

# Metrika marketinga

---

**Grbac, Bruno; Meler, Marcel**

**Authored book / Autorska knjiga**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Publication year / Godina izdavanja:* **2010**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:192:983746>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-17**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
**EKONOMSKI FAKULTET**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of  
Economics and Business - FECRI Repository](#)





Bruno Grbac profesor je na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci. Rođen je u Rijeci 1949. godine. Doktorirao iz područja marketinga 1991. godine.

Znanstveni interes koncentrirao je na izučavanje mikro i makro trendova u marketinškom okruženju, na istraživanje interaktivnosti procesa tranzicije, ekologije i marketinga te operacionalizaciju tržišne orijentacije poslovnih subjekata. Vodio je više međunarodnih i nacionalnih znanstvenih projekata, te objavio i uredio 18 knjiga. Inicijator i organizator okupljanja znanstvenika i stručnjaka iz područja marketinga na skupovima pod nazivom "Marketing and Development" i "Marketing forum".

Rezultate istraživanja prezentira na međunarodnim znanstvenim skupovima i u znanstvenim časopisima Journal of Public Policy and Marketing, Industrial Marketing Management, Journal of Small Business Management, Journal of Est-West Business, Journal of Managerial Issues, South East European Monitor, Nord East, Ekonomija/Economics, Gospodarska revija, Tržište, Gospodarstvo Istre, Pomorski Zbornik, i Zbornik Ekonomskog fakulteta Rijeka.

Predsjednik je CROMAR - Zajednice udruga za marketing Hrvatske, član uređivačkog odbora znanstvenog časopisa Tržište. Član je AMA – Macromarketing Special Interest Group, The Academy of Marketing Science i MAG Scholars.



Prof. dr. sc. Marcel Meler

Rođen je 1950. godine u Osijeku. Magistrirao je 1976. i doktorirao 1982. godine na Ekonomskom fakultetu u Osijeku iz područja marketinga, a za redovitog profesora u trajnom zvanju izabran je 1998. godine. Osim što predaje marketinške predmete na matičnom Ekonomskom fakultetu u Osijeku, predaje ili je predavao na poslijediplomskim studijima u Dubrovniku, Opatiji, Puli, Rijeci, Splitu i Zagrebu.

Ukupno je objavio 234 znanstvena i stručna rada u zemlji i u 25 zemalja svijeta. Objavio je i osam samostalnih knjiga ("Marketing u kulturi" 2006. godine, "Osnove marketinga" i "Istraživanje tržišta" 2005. godine, "Neprofitni marketing" 2003. godine, "Marketing" 1999. godine, "Promocija" 1997. godine, "Društveni marketing" 1994. godine i "Marketing-komuniciranje" 1992. godine), te devet knjiga u suautorstvu. Član je uredništva britanskog časopisa Journal of Small Business & Enterprise Development, član je EMAC (European Marketing Academy) i AIEST (International Association of Scientific Experts in Tourism).

Odlikovao je odličjem Reda Danice Hrvatske s likom Ruđera Boškovića za osobite zasluge u znanosti 1996. godine.



# METRIKA MARKETINGA

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET U RIJECI

PROF. DR. SC. BRUNO GRBAC  
PROF. DR. SC. MARCEL MELER

# METRIKA MARKETINGA

Bruno Grbac  
Marcel Meler

METRIKA MARKETINGA

*Izdavač*

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

*Za izdavača*

Prof. dr. sc. Vinko Kandžija, dekan

*Izvršni nakladnik*

Promarket, Rijeka

*Recenzenti*

Akademik Prof. Dr Muris Čičić, Ekonomski fakultet u Sarajevu

Doc. dr. sc. Ljerka Cerović, Ekonomski fakultet u Rijeci

*Lektor*

Branislav Miličić, prof.

*Slog i prijelom, grafička priprema i oblikovanje naslovnice*

Grafika d.o.o., Osijek

*Korektori*

Autori

*Tisak*

Grafika d.o.o., Osijek

CIP - Katalogizacija u publikaciji

SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA RIJEKA

UDK 339.138(075.8)

658.8(075.8)

GRBAC, Bruno

Metrika marketinga / Bruno Grbac,  
Marcel Meler. - Rijeka : Ekonomski  
fakultet Sveučilišta, 2010. - (Udžbenici  
Sveučilišta u Rijeci = Manualia  
Universitatis studiorum Fluminensis)

Bibliografija. - Kazalo.

ISBN 978-953-6148-91-2

1. Meler, Marcel

120604065

Objavlivanje ove znanstvene knjige i sveučilišnog udžbenika odobrilo je Povjerenstvo za izdavačku djelatnost Sveučilišta u Rijeci, klasa: 602-09/10-01/21, ur. br.: 2170-57-05-10-3, od 2010. godine.

Sva prava pridržana. Ni jedan dio knjige ne smije se reproducirati u bilo kojem obliku ili na bilo koji način, niti pohranjivati u bazu podataka bilo koje namjene, bez prethodnog pismenoga dopuštenja izdavača osim u slučajevima kratkih navoda u znanstvenim i stručnim člancima! Izrada kopija bilo kojega dijela knjige zabranjena je!

Izdavanje ove znanstvene knjige omogućeno je financijskom potporom Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa i Zaklade Sveučilišta u Rijeci.

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET U RIJECI

Prof. dr. sc. Bruno Grbac

Prof. dr. sc. Marcel Meler

# METRIKA MARKETINGA

Rijeka, 2010.



# Sadržaj

|                     |   |
|---------------------|---|
| Predgovor . . . . . | 9 |
|---------------------|---|

## FINANCIJSKA MJERILA

|  |    |
|--|----|
| 1. Dobit . . . . .   | 17 |
| 2. Odnos udjela ostvarene dobiti prema udjelu ostvarenog prihoda . . . . .     | 21 |
| 3. Točka pokrića troškova . . . . .  | 25 |
| 4. Analiza točke pokrića troškova . . . . .                                    | 31 |
| 5. Maksimizacija dobiti kao preduvjet analize točke pokrića troškova . . . . . | 34 |
| 6. Marketinški troškovi . . . . .  | 39 |
| 7. Udjel marketinških troškova . . . . .                                       | 41 |
| 8. Jedinični marketinški troškovi . . . . .                                    | 44 |
| 9. Učinci ulaganja na duži rok . . . . .                                       | 48 |
| 10. Povrat investicije . . . . .   | 52 |
| 11. Povrat uloženoga u marketinške aktivnosti . . . . .                        | 53 |

## TRŽIŠNA MJERILA

|   |    |
|---|----|
| 12. Tržišna potražnja . . . . .             | 59 |
| 13. Tržišni rast . . . . .                  | 63 |
| 14. Tržišni udjel . . . . .                 | 66 |
| 15. Penetracija na tržište . . . . .        | 72 |
| 16. Točka pokrića tržišnog udjela . . . . . | 77 |
| 17. Relativni tržišni udjel . . . . .       | 79 |
| 18. Udjel tržišne koncentracije . . . . .   | 83 |

## MJERILA VEZANA ZA PROIZVOD

|   |    |
|---|----|
| 19. Korisnost proizvoda kao mjerilo vrijednosti . . . . . | 87 |
| 20. Očekivana dobit od prodaje novog proizvoda . . . . .  | 89 |
| 21. Stopa prihvaćanja novog proizvoda . . . . .           | 91 |
| 22. Obujam različitih kategorija kupnji . . . . .         | 94 |

|  |     |
|--|-----|
| 23. Stopa kanibalizacije . . . . .                           | 99  |
| 24. Vrijednost marke proizvoda . . . . .                     | 102 |
| 25. Visokovrijedna marka proizvoda . . . . .                 | 104 |
| 26. Indeks važnosti marke proizvoda . . . . .                | 106 |
| 27. Indeks razvijanja marke i kategorije proizvoda . . . . . | 107 |
| 28. Tržišni udjel marke . . . . .                            | 109 |

### MJERILA VEZANA ZA CIJENU

|  |     |
|--|-----|
| 29. Određivanje cijene proizvodnje . . . . .                 | 113 |
| 30. Cijena utvrđena na temelju prosječnih troškova . . . . . | 118 |
| 31. Cjenovna elastičnost potražnje . . . . .                 | 119 |
| 32. Rezidualna cjenovna elastičnost potražnje . . . . .      | 124 |
| 33. Nadograđena cijena . . . . .                             | 126 |
| 34. Maksimalna cijena . . . . .                              | 128 |
| 35. Stopa premijske cijene . . . . .                         | 130 |
| 36. Promocijske cijene . . . . .                             | 133 |
| 37. Sniženje cijena . . . . .                                | 139 |
| 38. Cijena za ostvarenje ciljanog povrata . . . . .          | 141 |

### MJERILA VEZANA ZA PRODAJU I DISTRIBUCIJU

|  |     |
|--|-----|
| 39. Metode predviđanja . . . . .                           | 147 |
| 40. Analiza vremenskih serija . . . . .                    | 152 |
| 41. Ciljni obujam prodaje . . . . .                        | 157 |
| 42. Pokrivenost prodajnog područja . . . . .               | 159 |
| 43. Segmentni udjel prodaje . . . . .                      | 162 |
| 44. Profitabilnost tržišnog segmenta . . . . .             | 165 |
| 45. Povrat od prodaje . . . . .                            | 169 |
| 46. Udjel povrata proizvoda u ostvarenoj prodaji . . . . . | 173 |
| 47. Prosječna vrijednost transakcije . . . . .             | 174 |
| 48. Udjel transakcija po potrošaču . . . . .               | 176 |
| 49. Stopa preobrazbe kupaca . . . . .                      | 178 |
| 50. Broj transakcija po satu . . . . .                     | 179 |



|  |     |
|--|-----|
| 51. Prosječni broj pojedinačnih proizvoda po transakciji . . . . .     | 181 |
| 52. Ciljevi prodajnog osoblja . . . . .                                | 182 |
| 53. Norme prodajnog osoblja . . . . .                                  | 184 |
| 54. Učinkovitost prodajnog osoblja . . . . .                           | 188 |
| 55. Prodaja/dobit po zaposlenom . . . . .                              | 192 |
| 56. Troškovi po telefonskom pozivu i točka pokrića prodajnog volumena. | 193 |
| 57. Nagrađivanje prodajnog osoblja . . . . .                           | 196 |
| 58. Prodaja po kvadratnom metru . . . . .                              | 201 |
| 59. Izloženost proizvoda na policama . . . . .                         | 202 |
| 60. Udjel prodaje proizvoda s popustom . . . . .                       | 203 |
| 61. Udjel kala, rastepa, loma i kvara u prodaji. . . . .               | 205 |
| 62. Mjerila distribucije . . . . .                                     | 206 |
| 63. Povremeni popusti u kanalu distribucije. . . . .                   | 210 |
| 64. Upravljanje zalihama . . . . .                                     | 212 |
| 65. Koeficijent obrtaja zaliha . . . . .                               | 213 |
| 66. Udjel troškova zaliha. . . . .                                     | 216 |
| 67. Omjer bruto marže i troškova zaliha. . . . .                       | 217 |
| 68. Postotak maloprodajne marže . . . . .                              | 219 |
| 69. Pravodobna isporuka proizvoda . . . . .                            | 220 |

### MJERILA VEZANA ZA PROMOCIJU

|  |     |
|--|-----|
| 70. Dobit ostvarena promocijom . . . . .                       | 225 |
| 71. Učinkovitost oglašavanja . . . . .                         | 228 |
| 72. Oglašavački udjel . . . . .                                | 232 |
| 73. Odnos oglašavanja i prodaje . . . . .                      | 235 |
| 74. Troškovi oglašavanja za stvaranje dojmova . . . . .        | 238 |
| 75. Stopa oglašavanja marke proizvoda . . . . .                | 240 |
| 76. Učinci oglašavanja na <i>web</i> -stranici. . . . .        | 241 |
| 77. Reakcija potrošača na oglašavanje . . . . .                | 246 |
| 78. Izloženost oglašavanju. . . . .                            | 249 |
| 79. Troškovi ukupnog bodovnog ranga. . . . .                   | 251 |
| 80. Zapaženost i prepoznavanje promoviranog proizvoda. . . . . | 255 |

|  |     |
|--|-----|
| 81. Troškovi po kontaktnom izvoru . . . . .      | 257 |
| 82. Stopa odgovora . . . . .                     | 260 |
| 83. Stopa konverzije . . . . .                   | 263 |
| 84. Distribucija kupona . . . . .                | 265 |
| 85. Ciljni prihod izravne pošte . . . . .        | 268 |
| 86. Ciljna dobit izravne pošte . . . . .         | 271 |
| 87. Ukupna dobit izravne pošte . . . . .         | 272 |
| 88. Neto dobit izravne pošte . . . . .           | 273 |
| 89. Povrat investicije u izravnu poštu . . . . . | 275 |

### MJERILA VEZANA ZA POTROŠAČE

|  |     |
|--|-----|
| 90. Zadovoljstvo potrošača . . . . .                           | 279 |
| 91. Preferencije potrošača . . . . .                           | 281 |
| 92. Odnos stalnih i nestalnih potrošača . . . . .              | 287 |
| 93. Udjel potrošača . . . . .                                  | 292 |
| 94. Očekivana vremenska vrijednost potrošača . . . . .         | 295 |
| 95. Očekivana vremenska vrijednost mogućeg potrošača . . . . . | 302 |
| 96. Stopa zadržavanja potrošača . . . . .                      | 304 |
| 97. Stopa izgubljenih potrošača . . . . .                      | 306 |
| 98. Profitabilnost potrošača . . . . .                         | 310 |
| 99. Povrat od potrošača . . . . .                              | 314 |
| 100. Pridobivanje novih potrošača . . . . .                    | 320 |
| 101. Troškovi pridobivanja novih potrošača . . . . .           | 321 |
| 102. Literatura . . . . .                                      | 326 |

## Predgovor

Na suvremenom tržištu se u sve izraženijim konkurentskim uvjetima stalno javljaju novi izazovi s kojima se poslovni subjekti moraju svakodnevno suočavati. Na koji način primijeniti koncepciju marketinga na tržištu, koje proizvode i usluge nuditi, kako unaprijediti kanale distribucije, koju politiku cijena primijeniti, kako poboljšati kvalitetu promocije i općenito komunikacije, izgraditi pozitivan i prepoznatljiv *image* poslovnog subjekta, koje tržišne strategije odabrati i sl., samo su neka od pitanja na koje menadžeri moraju pronalaziti prave odgovore. Od primjene potonjih znanja zavisit će uspjeh poslovnog subjekta, njegova tržišna pozicija, ali, dugoročnije gledano, i uspjeh čitavog hrvatskog gospodarstva. Menadžeri moraju ovladati teorijskim i stručnim aspektima marketinga kako bi učinkovitim marketinškim odlukama poboljšali konkurentsku poziciju Republike Hrvatske na globalnom tržištu. Nedvojbeno, marketing kao poslovna koncepcija, neodvojiv je od tržišno organiziranog gospodarstva koje postaje bitnom značajkom Republike Hrvatske.

