

FORMULA
USPJEHA

Jeftini

Niske cijene bit će najvažnije i nakon krize

Za one koji već dugo igraju na kartu niske cijene, uz dovoljno dobru kvalitetu, recesija je postala snažan akcelerator rasta. Lider je istražio koji su modeli bazirani na niskim cijenama tvrtkama u kriznom vremenu donijeli strelovit rast

pišu **MATILDA BAČELIĆ I TATJANA PETRIČUŠIĆ**
lider@liderpress.hr

Dok god je krize, riječ 'jeftino' bit će jedna od najvažnijih u rječnicima potrošača. Jeftino je presudno bitno jer ljudi imaju manje novca, žive nesigurnije, smanjuju im se plaće, gube poslove... Jeftina hrana, jeftina odjeća, jeftino ljetovanje, jeftine usluge. Jeftino je trenutno najtraženije. Poduzetnici koji taj trend ne prepoznaju, propuštaju priliku da zarade i rastu, jer jeftino je došlo da ostane. - Tijekom prošle i ove godine, a tako će vjerujem biti i sljedeće, cijena je postala najvaž-

niji faktor u odluci o kupnji. Iz društva manekena koji nose samo markiranu odjeću i jedu samo najfinije stvari pretvaramo se u društvo koje razmišlja o tome što si može priuštiti - kaže **Zvonko Popović**, direktor tvrtke Kanaan, trenutno najvećeg proizvođača čipsa i flipsa u Hrvatskoj.

Kanaan raste 'samo' 25 posto Njegova kompanija jedna je od onih koje su pametno odigrale na kartu jeftinog i od toga imale itekakve koristi. Dok su drugi išli za pozicioniranjem na polici, brendiranjem i reklamama, Popović je nudio nisku cijenu. Radi za trgovačke robne marke i mnogi potrošači za njegovu kompaniju nikad nisu čuli iako kon-

zumiraju njezine proizvode, što je marketinški - noćna mora. Ali marketing nije ono od čega Popović živi, a rast kakav bilježi mnoge će menadžere kompanija s većim 'brand awarenessom' ostaviti ljubomornima.

- U 2011. rasli smo po stopi od oko 25 posto, a i u prvih šest mjeseci ove godine rastemo po toj stopi, i to samo zato što ne možemo proizvesti više. U prva tri mjeseca rast nam je bio 40 posto, ali jednostavno ne možemo toliko proizvoditi. Izvrsno je što smo odlučili ne ući u maloprodajni lanac Tesco u Mađarskoj, jer da smo potpisali taj ugovor, jednostavno ne bismo mogli isporučivati robu - kaže Popović, dodajući kako je znao da će tvrtka rasti, ali nije očekivao ovakav bum.

Le m



ilustracija Ivan Mirko Senjanović

ČETIRI KLJUČNA PITANJA

Natjecanje cijenom - teško, ali moguće

Konvencionalna mudrost kaže kako je natjecanje niskim cijenama veoma opasno jer je taj položaj teško obraniti od konkurencije. Naime, uvijek postoji netko tko može biti jeftiniji. Ipak, uz nekoliko uvjeta moguće je biti uspješan. Slijedi nekoliko ključnih pitanja:

1. STRUKTURALNA PREDNOST

Niske cijene same po sebi ne znače ništa ako ne postoji fundamentalna prednost koja ih omogućuje. Naprimjer, povoljni uvjeti kupnje sirovina, niske cijene radne snage ili mali troškovi prijevoza zbog geografske blizine. Velika ulaganja u brendiranje proizvoda, naprimjer, neće moći ići ruku pod ruku s niskim cijenama. Koja bi mogla biti vaša prednost koju nemaju konkurenti?

2. VRIJEDNOST ZA NOVAC

Jeftino samo po sebi ne znači ništa. I najskuplja kauguma na tržištu neusporedivo je jeftinija od prosječnog automobila. Za potrošača je presudna vrijednost koju dobiva za svoj novac. Nekad je ta vrijednost dizajn, drugi put velika mogućnost izbora ili privlačnost okusa, ali sve to vrednuje u odnosu na cijenu koju plaća. Što u sektoru kojim se bavite znači dobra vrijednost za novac?

3. PROMJENA KLIJENTELE

Prije nekoliko kratkih godina ideja uspješnog diskontera poput Lidla u Hrvatskoj je zvučala gotovo potpuno nerealno. Tržište se u krizi snažno izmijenilo, a mnoge tvrtke i dalje pokušavaju uspjeti slijedeći iste principe. Fino upakiran, pametno brendiran proizvod je divan, no je li njegova cijena prihvatljiva kupcu mnogo je važnije od dizajna. Mnogi divno zamišljeni proizvodi u krizi bi mogli završiti u ropotarnici povijesti. Što kupci sada od vas očekuju i koliko to realno vrijedi na tržištu?

