

Kako znamo koliko ćemo prodati



Dalibor Toth, MBA

Odgovor ćemo pokušati prezentirati na što deskriptivniji način. Možda ste bili u izviđačima i na natjecanju pokušali **triangulacijom** pronaći radio stanicu. Isto tako i u poslovanju, pokušajmo suziti "teritorij" oko iznosa naših količina proizvoda ili usluga koje ćemo prodati. Pristupimo li određivanju tog iznosa iz 3 različita smjera, u mogućnosti smo znatno se približiti stvarnoj potražnji našeg proizvoda ili usluge. Nemojmo niti pokušavati pretjerivati (engl. *over-do*) i tjerati se da pronađemo egzaktnu brojku jer sigurno nećemo uspjeti. Konačno, upravo iz tog razloga kod planiranja koristimo konzervativnu, optimističnu i srednju varijantu (engl. *best-case and worst-case scenario*).

ŠTO SE DOGAĐA S KONKURENCIJOM?

Da bi došli što bliže do "negdje u sredini" u slučaju predviđanja količina našeg proizvoda ili usluge, pogledajmo prvo što se događa sa konkurencijom, odnosno zamjenskim proizvodom ili uslugom. Čak i kad otvaramo svoju nišu na kojoj smo *leader* sa svojim unikatnim proizvodom, ne zaboravimo da je naš proizvod zapravo skup funkcionalnih karakteristika i prednosti koje on nudi svojim potrošačima. Funkcionalne karakteristike i prednosti u svojoj ukupnosti mogu učiniti naš proizvod unikatnim, međutim pojedinačno gledano, vrlo je vjerojatno da su pojedinačno već sadržane u nekom proizvodu prisutnom na tržištu. Dakle, proučimo što se događa sa zamjenskim proizvodom ili uslugom i prenesimo te informacije na naš slučaj. "Kvaka 22" je ovdje u **distributivnom kanalu** – kada biramo referentni zamjenski proizvod, trebamo birati onaj koji na tržište dolazi istim distributivnim kanalom kao na naš proizvod.

Drugo, porazgovarajmo sa stručnjacima koji dobro poznaju **kategoriju** u koju

Najteže pitanje prilikom uvođenja novog proizvoda ili usluge na tržište jest - kako predvidjeti potražnju? Nažalost, ne postoji neki precizan način kako doći do odgovora, tako da niti količine proizvoda ili usluge koje predviđamo da ćemo prodati isto tako neće biti precizne. Dobro, što onda možemo učiniti?



se svrstava naš proizvod ili usluga, ili još bolje sa stručnjacima koji dobro poznaju korespondentnu industrijsku granu. Ljudi koji se svakodnevno bave proizvodima ili uslugama našeg tipa, imaju jako dobar osjećaj o kretanju potražnje. Stoga, porazgovarajmo sa distributerima, dobavljačima, agentima, brokerima, tehnolozima, PR i marketinškim agencijama i tržišnim analitičarima.

Treće, **testirajmo tržište!** Naročito ako je proizvod ili usluga koju prodajemo u kategoriji brze potrošnje! Odaberimo reprezentativni dio tržišta kojeg pokrivamo našim distributivnim kanalom. Popratimo testnu proizvodnju i distribuciju s ograničenim marketinškim oglašavanjem i promatrajmo hoće li se proizvod "uhvatiti". Naravno, evo nas sada kod famoznih "četiri P-a" marketinškog miksa (*product, pri-*

ce, place, promotion). Ali postoji i peti "P", a to su **ljudi** (*people*). Ne razumijemo li potrošače, sve drugo je samo gubljenje vremena. Iako nam se čini da smo mi ti koji određujemo cijenu, način na koji ćemo isporučiti, kako će proizvod izgledati i kako ćemo ga promovirati, zapravo je potrošač onaj koji to određuje. Dodajmo dakle marketinškom miksu iskustvo i naše razumijevanje potrošača i tržišta, i možemo biti vrlo sigurni da smo napravili sve u predviđanju potražnje.