Samostalnost poslovnih subjekata znači i maksimiziranje konkurencije između poslovnih subjekata na tržištu, što, u svojoj daljnjoj konzekvenci, od poslovnog subjekta zahtijeva i isključivo snošenje rizika koji se javljaju u uvjetima pune tržišne konkurencije. To ujedno podrazumijeva i punu mobilnost poslovnih subjekata u smjeru donošenja učinkovitih poslovnih odluka koje će rizik eventualnih negativnih posljedica svesti na najmanju mjeru. O kakvom je, dakle, kvalitativnom pomaku u odnosu na prijašnje stanje riječ, nije potrebno zasebno raspravljati. Naravno, u tu je svrhu neophodno razviti i suvremen proces, kao i instrumentarij odlučivanja, a koji će, ovisno o svojoj učinkovitosti, imati izravne posljedice na egzistenciju i daljnji rast i razvoj poslovnih subjekata.

Na tragu potonjeg neophodno je u poslovno ponašanje inkorporirati inovacijsko razmišljanje, ne samo u inovaciju proizvoda i usluga koje se na tržištu nude, već, što je često puta i važnije, u inovaciju poslovnih, a osobito upravljačkih procesa, kako bi se znatno povećala cjelokupna uspješnost poslovanja. Međutim, pritom je bitno uvažavati riječi Dee Hocka, glavnog direktora Vise koji je rekao kako nikad nije problem kako nove inovativne misli usaditi u svijest, već kako iz nje izbaciti stare.<sup>1</sup> Upravo zato ova knjiga ima za cilj usađivanje novih, zapravo praktičnih, misli marketinškim izvršiteljima naših poslovnih subjekata.

Knjiga nosi naslov “Metrika marketinga” i u svojoj se biti odnosi na pružanje znanja o mjernom instrumentariju, odnosno primjeni statističkih i matematičkih me-

---

<sup>1</sup> Kotler, Ph.: Marketinška znanja od A do Z, Binoza Press, Zagreb 2004., str. 175.

toda u analizi podataka i problema u marketingu. Ideja za ovu knjigu pojavila se uvidom u knjigu Davis, J.: “Measuring Marketing – 103 Key Metrics Every Marketer Needs”, koja se pojavila 2007. godine. Naime, knjige s područja marketinga u svijetu jednostavno zanemaruju mjerila kojima se marketing može i mora pratiti u cilju mjerenja njegove učinkovitosti i uspješnosti. Osim u razradi marketinških modela<sup>2</sup>, matematika se kao pomoćno sredstvo gotovo uopće nije koristila u razjašnjavanju posljedica marketinških aktivnosti pa je upravo spomenuta knjiga bila pionirska u tom pogledu. Poslije se ustanovilo da je ovoj knjizi nedugo prije prethodila knjiga Farris, P. W. et al.: “Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master”, koja je izdana 2006. godine, a kojom je prezentirana, zapravo, istovjetna problematika. Ove dvije knjige su upravo zato u najvećoj mjeri i korištene prigodom razrađivanja teksta ove knjige. Autori su se, zapravo, poslužili s ove dvije knjige, naravno, koristeći pritom i drugu obimnu literaturu koja dijelom, izravno ili neizravno, prati i problematiku metrike marketinga. U tekstu su, dakle, korištena pojedina mjerila sistematizirana u dvije spomenute knjige na način da je prikazan njihov matematički iskaz koji je uvijek korektno citiran, ali su njihova teorijska podloga, cjeloviti opis, potrebni primjeri, kao i prikaz informacijske osnove, u cijelosti izvorno predstavljeni od strane autora ove knjige.

Temeljni razlog spoznavanja primjene različitih mjerila marketinga počiva u nužnosti povećanja djelotvornosti i učinkovitosti marketinških odluka poslovnih subjekata. Prije svega, bitno je spoznavati međuodnose pojedinih veličina koje se pojavljuju u marketingu ili posredstvom operacionalizacije različitih marketinških aktivnosti u danom trenutku, a da bi se njihovom pomnom analizom mogle donositi strateške, odnosno dugoročne poslovne odluke. Tako je vrlo značajno razlučiti koji su troškovi u funkciji razvijanja poslovnih aktivnosti poslovnog subjekta, a koji to nisu. Osobito je značajno koji su troškovi u funkciji stvaranja kvalitetnih odnosa s vlastitim potrošačima, a koji su troškovi tek u funkciji poslovne potrošnje poslovnog subjekta, koja međutim baš i ne rezultira s učincima uspješnosti tog istog poslovnog subjekta. To, drugim riječima, znači da metrika marketinga treba predstavljati kvantificiranu poveznicu između marketinga i financija kao poslovnih funkcija poslovnog subjekta. Spomenuto se zorno može vidjeti na nekoliko usporednih primjera međuodnosa metrike marketinga i financija:<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>O kvantitativno prikazanim marketinškim modelima vidi više u, sada već davno, objavljenoj knjizi Barković, D., Meler, M., Novak, B.: Odlučivanje u marketingu, Informator, Zagreb, 1986.

<sup>3</sup>Echambadi, N.: Highperformance Marketing – Bringing Method to the Madness of Marketing, Dearborn Trade Publishing A Kaplan Professional Company, Chicago 2005., str. 69.

## Metrika marketinga → Metrika financija

---

|                               |   |   |
|-------------------------------|---|---|
| Stopa odgovora                | → | Dodatni prihod                            |
| Zadržavanje                   | → | Povećanje profitabilnosti                 |
| Omjer križne prodaje          | → | Povećanje prihoda                         |
| Troškovi po kontaktnom izvoru | → | Smanjenje troškova pridobivanja potrošača |
| Zadovoljstvo potrošača        | → | Smanjenje troškova popratnih usluga       |

Postavlja se pitanje i zašto je nužna povezanost između marketinga i financija, a time i metrike marketinga i metrike financija? Ta je povezanost osobito naglašena u današnjim uvjetima kada se egzistencija svakog poslovnog subjekta prvenstveno promatra kroz financijsku uspješnost kako od strane dioničara, banaka, tako i od vlastitih djelatnika i uprave. Veza između poslovnih funkcija marketinga i financija je recipročna. S jedne strane, marketing za provedbu većine svojih aktivnosti i operacionalizaciju svojih napora nužno treba financijsku potporu, ali s druge strane, financijsko stanje poslovnog subjekta ovisit će najvećim dijelom i od djelotvornosti i uspješnosti marketinga. Jednako tako, marketing treba shvaćati i kao svojevrstu investiciju za koju onda treba izračunati i povrat. Međutim, ono što je najvažnije jest da metrika financija, jednako kao i metrika marketinga, same za sebe ne znače mnogo, ali povezane mogu gotovo uvijek ukazati na uzrok nekog problema. Međutim, s druge strane, kako navodi Ambler<sup>4</sup>, robovanje nekim mjerilima vodi izobličenom i suboptimalnom ponašanju poslovnih subjekata.

Postoji, međutim, problem mogućeg izračunavanja mjerila u svakodnevnoj praksi poslovnih subjekata. Naime, poslovni subjekti moraju imati organizirane baze podataka<sup>5</sup> koje mogu poslužiti za izračunavanje većine mjerila, ali jednako tako moraju imati i organizirano praćenje različitih podataka koji se mogu pribaviti u njihovom okruženju, ponajviše podataka o svojim neposrednim konkurentima.

---

<sup>4</sup> Ambler, T.: Marketing and the bottom line – The marketing metrics to pump up cash flow, Second edition, Prentice Hall, Norfolk 2003., str. xiv.

<sup>5</sup> Marketinške baze podataka (*database marketing*) su u biti poslovne baze podataka koje objedinjuju podatke o pojedinačnim potrošačima ili potencijalnim potrošačima, a ti se podaci koriste za pojedine marketinške svrhe.

Ovdje treba znati da su potrebni podaci često neraspoloživi, nekompletni, izraženi u drugim mjernim jedinicama, ponekad tek približni ili predstavljaju poslovnu tajnu. Međutim, bitno veći problem je pojava “otpornog ponašanja” u odnosu na upotrebu mjerila marketinga koje se u poslovnom subjektu može pojaviti, ili se pak javlja, kao što je: neinformiranost, nesigurnost u postupcima, konzervativizam i oportunitizam. Zbog toga je potrebno stvoriti odgovarajuće ozračje među marketinškim izvršiteljima poslovnog subjekta, te u procesu neposredne edukacije pridobiti vrhovnu upravu za uvođenje izračunavanja mjerila marketinga na svim razinama marketinškog odlučivanja. Međutim, ključni problem počiva u činjenici što kritična masa ljudi u našim poslovnim subjektima još uvijek ima razmjerno nizak stupanj znanja potrebnih za efikasno marketinško, pa i poslovno odlučivanje, i u pravilu se oslanja na svoju intuiciju i poslovni instinkt, a ne na brojke i činjenice. Za primjer, jednim razmjerno svježim istraživanjem provedenim u SAD 2002. godine od strane istraživačke tvrtke Christian & Timbers<sup>6</sup>, ustanovljeno je da se čak 45% menadžera više oslanja na instinkt pri donošenju poslovnih odluka. Zato, da bismo uspjeli u provedbi upotrebe metrike marketinga, te samim tim pridonijeli učinkovitijem i uspješnijem marketinškom odlučivanju, moramo na ključnim mjestima, mjestima donošenja odluka, imati i ljude koji će po načelu “znam - hoću - mogu” biti u stanju u cijelosti i ostvariti ovo htijenje. Marketing menadžeri zato trebaju prepoznati “kompetenciju mjerenja” kao dio šire poslovne kulture.<sup>7</sup>

Upotreba mjerila u marketingu ne bi smjela biti sporadična, već kontinuirana, što znači da se treba provoditi neprekidno u unaprijed određenim razmacima za svako odabrano mjerilo. Osim toga, pri odabiru potrebnih mjerila poslovni subjekt mora prethodno izvršiti selekciju u odnosu na njihovu relevantnost, jasnoću iskaza, a osobito u odnosu na raspoloživost potrebne informacijske osnove za njihovo izračunavanje. Nisu sva mjerila marketinga podobna za poslovne subjekte svih raznovrsnih djelatnosti. Ona, primjerice, nisu jednaka za proizvodne i trgovinske poslovne subjekte. Nisu, također, jednaka za velike i male poslovne subjekte. Zato marketinški izvršitelji u poslovnim subjektima trebaju odabrati ona mjerila koja su im najpodobnija i objektivno moguća za kontinuirano praćenje, a ovisno o objektivnim ograničenjima koja se za izračunavanje mjerila postavljaju. Međutim, to nije dovoljno. Potrebno je i znati izračunati pojedina mjerila, a onda ih znati i objasniti, te na temelju njih donijeti i odgovarajuću odluku, a da bi se u tome svemu uspjelo, mora se i razumjeti pojedina mjerila.

---

<sup>6</sup> Echambadi, N., ibidem, str. 70.

<sup>7</sup> Ibidem, str. 66.