4. PROMJENA KONKURENCIJE

Opća razina cijena proizvoda i usluga u krizi je pala, pa je i natjecanje s konkurencijom, naravno, zaoštreno. Iskorištavanje niskih cijena u svoju korist ne znači jednostavno reagiranje na ono što rade drugi i njihovo nadmašivanje. Oni koji zarađuju na jeftinom to rade tako da cijelu svoju poslovnu strategiju usmjere na postizanje određenih ciljeva, prije svega toga da za kupce budu prvi izbor u dobivanju vrijednosti za novac. Po čemu ste za kupca bolji od konkurencije?

TVRTKE KOJE ZAHVALJUJUĆI JEFTINIM PROIZVODIMA BRZO RASTU I U VRIJEME RECESIJE

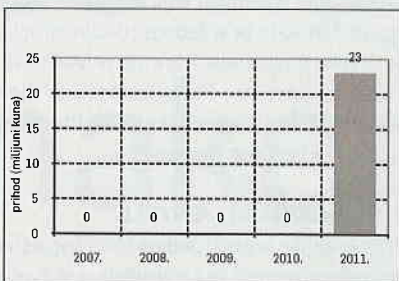
KIK TEKSTIL



Petar Burazin

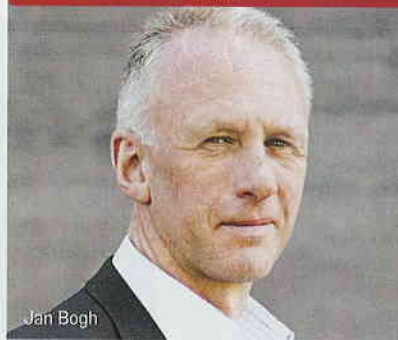
Od glave do pete za 250 kuna

Poznati njemački diskonter odjeće na tržište se probija asortimanom koji se pretežno sastoji od osnovnih odjevnih artikala i reklamom da se kod njega svaki kupac može od glave do pete odjenuti za 250 kuna. Prvu trgovinu u Hrvatskoj otvorio je u kolovozu prošle godine, a do kraja godina imao ih je 20, s prosječnom površinom od 600 kvadrata. Do kraja ove godine planira otvoriti još 20 trgovina, a srednjoročni je plan otvorenje 100 trgovina na hrvatskom tržištu. Uložio je nepoznati višemilijunski iznos u eurima i već do kraja 2012. planira poslovati s dobiti.



Rast prihoda 2009. - 2011. >>

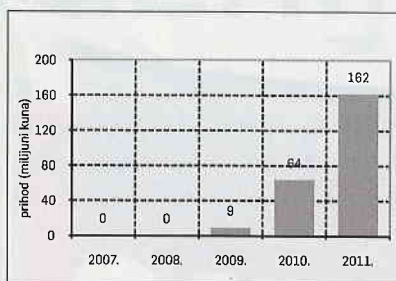
JYSK



Jan Bogh

Danci strateški došli prije Ikee

Prvu trgovinu JYSK je u Hrvatskoj otvorio 2009. u Zadru, a u svibnju ove godine otvorena je 26. u Dubrovniku. Zahvaljujući agresivnom širenju lani je u odnosu na 2010. godinu imao rast prihoda od 152 posto. Od otvaranja do danas utrostručio je broj ljudi, a iako je još u gubitku zbog ulaganja, on se brzo smanjuje. U Hrvatsku je danski diskonter namještaja i opreme za dom strateški ušao prije švedske Ikee, čiji se dolazak tek očekuje, i planira imati najmanje 40 trgovina. Lani je u cijelom svijetu otvorio 150 novih trgovina.



Rast prihoda 2009. - 2011. + 1701%

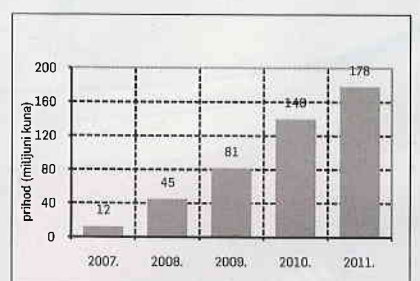
DEICHMANN



Heinrich Deichmann

Najopsežnija ponuda na tržištu

Njemački trgovac obucom u Hrvatsku je došao 2007. godine i u prvih nekoliko godina svrstao se među tvrtke s najvećim rastom prihoda, a u drugoj godini poslovanja počeo je ostvarivati dobit. Dosad je otvorio 25 trgovina po cijeloj Hrvatskoj i kontinuirano se širi. Deichmann je obiteljska tvrtka stara gotovo sto godina, a recept uspjeha joj je, kažu, u najopsežnijoj ponudi na tržištu i mnoštvu poslovnica, odnosno jedinstvenom obujmu narudžbi u branši. Rast generira vlastitim snagama, jer izlazak na burzu i bankovni krediti za vlasnike nisu opcija.