POTROŠAČ JE DIZAJNER PROIZVODA/USLUGE

Da, važno je da nam potrošač bude taj koji nam dizajnira proizvod ili uslugu, jer je ta činjenica zapravo vrlo snažna marketinška poruka o našoj kompaniji. Ta poruka nas pozicionira na tržištu odnosno u glavama naših potrošača. Npr. možemo reći sljedeće: "Mi smo *state-of-the-art* tehnološki razvijena prehrambena kompanija koju njeni potrošači percipiraju kao ponuđača visoko kvalitetnih i na tržištu potvrđenih proizvoda".

Funkcionalne karakteristike i prednosti u svojoj ukupnosti mogu učiniti naš proizvod unikatnim, međutim pojedinačno gledano, vrlo je vjerojatno da su pojedinačno već sadržane u nekom proizvodu prisutnom na tržištu.

Ne razumijemo li potrošače, sve drugo je samo gubljenje vremena. Iako nam se čini da smo mi ti koji određujemo cijenu, način na koji ćemo isporučiti, kako će proizvod izgledati i kako ćemo ga promovirati, zapravo je potrošač onaj koji to određuje.

Razni motivi tjeraju razne profile potrošača na kupnju raznih proizvoda, tako da je teško govoriti o predviđanju potražnje u općim terminima. Međutim, svi ovi motivi imaju jednu zajedničku karakteristiku, a to je da je kupljeni/konzumirani proizvod zadovoljio neku **potrebu**, odnosno da je pružio neku **korist** (engl. *benefit*). U teoriji potražnje postavljamo pitanje: "Što određuje koliko su kupci/potrošači spremni platiti za proizvod ili uslugu?". Pronalaženjem odgovora na ovo pitanje uočavamo mjeru koristi koja potrošač ostvaruje konzumacijom.

CIJENA (TROŠAK) SVAKE KUPNJE JE OPORTUNI TROŠAK

Na primjer, da bi kupili litru benzina, moramo se odreći galona vode i istovremeno nekoliko kriški pizze, jednu vožnju tramvajem ili karte za kino. U ovome je ključ za mjerenje koristi za potrošača u obliku novca. Izmjerimo tako npr. subjektivnu korist koju potrošač dobije konzumacijom četiri hamburgera na tjedan. Učinimo to ovako: korist od četiri hamburgera za potrošača predstavlja tržišnu vrijednost najvrijednijeg proizvoda ili usluge kojeg će se odreći kako bi mogao kupiti ta četiri hamburgera. Drugim riječima, odrekne li se tri karte za kino kako bi kupili četiri hamburgera, a pri tome za potrošača ne postoji neki drugi proizvod ili usluga koju bi se odrekao, uz pretpostavku da je cijena jedne karte za kino 15 kuna možemo reći da četiri hamburgera donose korist od ukupno $15 \times 3 = 45$ kuna. Dakle, tržišna vrijednost proizvoda ili usluge koje smo se spremni odreći zapravo je mjera koristi koju dobijemo od proizvoda ili usluge koju smo kupili.

Pretpostavimo nadalje da se korist za potrošača povećava sa brojem konzumiranih hamburgera:

Za sada nećemo toliko pričati o drugim proizvodima ili uslugama kojih se potro-

No. hamburgera	Korist (u novcu)	Marginalna korist
0	0	
1	24	24
2	36	12
3	41	7
4	45	4

šač odriče kako bi kupio hamburgere – ono čega se odriče je novac, tj. bilo koji proizvod ili usluge koje bi kupio tim novcem. Ono čime ćemo se pozabaviti je **marginalna korist**, odnosno korist koja proizlazi iz povećanja ukupne koristi konzumacijom dodatne (još jedne) jedinice proizvoda ili usluge tjedno. Tako npr., uzimajući vrijednosti iz gornje tablice, prema teoriji potražnje možemo izračunati da je marginalna korist povećanja konzumacije hamburgera sa 2 na 4 tjedno $45 - 36 / 4 - 2 = 4,5$. Kao što možemo primijetiti u trećem stupcu tablice, marginalna korist pada sa povećanjem potrošnje proizvoda ili usluge (uz uvjet da su svi ostali uvjeti nepromijenjeni).