Mjerila unutar stranica ove knjige slijede jedno drugo po rednim brojevima, s tim da su složena u nekoliko logičnih skupina, radi lakšeg snalaženja korisnika. Namjerno pišemo korisnik, umjesto čitatelj, jer je za očekivati da se ova knjiga ne čita kao ostale knjige, od korica do korica, već da se koristi kao svojevrsni priručnik. U većini mjerila postoji naznačena poveznica s nekim od ostalih mjerila, tako da se upoznavanjem jednog mjerila inducira zanimanje za drugo, korespondentno povezano mjerilo, pa se krug mjerila za potencijalnog korisnika širi. Time se treba dobiti i na upotrebi većeg broja mjerila što će zasigurno pridonijeti i znakovito boljem praćenju djelotvornosti i uspješnosti pojedinih marketinških aktivnosti poslovnog subjekta. Ne treba iznenaditi niti činjenica da su unutar razmatranih mjerila ona koja su zapravo vrlo jednostavna i već danas u razmjerno širokoj upotrebi u našim poslovnim subjektima. Razlog tomu počiva u činjenici da se željelo prikazati baš sva raspoloživa mjerila marketinga od najjednostavnijih do onih složenijih, kako bi se potencijalnog korisnika upoznalo upravo s tako širokom paletom mjerila, a da bi se on u njima lakše snašao, a istodobno i s nekima od njih postao i bliskiji.

Redosljed skupina mjerila razrađenih u ovoj knjizi je sljedeći:

1. Financijska mjerila
2. Tržišna mjerila
3. Mjerila vezana za proizvod
4. Mjerila vezana za cijenu
5. Mjerila vezana za prodaju i distribuciju
6. Mjerila vezana za promociju
7. Mjerila vezana za potrošače

Na temelju svega prethodno rečenoga, moguće je zaključiti kako je ova knjiga, ponajprije namijenjena marketinškim, ali i drugim stručnjacima iz poslovnih subjekata kako bi u svakodnevnoj praksi bili u mogućnosti upotrebljavati predstavljena mjerila marketinga i na taj način pridonijeti djelotvornosti i uspješnosti marketinga, a u krajnjoj liniji i djelotvornosti i uspješnosti poslovnih subjekata u kojima djeluju. Naravno, ona je namijenjena i studentima, polaznicima diplomskih i poslijediplomskih studija koji se bave istraživanjima na području marketinga kako bi mogli svoje stavove potkrijepiti i nalazima temeljenim na metrici marketinga, a i svim drugima koji su zainteresirani za ovu problematiku.

U vjeri kako će ova knjiga naići na razmjerno širok krug svojih korisnika, jer u protivnom ne bi niti ostvarila svoj temeljni marketinški cilj, želimo ujedno njezinim budućim čitateljima, odnosno korisnicima, unaprijed zahvaliti za sva-

ku dobronamjernu kritiku ili prilog razmišljanjima navedenim unutar njezinih korica.

Također, toplo zahvaljujemo recenzentima koji su, osim što su recenzenti ove knjige, u velikoj mjeri pripomogli i u koncipiranju njezina sadržajnog dijela svojim primjedbama i sugestijama, uz zahvalu i svim ostalima, ponajviše sponzorima, koji su na izravan ili neizravan način pripomogli da ova knjiga uspostavi komunikaciju sa svojim potencijalnim tržištem.

Prof. dr. sc. Bruno Grbac  
Prof. dr. sc. Marcel Meler

U Rijeci i Osijeku, ožujka 2010.



FINANCIJSKA  
MJERILA



## DOBIT

Budući da ćemo se u okviru razrade pojedinih mjerila u okviru ove knjige vrlo često susresti s kategorijom dobiti, potrebno je ovu kategoriju, odnosno njezine pojavne oblike, zasebno objasniti. Pritom je važno istaknuti da dobit (*net profit*) nije autohtono mjerilo marketinga, ali kao izvedena kategorija predstavlja mjerilo učinkovitosti, odnosno ponajprije uspješnosti marketinga.

Kategorija dobiti nije jednoznačna budući da se javlja u više pojavnih oblika od kojih su nam najvažnija sljedeća dva:

- a) dobit prije oporezivanja
- b) dobit poslije oporezivanja (tzv. neto ili čista dobit).

Dobit se iskazuje kao razlika između ukupnog prihoda (redovitih i izvanrednih prihoda) i ukupnih rashoda (redovitih i ostalih redovitih rashoda, te izvanrednih rashoda) u određenom vremenskom razdoblju, kao što je to prikazano u nastavku:

$$D_{po} = UP - UR$$

gdje su:

- $D_{po}$  = dobit prije oporezivanja (u kn)  
 $UP$  = ukupni prihod (u kn)  
 $UR$  = ukupni rashod (u kn)

odnosno:

$$D_{po} = (RP + IP) - (RR + IR)$$

gdje su:

- $RP$  = redoviti prihodi (u kn)  
 $IP$  = izvanredni prihodi (u kn)  
 $RR$  = redoviti rashodi (u kn)  
 $IR$  = izvanredni rashodi (u kn)

Redoviti prihodi u sebi uključuju poslovne prihode (prihodi od osnovne djelatnosti – prodaja proizvoda, robe i usluga, prihod od *leasinga* prihodi od najmova

i sl.), financijske prihode (prihodi od kamata, pozitivne tečajne razlike i sl.) i ostale redovite prihode (otpis obveza, viškovi utvrđeni popisom, naplaćene štete, dotacije i sl.).

Redoviti rashodi, analogno, u sebi uključuju poslovne rashode (troškovi prodanih proizvoda i usluga, nabavna vrijednost prodane robe, troškovi uprave, administracije i prodaje, i sl.), financijske rashode (rashodi od kamata, negativne tečajne razlike, i sl.) i ostale redovite rashode drugih djelatnosti.

Kada se dobit iskazuje na prethodno navedeni način, riječ je zapravo o dobiti prije oporezivanja koja se iskazuje u računu dobiti i gubitka. S druge strane, dobit poslije oporezivanja, kako samo ime kazuje, dobije se kada se od razlike ukupnih prihoda i ukupnih rashoda oduzme porez na dobit. Dobit poslije oporezivanja se još naziva i neto dobit ili čista dobit. Ova se dobit završetkom poslovne godine može rasporediti na dividendu dioničarima i u zadržanu dobit, te u statutarne i zakonske rezerve.

Dobit poslije oporezivanja se, dakle, izračunava na sljedeći način:

$$ND = D_{po} - PoD$$

gdje su:

ND = dobit poslije oporezivanja (u kn)

$D_{po}$  = dobit prije oporezivanja (u kn)

PoD = porez na dobit (u kn)

Dobit, osobito dobit poslije oporezivanja ili tzv. neto dobit, predstavlja, kako smo uvodno napomenuli, nedvojbeno mjerilo učinkovitosti, između ostalih i uspješnosti marketinga. Iz prethodno navedenoga, očito je kako se dobit poslije oporezivanja može povećati na nekoliko načina. Na makro-razini očito da je to moguće smanjenjem poreza na dobit, dok je na mikro-razini to moguće povećanjem pojedinih kategorija prihoda i smanjenjem pojedinih kategorija rashoda.

Postavlja se, međutim, pitanje kako se pomoću odgovarajućih marketinških napora<sup>8</sup> dobit može povećati? Prije toga, treba podsjetiti da marketing u svakom slučaju treba dovesti do integralnog zadovoljavanja potreba, s jedne strane pojedinačnih i agregatnih potreba potrošača, a s druge strane, pojedinačnih potreba poslovnog subjekta. Ovdje je bitno naglasiti da pritom temeljni cilj nije i ne bi

---

<sup>8</sup> Pod marketinškim naporom podrazumijevamo objedinjavanje svih varijabli marketinških odluka koje pozitivno utječu na razinu potražnje na način da se ostvare temeljni marketinški ciljevi.

trebao biti dobit, već zadovoljavanje društveno pozitivno valoriziranih potreba potrošača. Dobit se može javiti tek kao izvedeni, derivirani cilj poslovnog subjekta, između ostalog, funkcionalno ovisan i o razini integriranosti marketinških napora u poslovnu politiku poslovnog subjekta. Ponajprije, tu se misli na nužnost pune implementacije marketinškog procesa u poslovnom subjektu. Ovdje osobito naglašavamo kako se informacijama marketinških istraživanja, odnosno informacijama istraživanja tržišta, preventivno djeluje na sigurnost ostvarivanja dobiti, kao i na njezino povećanje gledano u dinamičkom smislu, uz istodobno smanjivanje rizika poslovnog subjekta u njegovom poslovanju. Naime, treba znati kako je ostvarena dobit poslovnih subjekata izravno ili pak neizravno rezultat uspješnosti prilagođavanja poslovnog subjekta potrebama domaćeg i inozemnog tržišta, povećanja uspješnosti poslovanja (produktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti), optimalizacije proizvodnih (prodajnih) programa, osobito s aspekta njihove inovacije i diversifikacije, organizacije marketinga (vanjske i unutarnje), kao i opće organizacijske strukture poslovnog subjekta, te razvojne i investicijske politike poslovnog subjekta itd.

S druge strane, postavlja se i pitanje kako se pomoću odgovarajućih marketinških napora dobit može povećati na način da se smanje rashodi, odnosno, u krajnjoj liniji, troškovi poslovanja? Odgovor počiva u smanjenju svih, između ostalih i marketinških troškova u mjeri u kojoj je to moguće. Ovo potonje znači da se trebaju smanjivati oni marketinški troškovi koji zasigurno ne povećavaju prodaju proizvoda ili usluga poslovnog subjekta, a to su ponajčešće neki od troškova promocije. Međutim, s druge strane, optimalizacija dostave, upravljanje zalihama, skraćivanje vremena nabave, skraćivanje vremena obrtaja kapitala i sl., rezultiralo bi većim novčanim tijekom, odnosno viškom financijskih sredstava iz operativnog poslovanja koji bi se mogao uložiti u promociju.

Prethodnome u prilog idu i najnovija promišljanja o marketingu. Naime, ustaljeni način promišljanja poslovnih subjekata bio je i još je danas da njihova strategija rasta počiva na povećanju prodaje i povećanju tržišnog udjela. Međutim, pritom obično dolazi do zapostavljanja postojećih potrošača/klijenata u odnosu na nove, odnosno potencijalno nove potrošače/klijente. Financijske analize preuzimanja potrošača komparirane s onim koje se odnose na zadržavanje potrošača (vidi mjerilo 96.), međutim, pokazuju kako stjecanje novih potrošača može koštati četiri do sedam puta više nego zadržavanje postojećih. Tradicionalna marketinška koncepcija je pridonijela da dođe do promjene da se ne prodaje što je moguće više proizvoda, već da se proda što je moguće većem broju potrošača. "Jedan-na-jedan" marketing nastoji prodati jednom specifičnom potrošaču što je moguće više proizvoda u određenom vremenskom razdoblju i iz različitih linija proizvo-

da. To znači kako više nije bitan niti broj potrošača koji poslovni subjekt nastoji osvojiti proizvodom, već je bitan broj proizvoda koji svaki pojedinačni potrošač kupuje. To je poznato kao potrošački udjel (vidi mjerilo 93.) u odnosu na tržišni udjel (vidi mjerilo 14.) u tradicionalnom marketingu.

Informacijska osnova za izračunavanje dobiti se jednostavno može pronaći u financijskoj službi ili u računovodstvu poslovnog subjekta, ponajprije u periodičnim financijskim izvještajima, te godišnjim financijskim izvješćima o poslovanju. Mogući problemi nastaju kada se dobit želi ustanoviti po pojedinačnim proizvodima, odnosno linijama proizvoda, jer se možda u poslovnom subjektu tzv. pogonsko knjigovodstvo ne vodi na valjani način, što znači da se i troškovi u cijelosti ne razvrstavaju na pojedinačne proizvode, odnosno linije proizvoda. Jednako je u slučaju kada se troškovi ne vode po mjestima troškova, već zbirno, pa se niti dobit ne može jednostavno iskazati na razini pojedinih organizacijskih jedinica, a što je slučaj kod troškova administracije, uprave i prodaje. Ukoliko je poslovni subjekt organiziran po strateškim poslovnim jedinicama, profitnim centrima prije svega, onda se situacija znakovito pojednostavljuje. Organizacijske granice profitnih centara, naime, određene su tehničko-tehnološkim i ekonomskim kriterijima. U potonjim kriterijima, najbitniji su kriteriji marketabilnost i profitabilnost proizvoda, odnosno usluga koje profitni centar plasira na tržište. Kao dodatni kriterij koji se odnosi na management nedvojbeno se postavlja i kontrolabilnost troškova i dobiti unutar profitnog centra.

Potrebno je znati da je dobit, a osobito dobit poslije oporezivanja, izuzetno značajno mjerilo uspješnosti poslovnih subjekata na tržištu te povećanja njihovog *image*-a, što osobito pridonosi njihovom uspješnijem pozicioniranju u odnosu na njihovu konkurenciju. Ovo je dovoljno dokumentirati činjenicom da se različitim "top-listama" uspješnosti poslovnih subjekata (vidi mjerilo 2.) u Republici Hrvatskoj rangiranje obavlja najčešće upravo prema dobiti poslije oporezivanja. Ukupan prihod u tom smislu nije dobar pokazatelj, jer tek kada se od njega odbiju ukupni rashodi dobiva se realna slika o "potentnosti" pojedinog poslovnog subjekta.

Dobit se javlja i kao ozbiljan element konkurentske prednosti poslovnog subjekta, već i zbog jednostavnog razloga što poslovni subjekt s većom dobiti ima i veće mogućnosti investiranja u inovacije proizvoda, unapređivanje tehnologije proizvodnje, a osobito u intervencije u pojedine od elemenata marketinškog miksa.