Rast prihoda 2007. - 2011. + 1379%

➔ Tako bi ovu godinu njegova tvrtka s 80-ak zaposlenih mogla završiti s oko 70 milijuna kuna prihoda, što je više nego respektabilan rezultat. Naravno, ulaganja su i dalje u tijeku - kupuju se strojevi za još veće linije, gradi se skladište za krumpir, a zbog problema s izvozom u Srbiju izgledno je i pokretanje proizvodnje ili ondje ili u Makedoniji. I sve to bez brendova i zahvaljujući jeftinom proizvodu.

Lidlova hrvatska ofenziva Popović kaže kako njegov primjer očito dokazuje da se može uspjeti zahvaljujući cjenovnoj konkurentnosti i da kriza itekako pogoduje tvrtkama koje proizvode jeftino.

- Naravno, to se ne događa preko noći. Za ulazak na mađarsko tržište ponudili smo cijenu na kojoj smo nešto malo gubili, ali s povećanjem količina polako smo došli na nulu.

Za neko vrijeme bit ćemo u plusu, ali do toga se ne dolazi lako - kaže Popović.

Njegov primjer ide u prilog onomu što se može vidjeti i iz nevjerojatnog širenja trgovačkih lanaca koji nude jeftinu robu u posljednjih nekoliko godina. U Hrvatskoj donedavno nije ni bilo diskontera, a ovih dana Lidl je otvorio 80. prodavaonicu. 'Kvaliteta je kod nas najjeftinija' stalno se ponavlja u reklamama diskontera. Nije jedini, i u drugim segmentima jeftino je ono što prolazi.

Slično je i s Deichmannom, koji se poput požara proširio po Hrvatskoj u posljednjih pet godina, a princip je jednostavan. Kako kažu 'Moderna obuća dobre kvalitete i za sve uzraste po nepobjedivo niskim cijenama'. I KiK, trgovački lanac osnovnih tekstilnih proizvoda, inzistira na niskim cijenama i agresivno se širi otvaranjem novih trgovina.

- Tajna je naše povoljne cijene u masi nabavljenih proizvoda, za cjelokupno europsko tržište. To znači da isti proizvod koji nalazite u KiK trgovinama u Njemačkoj možete pronaći i kod nas. Iznimno smo zadovoljni prodajom u Hrvatskoj, koja premašuje sva naša očekivanja. Ovo je još jedan dokaz da su hrvatski kupci vrlo izbirljivi i u svakom su trenutku u stanju prepoznati odličnu kvalitetu za povoljnu cijenu - rekao je direktor KiK-a Petar Burazin.

Zarada na 'sirotinji' Plan im je nastaviti agresivnu ekspanziju na hrvatskom tržištu te se tako još više približiti kupcima. Također prioritet je nastaviti s daljnjim optimiranjem omjera cijene i kvalitete.

Mahom njemački trgovci pokazali su tako da se u (i dalje) vodećoj europskoj ekonomiji zna

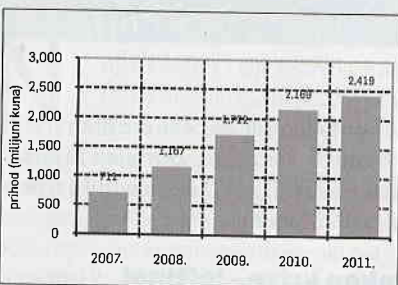
LIDL



Marin Dokozić

Hard diskonter slomio i Hrvate

Od kraja 2006., kad je otvorio prvih 13 trgovina u Hrvatskoj, Lidl je u pet i pol godina dogurao do 80. trgovine, koju otvara ovaj tjedan. Pozicija tog hard diskontera na tržištu snažno jača u recesiji, a učvršćuje je dodatnim tjednim akcijama i trajno sniženim proizvodima. U početku se smatralo da Hrvati, vjerni brendovima, neće masovno kupovati u Lidlu, ali niže cijene bile su dovoljno privlačan mamac i ubrzale su prodor na tržište, iako se Lidlov koncept i prije krize pokazao uspješnim u Europi.