Primijenimo sada ovaj koncept kako bi predvidjeli potražnju (konzumaciju), odnosno pokušajmo odrediti koliko će potrošač hamburgera na kraju ipak kupiti. Uzmimo da je cijena jednog hamburgera 11 kuna. Prvi hamburger generira korist od 24 kune, a potrošač se mora odreći drugih proizvoda ili usluga njemu subjektivno vrijednih 11 kuna ostvarujući pritom neto korist od 13 kuna. Potrošač će racionalno kupiti najmanje jedan hamburger. Dva hamburgera generirat će korist vrijednu 12 kuna sa

Savjeti Poslovnog savjetnika

- Nemojmo niti pokušavati pretjerivati i tjerati se da pronađemo egzaktni iznos potražnje jer sigurno nećemo uspjeti.
- Kada biramo referentni zamjenski proizvod, trebamo birati onaj koji na tržište dolazi istim distributivnim kanalom kao na naš proizvod.
- Ljudi koji se svakodnevno bave proizvodima ili uslugama našeg tipa, imaju jako dobar osjećaj o kretanju potražnje.
- Važno je da nam potrošač bude taj koji nam dizajnira proizvod ili uslugu, jer je ta činjenica zapravo vrlo snažna marketinška poruka o našoj kompaniji - ta poruka nas pozicionira na tržištu.

zašto čitam poslovni savjetnik



Moj odabir Poslovnog savjetnika kao časopisa koji mi pruža *up-date* informacije iz poslovnog svijeta, prvenstveno je iz savjetodavnog razloga i ideja kojima je trajnost dulja od mjesečnog izdanja u kojem su izneseni.

Obrada tema je na osnovu "best practice" iskustava te ga iznesenim praktičnim primjerima doživljam kao savjetnika u nastojanju da dodatno usavršim svoja znanja, komunikacijske i druge vještine. Njime svakako napredujem u području svog djelovanja, olakšava mi svakodnevni rad sa suradnicima te komunikaciju s kupcima i dobavljačima.

Osobno mi najveću pozornosti zaokupljaju teme vezane uz postignuća u IT tehnologiji, pisačima te prezentacijskoj opremi, čime se moja tvrtka bavi.

Jurica Vladanović

Direktor i vlasnik tvrtke Opstanak, Split

neto koristi od jedne kune. Potrošač će u ovom slučaju racionalno kupiti najmanje dva hamburgera. Tri hamburgera generirat će korist vrijednu 7 kuna sa neto GUBITKA od 4 kune. Potrošač u ovom slučaju racionalno neće kupiti tri hamburgera, pa analogno tome niti četiri. Zaključujemo, dakle, da će racionalni potrošač po cijeni od 11 kuna kupiti ne više od dva hamburgera tjedno!

Vratimo se proizvodima ili uslugama kojih se odričemo, ali ovaj put ne u obliku novca. Odbirom kupnje hamburgera umjesto karata za kino otkrivamo svoje preferencije – preferiramo četiri hamburgera u odnosu na tri karte za kino. Zapravo, preferiramo jedno i drugo, no naš budžet nas tjera da kupujemo ono što preferiramo najviše. Drugo, vrlo je jednostavno iz gornje tablice dedukcijom doći do cjenovne elastičnosti potražnje:

- kada je cijena manja od 9 kuna, potrošač će kupiti četiri hamburgera,
- kada je cijena između 9 i 11 kuna, potrošač će kupiti tri hamburgera, itd.,
- kada je cijena iznad 16 kuna, potrošač neće kupiti niti jedan hamburger.