## ODNOS UDJELA OSTVARENE DOBITI PREMA UDJELU OSTVARENOG PRIHODA

# 2

Mjerilo tržišnog udjela (vidi mjerilo 14.) iskazuje proporcionalni dio tržišta kojeg zauzima svaki od konkurenata u pojedinoj gospodarskoj djelatnosti u određenom presjeku vremena. Pritom se može istaknuti kako svaki poslovni subjekt nastoji povećavati svoj tržišni udjel, ali uz pretpostavku da pritom i financijski zadovoljavajuće posluje. Dakle, dosegnuti tržišni udjel u odnosu na konkurente često puta nije zadovoljavajuće mjerilo i u razmatranje je potrebno uvesti i mjerila koja pokazuju i financijsku konkurentnost konkretnog poslovnog subjekta. Jedno od tih mjerila je upravo odnos udjela ostvarene dobiti prema udjelu ostvarenog prihoda (*value to volume ratio*).

Tržišni udjel se, osim toga, treba izračunavati za svaki proizvod, eventualno za svaku liniju proizvoda zasebno, dok se odnos udjela ostvarene dobiti prema udjelu ostvarenog prihoda računa na razini čitavog poslovnog subjekta. Tako pojedini proizvodi u proizvodnom programu poslovnog subjekta mogu imati zavidni tržišni udjel, neki pak mogu imati nepovoljan tržišni udjel u odnosu na svoje konkurente u određenom presjeku vremena, ali odnos udjela ostvarene dobiti prema udjelu ostvarenog prihoda je jedinstveno mjerilo jer se odnosi na poslovni subjekt kao cjelinu u odnosu na druge konkurentne poslovne subjekte iz iste djelatnosti. Doduše, izračun ovoga mjerila mogao bi se teorijski odnositi i zasebno za svaki proizvod, eventualno i za svaku liniju proizvoda zasebno, međutim u praksi je zapravo nemoguće doći do ostvarene dobiti i ostvarenog prihoda čak i za vlastite pojedinačne proizvode, a kamoli i za korespondentne pojedinačne proizvode konkurencije.

Odnos udjela ostvarene dobiti prema udjelu ostvarenog prihoda izračunava se na sljedeći način:<sup>9</sup>

$$\text{OUDP} = \frac{\text{UD}}{\text{UP}_p}$$

gdje su:

OUDP = odnos udjela ostvarene dobiti prema udjelu ostvarenog prihoda

<sup>9</sup> Razrađeno prema Davis, J.: *Measuring Marketing – 103 Key Metrics Every Marketer Needs*, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd., Singapore 2007, str. 18.

UD = udjel u ukupnoj dobiti djelatnosti (u %)

UP<sub>p</sub> = udjel u ukupnom prihodu djelatnosti (u %)

Međutim, mora se obratiti pozornost da se za ustanovljavanje ovog mjerila moraju uzeti u obzir korespondentne kategorije dobiti (vidi mjerilo 1.) i prihoda. To znači da ukoliko, primjerice, želimo izračunati ovo mjerilo kod dva proizvođača koji su konkurentni na duopolnom tržištu, moramo i za jednoga i drugoga za kategoriju dobiti i kategoriju prihoda iz njihovih pojedinačnih poslovnih izvješća odabrati istovjetne kategorije. Kategorija dobiti se načelno može promatrati u svoja dva pojavna oblika i to ili kao dobit prije oporezivanja ili kao dobit nakon oporezivanja (tzv. neto ili čista dobit), a kao kategorija prihoda to načelno može biti ili kao kategorija prihoda od prodaje proizvoda i usluga ili kao kategorija ukupnog prihoda.

Uzmimo sada za primjer dva poslovna subjekta iz određene industrije koji najvećim dijelom svojim proizvodima međusobno konkuriraju na hrvatskom tržištu i zapravo čine svojevrsan duopol. Udjel na tržištu za oba navedena poslovna subjekta bi se morao svesti na svaki pojedinačni proizvod zasebno, što je prilično teško ustanoviti zbog objektivnih ograničenja pristupu potrebnih podataka kod konkurenta svakoga od njih, no mjerilo odnosa udjela ostvarene dobiti prema udjelu ostvarenog prihoda je jednostavno izračunati, osobito iz razloga što su potrebni podaci u cijelosti dostupni.

Na stranicama Zavoda za poslovna istraživanja<sup>10</sup> mogu se, primjerice, pronaći sljedeći podaci:

|               | Poslovni<br>subjekt „A” | Poslovni<br>subjekt „B” | Ukupno       |
|---------------|-------------------------|-------------------------|--------------|
| Ukupni prihod | 60,000.000 €            | 20,000.000 €            | 80,000.000 € |
| Dobit         | 2,100.000 €             | 20.000 €                | 2,120.000 €  |

Nedostatak ovih podataka je što su iskazani u €, ali u svakom slučaju mogu poslužiti svrsi, odnosno izračunavanju predmetnog mjerila, zasebno za oba poslovna subjekta „A” i „B”. Za poslovni subjekt „A” se odnos udjela ostvarene dobiti prema udjelu ostvarenog prihoda (OUDP<sub>A</sub>) može izračunati prema sljedećem:

<sup>10</sup> [www.zapi.hr](http://www.zapi.hr)



$$UD_A = \frac{D_A}{D_A + D_B} = \frac{2,100.000}{2,120.000} = 0,991$$

$$UP_A = \frac{P_A}{P_A + P_B} = \frac{60,000.000}{80,000.000} = 0,750$$

$$OUDP_A = \frac{UD_A}{UP_A} = \frac{0,991}{0,750} = 1,321 \text{ ili } 132,1\%$$

Za poslovni subjekt „B” se odnos udjela ostvarene dobiti prema udjelu ostvarenog prihoda ( $OUDP_B$ ) može izračunati prema sljedećem:

$$UD_B = \frac{D_B}{D_A + D_B} = \frac{20.000}{2,120.000} = 0,009$$

$$UP_B = \frac{P_B}{P_A + P_B} = \frac{20,000.000}{80,000.000} = 0,250$$

$$OUDP_B = \frac{UD_B}{UP_B} = \frac{0,009}{0,250} = 0,036 \text{ ili } 3,6\%$$

Prema prethodnom je očito da poslovni subjekt „A” ima više negoli trideset puta veći odnos udjela ostvarene dobiti prema udjelu ostvarenog prihoda. Vidljivo je to i jednostavnim promatranjem financijskih pokazatelja, jer je dobit poslovnog subjekta „B” uistinu minorna u odnosu na dobit poslovnog subjekta „A”. Razloga za tu situaciju može uistinu biti više. Poslovni subjekt „B” najvjerojatnije ima značajno veće troškove od poslovnog subjekta „A” što može, prije svega, biti rezultat investicija koje još nisu stavljene u funkciju. Moguće je da je i upit-

na profitabilnost proizvoda u proizvodnom programu poslovnog subjekta „B“. Profitabilnost se odnosi na sposobnost ostvarivanja dobiti prodajom proizvoda, što onda znači kako se proizvodi poslovnog subjekta „B“ vjerojatno prodaju po nerealno niskoj cijeni, kupci ga traže, ali njegovom se prodajom ne može ostvariti zadovoljavajuća dobit.

Informacijska osnova za izračunavanje odnosa udjela ostvarene dobiti prema udjelu ostvarenog prihoda apsolutno je dostupna u dijelu koji se odnose na vlastite financijske pokazatelje, koji se ponajprije mogu pronaći u vlastitim financijskim izvješćima. Međutim, niti podatke o financijskim izvješćima o konkurentima danas uopće više nije problem pribaviti. Naime, sukladno Zakonu o računovodstvu (NN 109/07) registar godišnjih financijskih izvještaja vodi Financijska agencija (FINA). Registar godišnjih financijskih izvještaja javno na Internetu prikazuje za svakog pojedinog poduzetnika: godišnje financijske izvještaje, godišnje izvješće i podatke o predloženoj raspodjeli dobiti ili pokriću gubitka. Financijska agencija dužna je sve podatke unijeti u Registar godišnjih financijskih izvještaja i javno ih prikazati na internetskim stranicama u roku 30 dana od dana zaprimanja utvrđenog, točnog i potpunoga godišnjega financijskog izvještaja od poduzetnika. Financijska agencija dužna je i na pisani zahtjev svake zainteresirane osobe izdati presliku ili ispis godišnjih financijskih izvještaja, godišnjeg izvješća ili izvješća revizora, odnosno njihov izvadak. Na *web*-stranicama Financijske agencije ([www.fina.hr](http://www.fina.hr)) navodi se kako je registar godišnjih financijskih izvještaja središnji izvor informacija o uspješnosti poslovanja i financijskom položaju pravnih i fizičkih osoba koje su obveznici poreza na dobit te pravnih i fizičkih osoba u stečaju. Dokumentacija iz Registra je javna i dostupna svim poslovnim subjektima i građanima, a može se dobiti u poslovnim jedinicama FINA-e, telefaksom, elektroničkom poštom ili korištenjem servisa RGFI putem *weba*, najvećim dijelom uz plaćanje razmjerno malih iznosa.

Postoje i neki drugi izvori u kojima se mogu pronaći potrebni podaci za izračun ovog mjerila kao što je to, primjerice, Zavod za poslovna istraživanja – ZAPI ([www.zapi.hr](http://www.zapi.hr)) koji na svojim *web*-stranicama pod nazivom Poslovna Hrvatska nudi, kako navodi, jedinu bazu podataka u Republici Hrvatskoj koja omogućava uvid u sva trgovačka društva, obrtnike i samostalne djelatnike, udruge, sindikate, stranke i vjerske zajednice, te cjelokupni ustroj državne uprave i administracije. Neki od potrebnih podataka mogu se, barem za one velike i veće poslovne subjekte, pronaći u nekim od svojevrsnih top-lista (obično pod nazivom “500 najboljih”, “400 najvećih”, “Top 500” i sličnima) koje objavljuju neki od časopisa i tjednika u Republici Hrvatskoj (“Lider”, “Privredni vjesnik”, “Nacional”). Za jednostavan pristup ovakvim i sličnim podacima treba se obratiti tvrtki Presscut

d.o.o. (www.presscut.hr), prvoj hrvatskoj agenciji koja se još od 1989. godine usmjerila stručnom praćenju, selekciji, obradi i analizi informacija dostupnih iz hrvatskog medijskog prostora.

Treba napomenuti da bi se moglo govoriti i o mjerilu kojim bi se ustanovio udjel dobiti u ukupnom prihodu za svaki poslovni subjekt zasebno, međutim u tom slučaju usporedba s konkurentima ne bi bila u tolikoj mjeri objektivna. U svakom slučaju, razmjerno maleni odnos udjela ostvarene dobiti prema udjelu ostvarenog prihoda pojedinog poslovnog subjekta u odnosu na konkurente, obično kada je niži od 100%, upućuje na žurno preispitivanje vlastitog nastupa na tržištu, odnosno pojedinih elemenata marketinškog miksa, ali ponekad i cjelokupne poslovne politike konkurentnog poslovnog subjekta, a investicijske politike ponajprije. Ukoliko je odnos udjela ostvarene dobiti prema udjelu ostvarenog prihoda pojedinog poslovnog subjekta u odnosu na konkurente veći od 100%, onda on treba intenzivirati napore za učvršćenje svojeg nedvojbeno leaderskog položaja na tržištu, daljnjim jačanjem svoje konkurentske sposobnosti.

## 3

### TOČKA POKRIĆA TROŠKOVA

Na potrošača, odnosno njegovu reakciju i ponašanje, djeluje čitav niz vanjskih i unutarnjih čimbenika. Poslovni su subjekti zainteresirani spoznati koliki i kakav je utjecaj pojedinih čimbenika na ponašanje potrošača, jer će koristeći se tim znanjem lakše razumjeti ponašanje potrošača, te se brže i djelotvornije prilagoditi njihovim potrebama.

Poslovni subjekti zainteresirani su za djelovanje u smjeru izgradnje vjernosti potrošača jer se na toj koncepciji stvara sigurni temelj za buduće poslovanje. Uvažavajući navedeno, proizlazi da je potrebno poznavati razinu vjernosti potrošača i na tim temeljima analizirati točku pokrića troškova. U tu svrhu, u nastavku se kroz primjer farmaceutskog subjekta prezentiraju postavke potrebne za definiranje točke pokrića troškova.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Razrađeno prema Davis, J., ibidem, str. 105-116.

Primjer 1.

Uzmimo za primjer da neka farmaceutska tvrtka, kao jedan od OTC<sup>12</sup> proizvoda, proizvodi tablete za mršavljenje. Tvrtka djeluje na tržištu koje obuhvaća pet milijuna potrošača i zauzima 25% tržišta. Paket tableta za mršavljenje prodaje se po 12 kn. Prema internim podacima, jedinični varijabilni troškovi za paketić tableta za mršavljenje kreću se na razini od 4 kn po paketiću, dok ukupni fiksni troškovi iznose 800.000 kn.

Primjer 2.

Uvažavajući pretpostavke prvog primjera, farmaceutska tvrtka suočena je s novom situacijom na tržištu. Na tržište su ušli novi konkurenti, i potrošači drže da je cijena paketića tableta za mršavljenje previsoka. Tvrtka odlučuje smanjiti cijenu za 0,8 kn po paketiću.

Primjer 3.

Uvažavajući pretpostavke prvog primjera, ukupna tržišna potražnja za tabletama za mršavljenje iznosi 5,000.000 paketića tableta.