Rast prihoda 2007. - 2011. + 240%

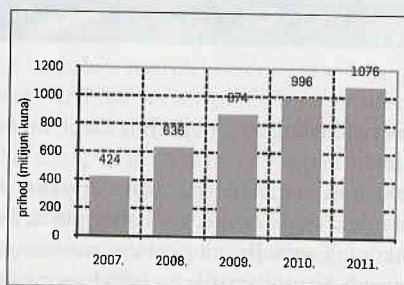
TELE2



Malin Holmberg

Hoće li Revolucija ugroziti profit?

Švedski telekomunikacijski operater je unatoč snažnim konkurentima ipak uspio na hrvatskom tržištu mobilne telefonije, a lani je nakon pet godina investiranja i gubitaka prvi put ostvario operativnu dobit na razini cijele godine. Tele2 strateški je uvijek bio cjenovno ispod HT-a i Vipneta, a u recesiji je tu prednost dodatno iskoristio. Iako bi se izrazito povoljna tarifa Revolucija mogla negativno odraziti na profitabilnost, zadnji rezultati pokazuju da se vrlo pozitivno održava na povećanje broja korisnika i rast prihoda na račun dva velika konkurenta.



Rast prihoda 2007. - 2011. + 154%

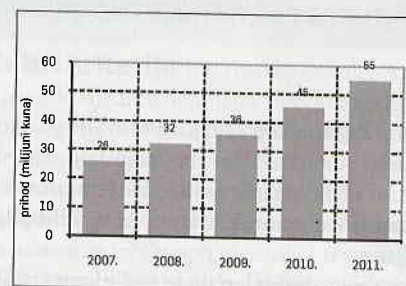
KANAAN



Zvonko Popović

Tajna u jeftinim robnim markama

Kanaan iz Donjeg Miholjca najveći je domaći proizvođač čipsa i flipsa, a u recesiji mu prodaja raste dvoznamenkastim stopama. Proizvodi uglavnom za robne marke trgovačkih lanaca, a tajna je uspjeha inzistiranje na niskim cijenama koje omogućuje visoka produktivnost rada, suvremena tehnologija i niska ulaganja u marketing. Trenutačno izvozi u Srbiju, Makedoniju, Albaniju, Kosovo, Grčku, Bosnu i Hercegovinu, Mađarsku, Slovačku i Bugarsku, čime se svrstao među vodeće izvoznike u regiji.



Rast prihoda 2007. - 2011. + 113%

i kako proizvesti visokotehnološke proizvode i zaraditi na skupom, ali i kako ubrati novac koji dolazi od jeftinog. Novac na koji poduzetnici u Hrvatskoj često i ne misle - dijelom zbog otrcanog izgovora o jeftinoj uveznoj konkurenciji s kojom se teško boriti, a dijelom zbog, ako ćemo biti iskreni, prestiža. Nekako se čini mnogo 'gospodskije' zarađivati na onima koji imaju puno nego na 'sirotinji'. Ali valja biti iskren i prihvatiti činjenicu da je prosječna plaća u Hrvatskoj ni 5500 kuna i da onih koji imaju novca za brendirane, visokokvalitetne proizvode srednjega cjenovnog ranga sve manje. Onih koji pak traže jeftino iz dana u dan sve je više.

Hrvati - 'brendirani potrošači'

Dragan Munjiza, konzultant s menadžerskim iskustvom u maloprodaji, kaže da su Hrvati

iznadprosječno 'brendirani potrošači', odnosno brend im je, kao i većini drugih potrošača u mediteranskim zemljama, veoma bitan. Za razliku od, primjerice, potrošača u Skandinaviji, Austriji ili Njemačkoj. No kriza je donijela promjene i odvela kupce da provjere što se to prodaje u Lidlu ili Deichmannu. Zbog psihološkog utjecaja pesimističnih prognoza o produljenoj recesiji i neizvjesnom oporavku i, s druge strane, realnog nedostatka novca u novčanicima, oni koji prodaju jeftino ipak ulaze na radar hrvatskih potrošača, o čemu govori strelovito širenje diskontera. Mnogi potrošači očito su zaključili da, primjerice, jogurt iz Lidla nije lošiji, ali je jeftiniji.

- Mislim da će kriza ostaviti traga na potrošačkim navikama i da će i nakon nje kupci kombinirati skuplje brendove i jeftine proizvode unatoč dosadašnjim navikama jer krizna

iskustva ostavljaju trag - kaže Munjiza, dodajući da je pitanje kako će brendovi koji su dosad u Hrvatskoj bili skuplji nego na nekim drugim tržištima reagirati na te trendove i kojim će tempom spuštati cijene.

