s pomočjo posrednikov

### ➤ Kdaj prodajamo preko posrednikov?

Mnogoterata podjetja se odločijo svoje produkte ali storitve prodajati brez lastne močne prodajne ekipe. Logičen sklep, do katerega pridejo je, da uporabijo druge prodajne kanale ali drugačno obliko nastopa na končnih trgih. V praksi se za takšno obliko prodaje odločajo podjetja, ki so izvozno naravnana, vendar je tovrsten prodajni pristop prisoten tudi pri prodaji na domačem trgu. V prvem primeru je takšen tip prodaje prisoten ko so podjetja igralci na tujih trgih, v drugem pa, ko se prodaja vrši v segmentu široke potrošnje (t.im. FMCG).

Prodaja preko posrednikov pomeni, da prodajate preko podjetij, ki kasneje vaše produkte ali storitve prodajajo naprej podjetjem ali pa končnemu potrošniku. Tako se v praksi pojavljajo oznake takšnega tipa prodaje kot B2B2B ali B2B2C.

Takšen način prodaje ni tako enostaven, saj se podjetja srečujejo z mnogimi izzivi: "Kako povečati prodajo, ko pa ne zmoremo napovedati rasti trga, kako naj povečujemo prodajni rezultat, ko pa ne poznamo potreb in zahtev končnih kupcev, kako naj povečujemo prodajni rezultat, ko pa nam naš "kupec" blokira dostop do informacij s trga, kako vplivati na prodajni rezultat, ko pa naš "kupec" uporablja in prodaja tudi konkurenčne znamke..."

Da, pogosto je problem, da posrednike razumemo kot "kupce". A to v resnici niso. So naši distributerji, partnerji, zunanja prodajna ekipa, razvojni partnerji. Lahko jih označite za karkoli drugega, kot vašega kupca!

Pogosto govorimo tudi o različnih oblikah zastopanja našega podjetja. To "zastopanje" pa je odvisno od notranjih zahtev v podjetju in specifičnosti posrednika na njegovem trgu. V praksi se tako pojavljajo različne oblike zastopanja (ali posredništva), ki so si različne glede na naravo in vsebino sodelovanja. Govorimo o naših "kupcih", ki z nami sodelujejo kot distributerji,

agenti, hčerinske družbe, licenčni partnerji, skupno lastniško podjetje (t.im. joint venture).

Ko se sprašujemo kako povečati prodajni rezultat, se v praksi izkaže, da že napačna izbira zastopstva na trgu onemogoča razvoj na prodajnih trgih.

Ključne stvari, ki se jih je vredno zapomniti, ko prodajate preko posrednikov:

- 1 - Pomislite na "poroko"
- 2 - Obravnavajte jih kot partnerja in ne kupca
- 3 - V mislih imejte maraton

### ➤ Pomislite na "poroko"

Že pri izbiri oblike posredništva, ko izbirate najprimernejšega partnerja, ki bo prodajal vaše produkte, pomislite na kriterije selekcije. Zaradi najboljših interesov seveda razmišljate o razvoju trga, večanju prodajnega rezultata, rasti prodajnega deleža na trgu, izpodrivanju konkurenčnih produktov ali storitev....

Gotovo je v vašem interesu, da izberete pravega posrednika. Ta naloga je ena od težjih, saj morate investirati veliko časa in napora:

- Pri sprejemanju strateške odločitve koga izbrati (kako je posrednik usklajen z našim poslom, kakšen je njegov tržni položaj, ali imajo primerno veliko prodajno ekipo, ali imajo dovolj prodajnih točk (point of sales), koliko so zmožni investirati v marketing, kako dobri so pri zbiranju informacij s trga...)
- Pri obravnavi vašega »prodajnega« pristopa razmisliti - kako z njimi vzpostaviti kontakt, pripraviti unikatne točke za »prodajo ideje« o distribuciji vaših produktov ali storitev, pripraviti prodajne argumente, reference, pozicioniranje vašega podjetja in prodajnega asortimana, premisliti, kako do njih pristopiti in kakšno zgodbo o generiranju dodane vrednosti za njihov posel jim predstaviti (t.im. »profit story«).
- In nenazadnje, morali boste imeti dobro pripravljen predlog in način, kako jih boste zasabili.

**17,64%** več volumna prodaje morate ustvariti, če posredniku odobrite samo 3% popusta na izhodiščne cene\*

Poglejte kalkulacijo v tekstu v nadaljevanju. In formulo v okvirju

Postopek izbire je torej izjemno pomemben, saj izbirate partnerja na dolgi rok, s tem pa preprečujete, da bi vas posrednik spravil »v kot« med samim sodelovanjem.