Primjer 4.

Uvažavajući pretpostavke prvog primjera, farmaceutska tvrtka odlučuje angažirati konzultantsku tvrtku za pomoć u donošenju strateških odluka. Konzultantska tvrtka za svoj angažman traži 250.000 kn.

U nastavku slijedi razrada kompleksnoga primjera.

Primjer 1.

S poznatom prodajnom cijenom i poznatim jediničnim varijabilnim troškovima može se utvrditi i jedinični granični prinos<sup>13</sup> koji se ostvaruje po paketiću tableta za mršavljenje. Jedinični granični prinos po paketiću prodanog proizvoda predstavlja iznos novca koji ostaje za pokriće fiksnih troškova nakon što su podmireni svi varijabilni troškovi. U našem primjeru jedinični granični prinos iznosi 8 kn, kao što je to moguće utvrditi iz sljedećeg izračuna:<sup>14</sup>

$$GP_j = C - VT_j = 12 - 4 = 8$$

<sup>12</sup> OTC (*Over the Counter*) – farmaceutski proizvodi koji se mogu kupiti bez liječničkog recepta i koriste se za samoliječenje.

<sup>13</sup> Granični prinos, doprinos pokriću ili kontribucijska marža su izrazi jednakoga značenja.

<sup>14</sup> Razrađeno prema Davis, J., ibidem, str. 105-116.

gdje su:

$C$  = prodajna cijena proizvoda (u kn/kom)

$VT_j$  = jedinični varijabilni troškovi (u kn/kom)

$GP_j$  = jedinični granični prinos (u kn/kom)

Na tim osnovama moguće je započeti s izračunom točke pokrića troškova. Točka pokrića troškova je razina aktivnosti pri kojoj su ukupni prihodi jednaki ukupnim troškovima, a dobit jednaka nuli. Točka pokrića može se izraziti u količini i vrijednosti:<sup>15</sup>

Točka pokrića troškova izražena u količini utvrđuje se prema sljedećem obrascu:

$$TP_k = \frac{UFT}{C - VT_j} = \frac{UFT}{GP_j}$$

gdje su:

$TP_k$  = točka pokrića troškova izražena u količini (u kom)

$UFT$  = ukupni fiksni troškovi (u kn)

$C$  = prodajna cijena proizvoda (u kn)

$VT_j$  = jedinični varijabilni troškovi (u kn)

$GP_j$  = jedinični granični prinos (u kn)

U nastavku slijedi izračun točke pokrića troškova izražene u količini proizvodnje:

$$TP_k = \frac{UFT}{C - VT_j} = \frac{UFT}{GP_j} = \frac{800.000}{8} = 100.000 \text{ kom}$$

Točka pokrića troškova izražena u vrijednosti utvrđuje se prema sljedećem obrascu:

$$TP_v = \frac{UFT}{C - VT_j} \times C = \frac{UFT}{GP_j} \times C$$

gdje je, pored već poznatih veličina:

$TP_v$  = točka pokrića troškova izražena u vrijednosti (u kn)

---

<sup>15</sup> Ibidem.

U nastavku slijedi izračun točke pokrića troškova izražen u vrijednosti potrebne proizvodnje:

$$TP_v = \frac{UFT}{C - VT_j} \times C = \frac{UFT}{GP_j} \times C = \frac{800.000}{8} \times 12 = 1.200.000 \text{ kn}$$

Prema navedenim podacima, točka pokrića potrebna za pokriće svih troškova proizvodnje iznosi 100.000 komada paketića tableta za mršavljenje ukupne vrijednosti 1.200.000 kn, uz prodajnu cijenu 12 kn, a to je cijena prije njezina sniženja, tj. prije ulaska na tržište novih konkurenta.

Primjer 2.

Sada je potrebno utvrditi točku pokrića troškova kada se granični prinos po paketiću tableta za mršavljenje smanji za 0,8 kn, odnosno s 8 kn na 7,2 kn. Naime, nova  $C = 12 - 0,8 = 11,2$ ; zato je  $GP_j = C - VT_j = 11,2 - 4 = 7,2$ .

Korigirana točka pokrića troškova (KTP) rezultat je umnoška točke pokrića troškova (TP) i omjera jediničnog graničnog prinosa ( $GP_j$ ) i korigiranog jediničnog graničnog prinosa ( $KGP_j$ ):

$$KTP = \frac{GP_j}{KGP_j} \times TP$$

gdje su:

KTP = korigirana točka pokrića troškova (u kom ili u kn)<sup>16</sup>

TP = točka pokrića troškova (u kom ili u kn)

$GP_j$  = jedinični granični prinos (u kn)

$KGP_j$  = korigirani jedinični granični prinos (u kn)

Uvrštavanjem u jednadžbu dobivamo:

$$KTP = \frac{GP_j}{KGP_j} \times TP = \frac{8}{7,2} \times 100.000 \text{ kom} = 111.111 \text{ kom}$$

<sup>16</sup> Ako je TP izražen u komadima, onda i KTP mora biti izražen u komadima, a ako je TP izražen u kunama, onda i KTP mora biti izražen u kunama.

Proizlazi da sniženje cijena za 0,8 kn bitno utječe na točku pokrića troškova koja sada iznosi 111.111 komada, u odnosu na prethodnih 100.000 komada paketića tableta za mršavljenje.

Primjer 3.

U nastavku se tvrtka usredotočuje na utvrđivanje točke pokrića tržišnog udjela ( $TP_{tu}$ ), koja predstavlja odnos točke pokrića troškova i tržišne potražnje, što se vidi iz sljedećeg obrasca:<sup>17</sup>

$$TP_{tu} = \frac{TP_k}{TP_t} \times 100$$

gdje su:

$TP_{tu}$  = točka pokrića tržišnog udjela (u %)

$TP_k$  = točka pokrića troškova izražena u količini (u kom)

$TP_t$  = tržišna potražnja u vremenu „t” (u kom ili u kn)

Za potrebe primjera, tržišna potražnja je definirana na razini od 5.000.000 paketića tableta za mršavljenje. U ovom primjeru, točka pokrića tržišnog udjela ( $TP_{tu}$ ) iznosi 2%, što se može vidjeti iz sljedećeg izračuna:

$$TP_{tu} = \frac{TP_k}{TP_t} \times 100 = \frac{100.000}{5.000.000} \times 100 = 2\% \text{ }^{18}$$

Uz korigiranu cijenu paketića tableta za mršavljenje, vezuje se i nova korigirana točka pokrića tržišnog udjela ( $KTP_{tu}$ ), kao odnos korigirane točke pokrića troškova ( $KTP_k$ ) i ukupne tržišne potražnje ( $TP_t$ ), kao što se vidi iz sljedećeg obrasca:

$$KTP_{tu} = \frac{KTP_k}{TP_t} \times 100$$

gdje su:

$KTP_{tu}$  = korigirana točka pokrića tržišnog udjela (u %)

$KTP_k$  = korigirana točka pokrića troškova (u kom)

$TP_t$  = tržišna potražnja u vremenu „t” (u kom)

<sup>17</sup> Razrađeno prema Davis, J., ibidem, str. 105–116.

<sup>18</sup> Ovako izračunata stopa zadovoljenja potreba ukupnog tržišta (točka pokrića tržišnog udjela) vrijedi samo uz pretpostavku proizvodnje na točki pokrića.

Korigirana točka pokrića tržišnog udjela sada iznosi 2,22%, što se može vidjeti iz sljedećeg izračuna:

$$KTP_{tu} = \frac{KTP_k}{TP_t} \times 100 = \frac{111.111}{5.000.000} = 2,22\%^{19}$$

Primjer 4.

Završno, farmaceutska tvrtka može biti zainteresirana i za izračun točke pokrića troškova u slučaju da angažira konzultantsku tvrtku s kojom ugovara vrijednost pružanja konzultantskih usluga u visini od 250.000 kn. Navedeno se analizira kroz odnos ukupnih fiksnih troškova (UFT) i jediničnog graničnog prinosa (GP<sub>j</sub>).

$$TP_k = \frac{UFT}{GP_j}$$

gdje su:

TP<sub>k</sub> = točka pokrića troškova izražena u količini (u kom)

UFT = ukupni fiksni troškovi (u kn)

GP<sub>j</sub> = jedinični granični prinos (u kn/kom)

Uvrštavanjem u prethodnu jednadžbu dobivamo:

$$TP_k = \frac{UFT}{GP_j} = \frac{250.000}{8} = 31.250 \text{ kom}$$

Dakle, ako bi željela angažirati konzultantsku tvrtku, te uz pretpostavku prodajne cijene od 12 kn, farmaceutska tvrtka trebala bi prodati dodatnih 31.250 komada paketića tableta za mršavljenje ili ukupno 131.250 komada (usporedi s primjerom 1.) za ostvarenje točke pokrića troškova.

Potrebni podaci za izračun točke pokrića troškova nalaze se u računovodstvenoj evidenciji poslovnih subjekata, bilo da se radi o podacima i informacijama koji se prikupljaju po osnovi redovitog poslovanja ili o podacima i informacijama koji se prikupljaju na temelju posebno organiziranih istraživanja, kao što su, primjerice, istraživanje navika potrošača, redovitost kupnje, osjetljivost i reakcije na promjene cijene proizvoda i drugo.

<sup>19</sup> Ibidem.



## ANALIZA TOČKE POKRIĆA TROŠKOVA

# 4

Poslovni subjekt se koristi analizom točke pokrića kada želi spoznati na kojoj razini poslovnih aktivnosti prihodi pokrivaju troškove. Točka pokrića troškova je poslovna situacija u kojoj su ukupni prihodi, koji se ostvare prodajom proizvoda ili usluga na određenom tržištu, jednaki troškovima proizvodnje proizvoda, odnosno pružanja usluga. Analizom točke pokrića troškova, kako navodi Salvatore<sup>20</sup> istražuje se veza između ukupnog prihoda, ukupnih troškova i dobiti poslovnog subjekta na različitim razinama proizvodnje.

Ukupni prihod (UP) je rezultat umnoška količine proizvedenih proizvoda ili pruženih usluga (KPP) i jedinične prodajne cijene koja se formira za te proizvode, odnosno usluge (C), tj.

$$UP = KPP \times C$$

Na visinu ukupnog prihoda (UP) utječe visina cijene. Cijena je promjenjiva veličina koju poslovni subjekt mijenja uvažavajući troškove poslovanja, ali i druge parametre kao npr. cijenu konkurencije, ciljeve koje se želi ostvariti na odabranom tržištu, vrsti proizvoda/usluge koji se plasiraju na ciljno tržište i sl. (vidi o tome više u mjerilima koji se odnose na cijenu.)

Ukupne troškove (UT) kao drugu varijablu čini zbroj ukupnih fiksnih troškova (UFT) i ukupnih varijabilnih troškova (UVT). Fiksni troškovi jednaki su neovisno o obimu proizvodnje, dok varijabilni troškovi rastu s povećanjem proizvodnje, odnosno rezultat su umnoška prosječnih (jediničnih) varijabilnih troškova (PVT) i količine proizvodnje (KPP), tj.

$$UVT = PVT \times KPP$$

Iz navedenog proizlazi

$$UT = UFT + (PVT \times KPP)$$

Točka u kojoj su ukupni prihodi jednaki ukupnim troškovima ( $UP = UT$ ), odnosno kada su troškovi poslovanja pokriveni ostvarenim prihodima, naziva se točka pokrića troškova. Ugradnjom prethodno prikazanih veličina u jednadžbu, može se izvesti jednadžba za točku pokrića troškova, koja predstavlja količinu

<sup>20</sup> Salvatore, D.: Ekonomija za menadžere u svjetskoj privredi, MATE, Zagreb, 1994., str. 294.

proizvoda koju treba prodati po određenoj cijeni, a da se pritom prihodima pokriju troškovi, koja glasi:

$$TP = \frac{UFT}{C - PVT}$$

gdje su:

TP = točka pokrića troškova (u kom)

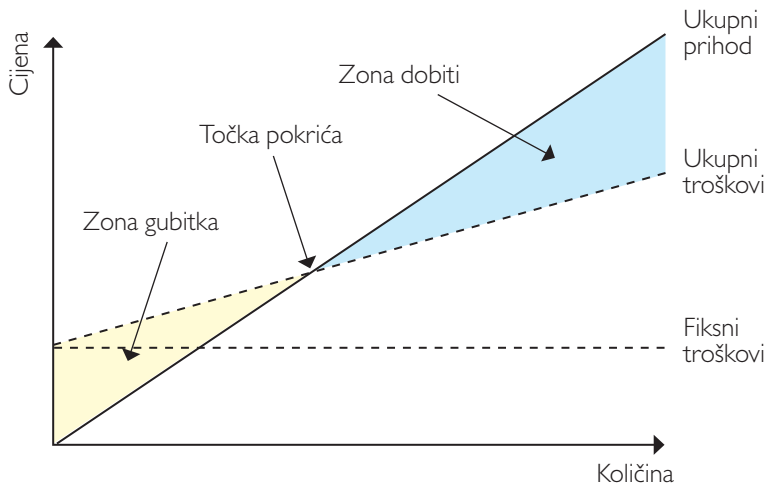
UFT = ukupni fiksni troškovi (u kn)

C = jedinična prodajna cijena (u kn)

PVT = prosječni varijabilni troškovi (u kn)

Grafički iskaz točke pokrića troškova prikazan je na grafikonu 1.