I Wal-Mart na krilima krize Trendovi kupnje jeftine robe ne odnose se samo na Hrvatsku nego su prisutni u cijelom svijetu. Najbolji primjer možda je i onaj najveći. Prema rezultatima prvog kvartala ove godine, analitičare je ugodno iznenadio ove godine, jer očekivali su da Wal-Mart bude dobar, ali da profit raste 10, a prihodi oko 9 posto ipak ne.

- Kupci imaju male budžete, ali i dalje reaguju na širok asortiman proizvoda i jeftine cijene koje im nudimo - pohvalio se tada glavni financijaš Wal-Marta.

Najveći trgovački lanac na svijetu više je od ➔



Najveći trgovački lanac na svijetu Wal-Mart ekonomska je sila i kulturni fenomen, a temelji se na jednostavnoj filozofiji - cijenama nižima nego bilo gdje drugdje

➔ samog trgovačkog lanca. Wal-Mart je ekonomska sila i kulturni fenomen koji izaziva kontroverzije, a bazira se na vrlo jednostavnoj filozofiji - cijenama nižima nego bilo gdje drugdje.

Zanimljivo, činjenicu da je početkom srpnja dionica Wal-Marta dosegla najvišu cijenu u posljednjih godinu dana neki su odmah protumačili kao ponovni pad američke ekonomije u recesiju. Zašto tako dramatičan pogled na vrijednost dionice samo jednoga trgovačkog lanca?

'Shift to thrift' Činjenica da se trgovac usmjerava na jeftino jako mu je pomogla u recesiji, kad kupci imaju manje, ali i oni koji imaju isto žele manje trošiti. Pokazalo se, naime, da u doba recesije dolazi do takozvanog pomicanja prema jeftinom ('shift to thrift'), ali je i dalje presudna percepcija vrijednosti za novac. Tako su kupci voljni čak i putovati ili platiti malo više ako imaju osjećaj da su 'dobro prošli'. Dakle, jačanje takvih trendova jasno upozorava na jačanje recesije.

Gospodarske prognoze još nisu ni došle do toga da predviđaju kraj recesije. Prema najnovijem istraživanju Gfk, oko 50 posto kućanstava procjenjuje da će im u budućnosti financijska situacija ostati približno jednaka,

a trećina kućanstava ocjenjuje da će im biti još lošije.

- Ljudi koji su tijekom krize direktno suočeni s pitanjem egzistencije, gubitkom posla, izostankom ili smanjivanjem plaće, povećanjem osnovnih životnih troškova iznad primanja i slično bit će primorani mijenjati potrošačke navike kako bi mogli zadržati minimalan životni standard. No kriza istodobno može znatno utjecati na način trošenja i kod velikog broja ljudi čija egzistencija nije direktno ugrožena. Razlog tomu krije se upravo u negativnoj klimi koja se stvara unutar društva, što je uvelike posljedica bombardiranosti informacijama o teškoćama s kojima se susrećemo kao država. U medijima imamo mnogo više priliku slušati o problemima, teškim životnim pričama i nevoljama, a pozitivni se primjeri manje ističu - kaže **Martina Trboglav**, psihologica i viša konzultantica u Ramiru.

U takvoj atmosferi osjećaj sigurnosti može biti izrazito narušen čak i kod ljudi koji nisu objektivno ugroženi, što dovodi do straha, osjećaja neizvjesnosti, a samim time i opreznijeg ponašanja kad je riječ o potrošačkim navikama.

Ipak, oni koji misle da će se sve brzo vratiti na staro nisu baš u pravu. Dovoljno je sjetiti se koliko su stariji ljudi, koji su odrasli u neimaštini, skloni štednji.

I nakon krize - jeftino! - Život u okolnostima u kojima su temeljne ljudske potrebe za egzistencijom i sigurnošću ugrožene može ostaviti dugotrajniji utjecaj na ljude. Naš

mozak snažno pamti takve situacije i u budućnosti postaje znatno oprezniji, neovisno o tome što možda nema više potrebe za tim i što činjenice objektivno pokazuju da se možemo vratiti u 'normalan' način funkcioniranja. Zbog toga se svakako može očekivati da će i nakon izlaska iz krize potrošači i dalje neko vrijeme zadržati

obrasce koje su razvili tijekom krizne situacije - kaže Trboglav.

Za one koji već dugo igraju na kartu niske cijene, uz dovoljno dobru kvalitetu, recesija je postala snažan akcelerator rasta. Za druge - putokaz kojim smjerom mogu ići i dokaz da se na jeftinoj robi i uslugama može izgraditi poslovno carstvo. ■

50

posto kućanstava ne očekuje poboljšanje standarda