V kolikor ne izberemo pravega partnerja, se mnogim podjetjem zgodi, da pridobijo posrednika le na račun najnižjih cen ali velikih popustov (seveda zaradi argumenta, da bodo s tem posredniki zaslužili več na račun boljših marž). Res je tudi, da je to eno najboljčutljivejših področij sodelovanja ali prodaje preko posrednikov.

Zamislimo si, da prodajate 100 enot vašega produkta in prodajna cena, ki ste jo seveda skrbno preračunali, je 1 euro. Pri takšni ceni ustvarjate bruto maržo v višini 20%, kar zadovoljivo pokrije stroške povezane s produkcijo in ustvarja minimalni profit. Če distributerju odobrite samo 3% popusta, bi morali prodati 18% več, kar pomeni, 118 kosov. Kdo bo kupil

teh 18 kosov več, komu jih boste prodali, če jih ne boste, kako to vpliva na vašo profitabilnost?

## Formula za izračun dodatnega popusta/prodajnih količin:

$$\frac{\% \text{ popusta} \times 100}{\% \text{ bruto marža} - \% \text{ popusta}} = \% \text{ dodatne prodaje ki jo potrebujete, da bi obdržali enako bruto maržo}$$

## ➤ Obravnavajte jih kot parterja

In ne kot kupca! V kolikor počnemo slednje, si lahko zapremo vrata za prodajno načrtovanje. Tvegamo lahko, da ne bomo imeli pregleda nad končno prodajo, nad končnim trgom in ne bomo imeli možnosti, da vplivamo na prodajne načrte naših partnerjev. Primanjkovalo nam bo konkretnih informacij o delu naše konkurence na končnem trgu.

S tem izpustimo tudi možnost za realno prodajno rast. In pogosto se tako pojavi pereč vidik dela s posredniki – pogajanja o ceni.

Predlagamo vam seveda drugo pot. Partnerstvo pomeni, da posrednika globoko razumete – vaša naloga je, da pomagate njim, če želite da oni pomagajo vam. Področja, ki so pri tem pomembna so pomoč posredniku pri prodaji na trgu (pomoč pri »sell out-u«) in pomoč pri krepitvi tržnega položaja našega posrednika.

Za to pa moramo dobro poznati in s posrednikom razpravljati o tržni dinamiki (njegov trg, potencial, njegov konkurenčni položaj), učinkovitosti posrednikove prodajne ekipe (potrebna pomoč prodajni ekipi v smislu prodajnih veščin, tehnološkega in produktnega znanja), učinkovitosti marketinških aktivnosti, prodajnih procesih... Veliko od teh stvari je potrebno početi dovolj frekventno, mnogokrat kar dnevno, da bi dosegli skupne interese in partnerstvo.

## ➤ V mislih imejte maraton

Predvidevamo, da ste izbrali pravega partnerja, sodelovanje pa že teče. Prodajni rezultati so na začetki in seveda si želite ustvariti več.

Ko prodajate prek posrednikov, je prodajno načrtovanje naloga, ki se opravlja konstantno in se nikoli ne konča. Pri tem, morate biti dobro pripravljeni, sistematični in delati rutinsko.

Zakaj maraton? Vsako leto, morda tudi pogosteje (polletno ali četrletno) je modro implementirati t.im. proces pregleda poslovanja (angl.: business review). Ta mora, tako pogosto kot je potrebno, pokriti vsaj tri pomembna področja priprave razvojnega načrta za posrednika ali posrednike (vsakega posebej):

1. Analizo preteklega sodelovanja (na nivoju rezultata, trga, aktivnosti ni razvoja) z obrisi sodelovanja v naslednjem obdobju
2. Analizo tekočega poslovanja in načinom doseganje skupnih ciljev
3. Ter predlogom ali predlogi poslovnih ciljev za naslednje obdobje (vidik trga, aktivnosti in rezultata).

Z urejenim procesom izvajanja pregledov poslovanja, pravzaprav nenehno vadite in trenirate, da lahko

ostanete v dobri kondiciji ali pa kondicijo celo povečujete.

### Tipične napake pri prodaji prek posrednikov:

1. Obravnavate jih kot kupca (in ne partnerja)
2. Ko se pogajate o načrtovanju prodaje in razvoju prodaje, je vaš pristop konfrontacija (in ne asimilacija), ali pa ste pogosto v kotu in popuščate
3. Nimate pregleda nad končnim trgom
4. Posrednika ste izbrali bolj po naključju (npr. tisti ki je želel, in ne po skrbnem razmisleku kakšen tip partnerstva si želite)