**Grafikon 1.** Točka pokrića troškova



Točka na kojoj se sijeku ukupni prihod i ukupni troškovi naziva se točka prijeloma ili točka pokrića (*break-even point*). Na toj točki su, dakle, prihodi jednaki troškovima. Lijevo od te točke nalazi se zona gubitka, a desno zona dobiti. Uvažavajući činjenicu da na troškove i prihode utječu različiti čimbenici, kao što su, primjerice, prodajna cijena, količina prodanih proizvoda ili cijena inputa, valja naglasiti da se promjenom bilo kojeg od tih parametara mijenja i vrijednost točke pokrića troškova. Dakle, točka pokrića nije fiksna točka već je podložna promjenama. S obzirom da na prihode utječe prodajna cijena, ta se metoda drži korisnom za simuliranje situacije, odnosno određivanje cijene s kojom poslovni subjekt ulazi u zonu ostvarivanja dobiti. Navedeno omogućuje da se, uvažavajući ciljeve koji se žele postići i utjecaj konkurentskih cijena, utvrdi cijena s kojom će

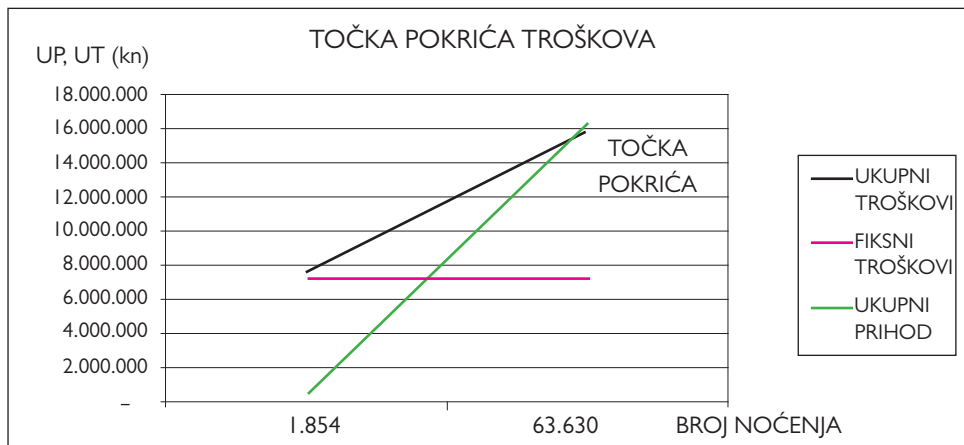
se ostvariti primjerena razina prihoda, odnosno dobiti. Ova je metoda posebno korisna pri uvođenju novih proizvoda.

Uzmimo sada primjer da poslovni subjekt koji se bavi pružanjem usluga smještaja, želi odrediti točku pokrića troškova pomoću jednadžbe i/ili grafički. Pretpostavimo da iz interne evidencije računovodstva proizlazi da su 2009. godine ukupni fiksni troškovi  $UFT = 7,320.000$  kn, jedinična prodajna cijena smještajnog kapaciteta  $C = 245,39$  kn/smještajna jedinica, te da su prosječni varijabilni troškovi  $PVT = 130,35$  kn. U ukupnom iznosu troškova fiksni troškovi sudjeluju sa 45,72%. Varijabilni troškovi rastu porastom broja noćenja, pa zato rastu i ukupni troškovi. Kada u prethodno navedenu jednadžbu unesemo navedene vrijednosti proizlazi da se točka pokrića troškova ostvaruje na razini od 63.630 noćenja.

$$TP = \frac{UFT}{C - PVT} = \frac{7,320.000}{245,39 - 130,35} = 63.630$$

Vrijednosti dobivene jednadžbom mogu se iskazati i grafički (grafikon 2.) Iz grafikona je vidljivo da ukupni troškovi rastu, kao i ukupni prihod, a da se funkcija prihoda do točke pokrića nalazi ispod funkcije ukupnih troškova, što znači da poslovni subjekt ostvaruje gubitak. Tek nakon ostvarenja 63.630 noćenja ukupni prihodi prelaze visinu ukupnih troškova.

**Grafikon 2.** Točke pokrića troškova



Izvori informacija i podataka za analizu točke pokrića troškova nalaze se unutar poslovnog subjekta u organizacijskim jedinicama financija ili računovodstva poslovnog subjekta i ti se podaci prate i evidentiraju po osnovi redovitog praćenja poslovnih događaja.

## MAKSIMIZACIJA DOBITI KAO PREDUVJET ANALIZE TOČKE POKRIĆA TROŠKOVA

# 5

Kako bismo izvršili analizu točke pokrića troškova<sup>21</sup> uzet ćemo za primjer da brzo rastuća farmaceutska tvrtka na tržište dva puta godišnje lansira novi OTC proizvod.<sup>22</sup> OTC tržište zasićeno je brojnim proizvodima za svaki pojedini zdravstveni problem, a potrošači su svakodnevno izloženi velikom broju informacija o njima. U cilju da se OTC tržište upozna s novim proizvodima, farmaceutska tvrtka šalje na razne kućne adrese prospekte o novim OTC proizvodima. Pri tome, u godini lansiranja proizvoda na tržište, slučajno odabranim potencijalnim potrošačima šalje se šest prospekata, a druge godine i svake sljedeće godine u tom broju samo onim potrošačima koji su reagirali i kupili proizvod. Njima se šalje prospekt i u sljedećim godinama po šest puta godišnje, dok se ostalim, manje vjernim potrošačima šalju samo dva prospekta godišnje.

S obzirom da farmaceutska tvrtka dva puta godišnje lansira novi proizvod, redoviti potrošači prime isti sadržaj prospekta tri puta (tri puta u prvom valu za prvi novi proizvod i tri puta u drugom valu za drugi novi proizvod), dakle ukupno šest prospekata godišnje. Manje vjerni potrošači dobiju dva različita prospekta, jedan za prvi i drugi za drugi proizvod.

Polazi se, također, od saznanja da vjerni potrošači kupuju tri puta godišnje OTC proizvode navedene farmaceutske tvrtke i za to prosječno izdvoje 30 kn, odnosno 90 kn godišnje. Manje vjerni potrošači kupuju jednom godišnje za što izdvoje 60 kn.

Također, polazi se od saznanja da je vjernost redovitih potrošača (vidi o tome više u mjerilima vezanim za potrošače) na razini 90%, što znači da 10% potrošača svake godine otpadne, odnosno više ne kupuje OTC proizvode navedene farmaceutske tvrtke. Manje vjerni potrošači iskazuju vjernost na razini 45%, odnosno u drugoj i idućim godinama više od polovice potrošača (55%) više ne kupuje OTC proizvode navedene farmaceutske tvrtke. Poznavajući razinu vjernosti, može se utvrditi vjernost potrošača za svaku sljedeću godinu. Za redovite potrošače uz razinu vjernosti od 90% proizlazi da će i u trećoj godini otpasti njih 10% i ostati

<sup>21</sup> Razrađeno prema Davis, J., ibidem, str. 105-116.

<sup>22</sup> OTC (*Over the Counter*) – farmaceutske proizvode koji se mogu kupiti bez liječničkog recepta i koriste se za samoliječenje.

81%, u četvrtoj 72,9%, a u petoj 65,6%. Glede manje vjernih potrošača s razinom vjernosti 45%, u petoj godini tek njih 4,1% nastavlja kupovati proizvod.

Potrošače na čije se kućne adrese poštom šalju prospekti, tvrtka izabire metodom slučajnog uzorka ili pak iz kupljenog popisa ciljnih potrošača (*lead list*) (vidi mjerilo 81.) od specijaliziranih agencija za izravni marketing. Za potrebe primjera potrebno je razlikovati redovite potrošače odabrane na temelju slučajnog uzorka, odnosno na temelju kupljenog popisa ciljnih potrošača, od onih manje redovitih koji jednako tako proizlaze iz slučajno odabranog uzorka, odnosno na temelju kupljenog popisa ciljnih potrošača.

Konačno, pretpostavka je primjera da troškovi pridobivanja potrošača (*Customer Acquisition Costs*) odabranih temeljem slučajnog uzorka iznose 35,00 kn po svakome, a troškovi pridobivanja potrošača odabranih iz popisa kupljenog od specijaliziranih agencija za izravni marketing iznose 20,00 kn po svakome.

#### Primjer 1.

Redoviti potrošači odabrani na temelju slučajnog uzorka koji primaju šest prospekata godišnje, tri puta godišnje kupuju i potroše po svakoj kupnji 30 kn, a njihova razina vjernosti je 90%. Troškovi poštarine iznose 0,35 kn po prospektu, a stopa povrata odgovora iznosi 1%. Dobit po svakoj kupnji (ne uzimajući u obzir troškove poštarine i troškove pridobivanja potrošača) iznosi 25%. Uvažavajući navedene podatke proizlazi, kako je to prikazano u tablici 1., da je ukupni gubitak u prvoj godini (nakon umanjenja dobiti za troškove poštarine i troškove pridobivanja potrošača) 14,60 kn po potrošaču, dok je u drugoj godini (nakon umanjenja dobiti za gubitak prethodne godine) ostvarena ukupna dobit od 3,76 kn po potrošaču.

**Tablica 1.** Dobit po potrošaču odabranom temeljem slučajnog izbora

| Redoviti potrošači                | Prva godina   | Druga godina  |
|-----------------------------------|---|---|
| Dobit po jednoj kupnji            | $30 \text{ kn} \times 25\% = 7,50 \text{ kn}$             | $30 \text{ kn} \times 25\% = 7,50 \text{ kn}$             |
| Stopa vjernosti                   | 100%  | 90%   |
| Troškovi poštarine                | $0,35 \text{ kn} \times 6 = 2,10 \text{ kn}$              | $0,35 \text{ kn} \times 6 = 2,10 \text{ kn}$              |
| Dobit po potrošaču                | $1,00 \times [(3 \times 7,50) - 2,10] = 20,40 \text{ kn}$ | $0,90 \times [(3 \times 7,50) - 2,10] = 18,36 \text{ kn}$ |
| Troškovi pridobivanja potrošača   | 35,00 kn  | -   |
| Ukupna dobit/gubitak po potrošaču | (14,60 kn)  | 3,76 kn   |

## Primjer 2.

Redoviti potrošači odabrani iz kupljenog popisa ciljnih potrošača primaju šest prospekata godišnje, tri puta godišnje kupuju i potroše po svakoj kupnji 30 kn, a njihova razina vjernosti je 90%. Troškovi poštarine, nešto viši od onih u prethodnom primjeru, a zbog dodatnih troškova kupnje popisa ciljnih potrošača od specijaliziranih agencija za izravni marketing iznose 0,60 kn po prospektu, a stopa povrata odgovora je 3%. Dobit po svakoj kupnji (ne uzimajući u obzir troškove poštarine i troškove pridobivanja potrošača) iznosi 25%. Uvažavajući navedene podatke proizlazi, kako je to prikazano u tablici 2., da je ukupni gubitak u prvoj godini (nakon umanjenja dobiti za troškove poštarine i troškove pridobivanja potrošača) 1,10 kn po potrošaču, dok je u drugoj godini (nakon umanjenja dobiti za gubitak prethodne godine) ostvarena ukupna dobit od 15,91 kn po potrošaču.

**Tablica 2.** Dobit po potrošaču odabranom temeljem kupljenog popisa ciljnih potrošača

| Redoviti potrošači                | Prva godina   | Druga godina                                   |
|-----------------------------------|---|--|
| Dobit po jednoj kupnji            | 7,50 kn   | 7,50 kn  |
| Stopa vjernosti                   | 100%  | 90%  |
| Troškovi poštarine                | $0,60 \text{ kn} \times 6 = 3,60 \text{ kn}$              | $0,60 \text{ kn} \times 6 = 3,60 \text{ kn}$   |
| Dobit po potrošaču                | $1,00 \times [(3 \times 7,50) - 3,60] = 18,90 \text{ kn}$ | $0,90 \times [(3 \times 7,50) - 3,60] = 17,01$ |
| Troškovi pridobivanja potrošača   | 20,00 kn  | -  |
| Ukupna dobit/gubitak po potrošaču | (1,10 kn)   | 15,91 kn                                       |

Iz prethodnih primjera moguće je zaključiti da odabir potrošača temeljem kupnje popisa ciljnih potrošača implicira veću dobit nego odabir potrošača temeljem slučajnog izbora. Iako su troškovi poštarine veći kod izbora potrošača temeljem kupnje popisa ciljnih potrošača za čak 71,4% (0,6/0,35), troškovi pridobivanja potrošača su značajno manji, što posljedično vodi većoj dobiti po potrošaču. Zaključno, navedeno ulaganje rezultira većom dobiti, iz čega proizlazi da su troškovi pridobivanja potrošača značajan čimbenik kojeg treba razmatrati prilikom odabira marketinškog programa.

### Primjer 3.

Manje redoviti potrošači, odabrani na temelju slučajnog uzorka, primaju šest prospekata u prvoj godini i po dvije svake iduće godine. Kupuju jednom godišnje i potroše 60 kn. Razina vjernosti potrošača je 45%. Troškovi poštarine iznose 0,35 kn po prospektu, a stopa povrata odgovora je 1%. Dobit po svakoj kupnji (ne uzimajući u obzir troškove poštarine i troškove pridobivanja potrošača) iznosi 25%. Uvažavajući navedene podatke proizlazi, kako je to prikazano u tablici 3., da je ukupni gubitak u prvoj godini (nakon umanjenja dobiti za troškove poštarine i troškove pridobivanja potrošača) 22,10 kn po potrošaču, u drugoj godini ukupni gubitak po potrošaču (nakon umanjenja dobiti za gubitak prve godine) iznosi 15,66 kn, a u trećoj godini ukupni gubitak (nakon umanjenja dobiti za gubitak druge godine) iznosi 12,76 kn.

**Tablica 3.** Dobit po potrošaču odabranom temeljem slučajnog izbora

| Manje redoviti potrošači          | Prva godina   | Druga godina   | Treća godina   |
|-----------------------------------|---|--|--|
| Dobit po jednoj kupnji            | $60 \text{ kn} \times 25\% = 15,00 \text{ kn}$                        | $60 \text{ kn} \times 25\% = 15,00 \text{ kn}$                       | $60 \text{ kn} \times 25\% = 15,00 \text{ kn}$                         |
| Stopa vjernosti                   | 100%  | 45%  | 20,25%   |
| Troškovi poštarine                | $0,35 \text{ kn} \times 6 = 2,10 \text{ kn}$                          | $0,35 \text{ kn} \times 2 = 0,70 \text{ kn}$                         | $0,35 \text{ kn} \times 2 = 0,70 \text{ kn}$                           |
| Dobit po potrošaču                | $1,00 \times (15,00 \text{ kn} - 2,10 \text{ kn}) = 12,90 \text{ kn}$ | $0,45 \times (15,00 \text{ kn} - 0,70 \text{ kn}) = 6,44 \text{ kn}$ | $0,2025 \times (15,00 \text{ kn} - 0,70 \text{ kn}) = 2,90 \text{ kn}$ |
| Troškovi pridobivanja potrošača   | 35,00 kn  | -  | -  |
| Ukupna dobit/gubitak po potrošaču | (22,10 kn)  | (15,66kn)  | (12,76 kn)   |

Kao što je moguće uočiti iz gornjeg primjera, nekoliko će godina biti potrebno prije nego manje redoviti potrošač postane profitabilan za farmaceutsku tvrtku.

### Primjer 4.

Manje redoviti potrošači odabrani iz kupljene baze potrošača primaju šest prospekata u prvoj godini i po dvije svake iduće godine. Kupuju jednom godišnje i potroše 60 kn. Razina vjernosti potrošača je 45%. Troškovi poštarine iznose 0,60

kn po prospektu, a stopa povrata odgovora je 3%. Dobit po svakoj kupnji (ne uzimajući u obzir troškove poštarine i troškove pridobivanja potrošača) iznosi 25%. Uvažavajući navedene podatke proizlazi, kako je to prikazano u tablici 4., da je ukupni gubitak u prvoj godini (nakon umanjenja dobiti za troškove poštarine i troškove pridobivanja potrošača) 8,60 kn po potrošaču, u drugoj godini ukupni gubitak po potrošaču (nakon umanjenja dobiti za gubitak prve godine) iznosi 2,39 kn, dok u trećoj godini tvrtka konačno ostvaruje ukupnu dobit koja (nakon umanjenja dobiti za gubitak druge godine) iznosi 0,40 kn.

**Tablica 4.** Dobit po potrošaču odabranom temeljem kupljenog popisa ciljnih potrošača

| Manje redoviti potrošači          | Prva godina   | Druga godina   | Treća godina   |
|-----------------------------------|---|--|--|
| Dobit po jednoj kupnji            | 15,00 kn  | 15,00 kn   | 15,00 kn   |
| Stopa vjernosti                   | 100%  | 45%  | 20,25%   |
| Troškovi poštarine                | $0,60 \text{ kn} \times 6 = 3,60 \text{ kn}$                          | $0,60 \text{ kn} \times 2 = 1,20 \text{ kn}$                         | $0,60 \text{ kn} \times 2 = 1,20 \text{ kn}$                           |
| Dobit po potrošaču                | $1,00 \times (15,00 \text{ kn} - 3,60 \text{ kn}) = 11,40 \text{ kn}$ | $0,45 \times (15,00 \text{ kn} - 1,20 \text{ kn}) = 6,21 \text{ kn}$ | $0,2025 \times (15,00 \text{ kn} - 1,20 \text{ kn}) = 2,79 \text{ kn}$ |
| Troškovi pridobivanja potrošača   | 20,00 kn  | -  | -  |
| Ukupna dobit/gubitak po potrošaču | (8,60 kn)   | (2,39 kn)  | (12,76 kn)   |

I u ovom, kao i prethodnom slučaju, odabir potrošača temeljem kupnje popisa ciljnih potrošača implicira veću dobit nego odabir potrošača temeljem slučajnog izbora. Iako su troškovi poštarine veći pri izboru potrošača temeljem kupnje popisa ciljnih potrošača, troškovi pridobivanja potrošača su značajno manji, što posljedično vodi većoj dobiti po potrošaču. Zato još jednom valja istaknuti da su troškovi pridobivanja potrošača značajan čimbenik kojeg treba razmatrati prilikom odabira marketinškog programa.

Točka pokrića troškova podrazumijeva definiranje broja potrošača ili kupnji potrebnih za pokriće troškova proizvodnje ili pružanja usluga poduzeća. U ovom primjeru, točku pokrića troškova moguće je definirati i kroz analizu odnosa re-



dovitih i onih manje redovitih potrošača koji svojim kupnjama vode tvrtku do točke pokrića troškova.

U cilju izračuna točke pokrića troškova, nesporno jest da je, pored već istaknutih elemenata, upravo izbor kvalitetnog marketinškog programa jedan od ključnih čimbenika analize. Iako je kroz primjer naglašen značaj izbora marketinškog programa u cilju maksimizacije dobiti, spomenut je ujedno i preduvjet analizi točke pokrića troškova.

## 6

### MARKETINŠKI TROŠKOVI

Drži se da su uspješni oni poslovni subjekti kojima ostvarivanje dobiti nije temeljni cilj, već je to prvenstveno stvaranje partnerskih odnosa i izgradnja vjernosti njihovih potrošača, te na toj osnovi ostvarivanje dobiti. Zajedničko je takvim poslovnim subjektima da provode marketinške aktivnosti, koje polazište imaju u razumijevanju i zadovoljavanju potreba i želja potrošača na precizno definiranom ciljnom tržištu. Mnogo čimbenika utječe na selekciju ciljnog tržišta, ali i na stvaranje ponude kojom će se zadovoljiti potrošači na tom tržištu. Stvaranje i plasman odgovarajuće ponude vezani su za marketinške troškove.

Pod marketinškim troškovima podrazumijevaju se svi troškovi koji nastanu u realizaciji marketinških aktivnosti, a najčešće su vezani za troškove prodajnog osoblja, troškove promocijskih aktivnosti i promocijskih cijena. Pri tome je potrebno razlikovati ukupne marketinške troškove koji su zbroj fiksnih i varijabilnih marketinških troškova za određeno razdoblje, koji se obično odnosi na godinu dana:

$$T_m = \text{FMT} + \text{VMT}$$

gdje su:

$T_m$  = ukupni marketinški troškovi (u kn)

FMT = fiksni marketinški troškovi (u kn)

VMT = varijabilni marketinški troškovi (u kn)

U fiksne marketinške troškove ubrajaju se troškovi plaća radnika neposredno angažiranih u prodaji ili u potpori prodaji, plaća radnika zaposlenih na marketinškim poslovima, troškovi izrade promocijskog materijala kao što su letci, katalogi, nagradni kuponi i slično.

U varijabilne marketinške troškove ubrajaju se troškovi vezani za plaćanje provizija i nagrada čija vrijednost varira ovisno o prodanim količinama, troškovi rabata ili drugih popusta na prodane proizvode, troškovi sudjelovanja u zajedničkim promocijskim aktivnostima s trgovinom i drugo. Varijabilni marketinški troškovi, za razliku od uobičajenog računanja varijabilnih troškova na temelju količine proizvedenih proizvoda, obračunavaju se u postotku od ostvarene prodaje. Tako, primjerice, ako je za ostvarenje prodaje u iznosu od 15,000.000 kn udio varijabilnih marketinških troškova na razini 5%, onda oni iznose 750.000 kn što poslovnom subjektu daje informaciju treba li se prodaja organizirati vlastitim snagama ili angažiranjem vanjskih sudionika koji, zbog isplaćenih provizija i nagrada, najviše sudjeluju u visini varijabilnih marketinških troškova.

Ukoliko je, primjerice, neki poslovni subjekt ostvario 1,200.000 kn fiksnih marketinških troškova (FMT) i uvažavajući prethodno navedene podatke da varijabilni marketinški troškovi (VMT) iznose 750.000 kn, onda ukupni marketinški troškovi za promatrano razdoblje ( $T_m$ ) iznose 1,950.000 kn.

$$T_m = FMT + VMT = 1,200.000 + (15,000.000 \times 0,05) = 1,950.000 \text{ kn}$$

Poslovni subjekt u planiranju marketinškog proračuna za iduće razdoblje treba koristiti definiranje udjela marketinških troškova u prodaji ( $u$  %) i to stavljanjem u odnos ukupnih marketinških troškova ( $T_m$ ) i ukupnog prihoda.

$$UMT_{up} = \frac{T_m}{UP}$$

gdje su:

$UMT_{up}$  = udjel marketinških troškova u ukupnom prihodu ( $u$  %)

$T_m$  = ukupni marketinški troškovi (u kn)

UP = ukupni prihod (u kn)

Iz prethodno navedenih podataka, može se izračunati udjel marketinških troškova kako slijedi:

$$\text{UMT}_{\text{up}} = \frac{T_m}{\text{UP}} = \frac{1,950.000}{15,000.000} \cdot 100 = 13\%$$

Dakle, uz planirani ukupni prihod za iduće razdoblje mogu se predvidjeti ukupni marketinški troškovi na razini od 13%, odnosno za, primjerice, planiranih 20,000.000 kn ukupnog prihoda u sljedećem razdoblju potrebno je ukalkulirati 2,600.000 kn troškova koji će biti vezani za marketinške aktivnosti.

Informacije za izračunavanje fiksnih i varijabilnih marketinških troškova i, po toj osnovi, planiranje proračuna za ukupne marketinške troškove nalaze se u računovodstvu poslovnog subjekta, ali i u organizacijskim jedinicama prodaje ili marketinga.

# 7

## UDJEL MARKETINŠKIH TROŠKOVA

Temeljni cilj poslovnih subjekata treba biti zadovoljavanje potreba potrošača na tržištu, dok bi svi ostali ciljevi trebali biti izvedeni iz ovoga temeljnog cilja. To istodobno znači da su i rast, odnosno razvoj i razvitak poslovnog subjekta, derivirani, a u krajnjoj liniji i determinirani stupnjem uspješnosti zadovoljavanja potreba potrošača na tržištu. Kako bi se u tome uspjelo, to znači da se moraju uložiti odgovarajući dodatni marketinški naponi, a time i stvoriti i odgovarajući marketinški troškovi, a sve radi povećanja reakcije potrošača na tržištu. Dobit se pritom javlja tek kao izvedeni, derivirani cilj poslovnog subjekta, između ostaloga, funkcionalno ovisna i o razini integriranosti marketinških napora u poslovnu politiku tog subjekta. S druge strane, prodajna cijena mora pokrivati cijenu proizvodnje (koštanja) proizvoda i u nju trebaju biti uključeni svi troškovi proizvodnje, kao i svi ostali troškovi, između kojih, razumije se, i svi marketinški troškovi. Jednako tako, prodajna cijena mora uključivati i određenu (programiranu) maržu.

Kontrola učinkovitosti marketinga odnosi se ponajčešće na preispitivanje ostvarenih rezultata, konkretnije na odstupanje rezultata u odnosu na postavljene standarde sa stajališta obuhvata cjelokupne poslovne funkcije marketinga ili pak pojedinačnih marketinških aktivnosti. Jedno od takvih mjerila učinkovitosti marketinga je izračunavanje udjela marketinških troškova u ukupnim troškovima administracije, uprave i prodaje na sljedeći način:

$$UMT = \frac{T_{mt}}{T_{aup}} \times 100$$

gdje su:

UMT = udjel marketinških troškova (u %)

$T_{mt}$  = ukupni marketinški troškovi u vremenu «t» (u kn)

$T_{aup}$  = ukupni troškovi administracije, uprave i prodaje u vremenu „t” (u kn)

Ovim se mjerilom, očito, želi ustanoviti u kojoj mjeri marketinški troškovi sudjeluju u ukupnim troškovima administracije, uprave i prodaje (vidi mjerilo 1.) čiji su oni sastavni dio. U tu svrhu se i za jednu i za drugu vrstu troškova moraju uzeti podaci u usporedivom vremenskom razdoblju, obično najmanje dvije poslovne godine.

Pretpostavimo da poslovni subjekt “A” ima na raspolaganju sljedeće podatke za 2008. godinu:

$$T_{mt2008} = 24,000.000 \text{ kn}$$

$$T_{aup2008} = 60,000.000 \text{ kn}$$

a za 2009. godinu ima na raspolaganju sljedeće podatke:

$$T_{mt2009} = 48,000.000 \text{ kn}$$

$$T_{aup2009} = 72,000.000 \text{ kn}$$

Udjel marketinških troškova za oba promatrana razdoblja će slijedom prethodnoga biti:

$$UMT_{2008} = \frac{24,000.000}{60,000.000} \times 100 = 40\% \quad UMT_{2009} = \frac{48,000.000}{72,000.000} \times 100 = 66,67\%$$

Već se i bez izračunavanja udjela marketinških troškova može uočiti da su ukupni marketinški troškovi poslovnog subjekta „A” u 2008. godini 2,5 puta manji od

njegovih ukupnih troškova administracije, uprave i prodaje, a da su ukupni marketinški troškovi u 2009. godini 1,5 puta manji od njegovih ukupnih troškova administracije, uprave i prodaje. Postavlja se pitanje za koje je razdoblje mjerilo udjela marketinških troškova povoljnije?

Na temelju prethodno prezentiranih podataka očito je kako je u dvije promatrane godine došlo do povećanja ukupnih marketinških troškova od 100%, a do povećanja ukupnih troškova administracije, uprave i prodaje za samo 20%. Načelno, viši udjel marketinških troškova je poželjan marketinškim izvršiteljima, jer im na temelju činjenice da je on rezultat većih raspoloživih financijskih sredstava za operacionalizaciju marketinških napora, ujedno daje veću slobodu za realizaciju zacrtanih marketinških planova, a i veću startnu poziciju za određivanje proračuna marketinga (vidi mjerilo 8.) u sljedećem vremenskom razdoblju. Međutim, usporedba udjela marketinških troškova se ne smije zaustaviti samo na usporedbi mjerila za dva promatrana razdoblja. Naime, svakako bi trebalo izvršiti i analizu opravdanosti pojedinih stavki kako ukupnih marketinških, tako i ukupnih troškova administracije, uprave i prodaje i pritom nastojati po potrebi izvršiti i njihovu objektivnu reviziju.

Postoji još jedan način utvrđivanja udjela marketinških troškova gdje se u nazivnik umjesto ukupnih troškova administracije, uprave i prodaje, stavljaju troškovi osoblja<sup>23</sup> (odgovarajuća konta računске skupine 42)<sup>24</sup> kako slijedi:<sup>25</sup>

$$\text{UMT} = \frac{T_{\text{mt}}}{T_{\text{ost}}} \times 100$$

UMT = udjel marketinških troškova (u %)

$T_{\text{mt}}$  = ukupni marketinški troškovi u vremenu „t” (u kn)

$T_{\text{ost}}$  = ukupni troškovi osoblja u vremenu „t” (u kn)

Troškovi osoblja, koji se sastoje od troškova neto plaća i naknada, te troškova doprinosa i prireza su troškovi koji se, u ovom slučaju, odnose isključivo na realizaciju marketinških napora koji stvaraju marketinške troškove iz brojnika prethodno navedenog izraza. Ovim se udjelom želi ustanoviti međuodnos troškova

<sup>23</sup> Engl. *payroll (costs)*.

<sup>24</sup> RRIF-ov računski plan za poduzetnike, XII. izmijenjena i dopunjena naklada, RRIF plus, Zagreb, 2008. [www.rrif.hr/docs/racunski-plan.pdf](http://www.rrif.hr/docs/racunski-plan.pdf)

<sup>25</sup> Razrađeno prema Davis, J., *ibidem*, str. 47.

marketinga i troškova osoblja koje ih stvara. Naravno, ukoliko se udjel mijenja u korist troškova osoblja, što znači da se smanjuje, onda se najvjerojatnije zanemaruju potrošači proizvoda poslovnog subjekta jer se ne ulažu potrebni marketinški naponi koji bi njima trebali biti usmjereni (primjerice, oglašavanje), a osoblje dobiva svoje financijske prinadležnosti ne obavljajući potrebne aktivnosti u potrebnoj mjeri. Međutim, ovako izračunati udjel će biti svakako značajno u korist troškova osoblja, odnosno značajno manji, kod proizvođača proizvoda industrijske potrošnje (*B2B - Business to Business*), negoli kod proizvođača proizvoda osobne potrošnje (*B2C - Business to Consumer*), jer su kod ovih prvih marketinški troškovi razumljivo znatno niži.

Informacijska osnova za izračunavanje udjela marketinških troškova je apsolutno dostupna, jer se svi potrebni podaci mogu pronaći u knjigovodstvu poslovnog subjekta. Međutim, ukoliko se želi izvršiti usporedba s konkurentima, kao i slučaju mjerila 8., u tome se neće uspjeti jer su marketinški troškovi poslovna tajna.

## 8

### JEDINIČNI MARKETINŠKI TROŠKOVI

Marketinški troškovi mogu značajno utjecati na ukupne troškove poslovanja, a time i na redovite rashode, što u konačnici znači da mogu značajno djelovati i na ostvarenu dobit poslovnog subjekta. Dakle, što su marketinški troškovi veći, time će i dobit, načelno, biti manja. Prigodom izračunavanja dobiti (mjerilo 1.) se kao odbitna stavka od ukupnog prihoda, a zapravo u obliku troškova poslovanja u okviru redovitih rashoda, javljaju i ukupni marketinški troškovi ( $T_m$ ). Ovi troškovi obuhvaćaju sve troškove koji se javljaju obavljanjem poslovne funkcije marketinga u poslovnom subjektu, što zapravo znači da je riječ o svim troškovima potrebnim za adekvatnu provedbu marketinškog procesa, od istraživanja tržišta, preko definiranja marketinških ciljeva i marketinške strategije, te oblikovanja marketinškog miksa, sve do marketinške kontrole.

Marketinški troškovi se iskazuju u marketinškom planu koji je pisani dokument ili nacrt na temelju kojeg se primjenjuju i nadziru aktivnosti marketinga poslovnog subjekta, a u sebi uključuje okvir i čitav skup aktivnosti koje treba provesti, a u svojoj biti predstavlja dinamičku razradu marketinške strategije.

je poslovnog subjekta. Marketinški planovi neposredno proizlaze iz strateških planova, bez obzira jesu li oni doneseni na razini poslovnog subjekta ili strateških poslovnih jedinica, uz nužnu napomenu kako moraju biti usklađeni s planovima ostalih poslovnih funkcija ili barem u njima nalaziti potporu za moguću realizaciju.

Na temelju strateškog marketinškog plana koji se obično donosi na razdoblje od tri godine, uprava poslovnog subjekta donosi proračun marketinga s tim što se detaljni proračun donosi zasebno za svaku od planiranih godina. Ukoliko poslovna funkcija marketinga kojim slučajem ne izrađuje marketinški plan, onda se donošenje proračuna marketinga za sljedeću godinu može vezati za postotak od prošlogodišnje količine prodaje prema vrsti proizvoda i tržišta, zatim po prodajnoj jedinici (komadu, sanduku, boci, toni itd.), uzevši kao osnovu prošlu i tekuću godinu, te na postotak dobiti, ali se proračun može donijeti i na temelju financijskog plana konkurencije, te slobodno ili na temelju postavljenih ciljeva i zadaća.

Utvrđivanje prodajne cijene proizvoda ovisi ponajprije o cijeni proizvodnje proizvoda. Naime, prodajna cijena proizvoda mora pokrivati cijenu proizvodnje u koju trebaju biti uključeni svi troškovi proizvodnje, kao i svi ostali troškovi, između kojih, razumije se, i svi marketinški troškovi. Jednako tako, prodajna cijena mora uključivati i određenu (programiranu) dobit. Marketinški troškovi se mogu promatrati agregatno u masi, ali i, što je znatno praktičnije, svedeni na neki zajednički nazivnik, proizvod, skupinu (liniju) proizvoda, prostorno obuhvaćen dio tržišta ili sl., upravo da bi se jednostavnije pratila njihova opravdanost. Troškovi svedeni na jedinicu proizvoda nazivaju se jedinični marketinški troškovi ili marketinški troškovi po jedinici proizvoda (*marketing cost per unit*).

Izračunavanje jediničnih marketinških troškova u određenom vremenu „t” je jednostavno na temelju sljedećeg izraza:<sup>26</sup>

$$JMT_t = \frac{T_{mt}}{K_t}$$

gdje su:

$JMT_t$  = jedinični marketinški troškovi u vremenu „t” (u kn/kom)

$T_{mt}$  = ukupni marketinški troškovi u vremenu „t” (u kn)

$K_t$  = ukupan broj prodanih jedinica proizvoda u vremenu „t” (u kom)

<sup>26</sup> Prilagođeno prema Davis, J., ibidem, str. 43.

Drugim riječima, jedinični marketinški troškovi dobivaju se jednostavnim dijeljenjem ukupnih marketinških troškova s brojem prodanih jedinica proizvoda, razumljivo, u određenom presjeku vremena.

Pretpostavimo da želimo usporediti dva poslovna subjekta iz iste industrijske djelatnosti za koje imamo sljedeće raspoložive podatke (tablica 5.):

**Tablica 5.** Pokazatelji poslovnih subjekata „A” i „B” za 2009. godinu

|   | Poslovni subjekt “A” | Poslovni subjekt “B” |
|---|----------------------|----------------------|
| Ukupni marketinški troškovi - $T_{mt}$          | 24,000.000 kn        | 48,000.000 kn        |
| Ukupan broj prodanih jedinica proizvoda - $K_t$ | 1,200.000 kom        | 1,600.000 kom        |
| Jedinični marketinški troškovi - $JMT_t$        | 20 kn/kom            | 30 kn/kom            |

U ovom hipotetičkom primjeru poslovni subjekt “B” ima dvostruko veće marketinške troškove od poslovnog subjekta “A”, a samo za jednu trećinu veći broj prodanih jedinica, a to onda daje 50% veće jedinične marketinške troškove.

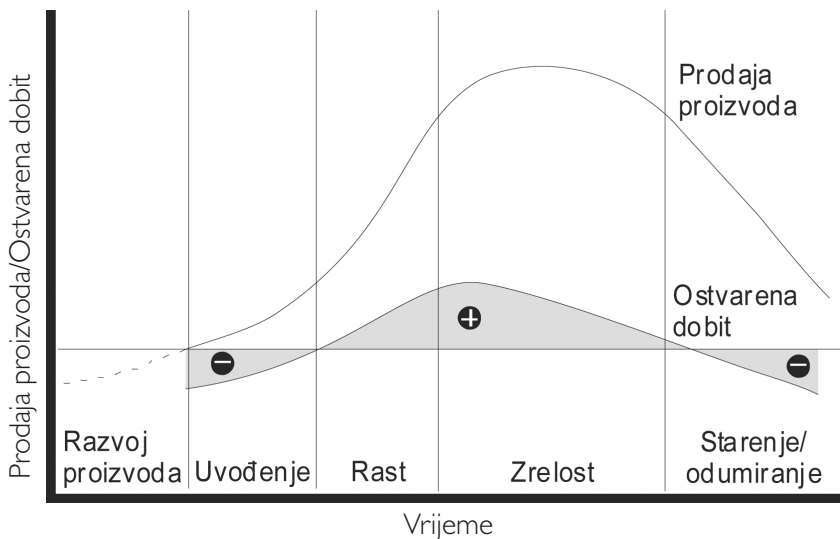
Što nam dobiveni jedinični marketinški troškovi kazuju? Prije svega da poslovni subjekt “B” ima znatno veće marketinške troškove po prodanoj jedinici, što znači da ulaže znatno veće marketinške napore vjerojatno kako bi zadržao postojeće i privukao nove potrošače, što istodobno vjerojatno znači kako mu je poslovni subjekt “A” ozbiljan konkurent. Međutim, to može značiti i kako se proizvod poslovnog subjekta “B” nalazi još u fazi rasta na životnoj krivulji proizvoda, kada su marketinški troškovi razmjerno veliki, osobito promocijski, a prodaja još nije količinski zadovoljavajuća. Naime, ovisno o položaju na krivulji životnog ciklusa proizvoda (grafikon 3.) jedinični marketinški troškovi su najveći u fazi uvođenja proizvoda na tržište, u fazi rasta proizvoda se značajno smanjuju, a u fazi zrelosti dosežu svoj minimum, te se ponovo povećavaju u fazi starenja i odumiranja proizvoda. Primjerice, faza uvođenja proizvoda na tržište načelno zahtijeva razmjerno visoka ulaganja u promociju proizvoda, oglašavanje ponajprije, već iz razloga što se njome želi informirati tržište, odnosno stvarne potrošače konkurentskih proizvoda, ali i relativne nepotrošače, o pojavi proizvoda na tržištu i upoznati ih sa svim njegovim svojstvima i značajkama. Istodobno, prihod od prodaje u fazi uvođenja proizvoda ponajčešće je manji od troškova promocije i drugih marketinških troškova, što kao financijski rezultat stvara privremeni gubitak, koji, očekuje se, poslovni subjekt mora vremenski uspješno premostiti. Poteškoće vrlo često proizlaze i iz distribucije proizvoda, jer je trgovina obično nesklona vezivati svoja sredstva za naručivanje tržištu još nepoznatih proizvoda. Sve to govori da su



jedinični marketinški troškovi u toj fazi razmjerno vrlo veliki, zapravo i najveći u odnosu na ostale faze životnog ciklusa proizvoda.

Drugim riječima, u fazama životnog ciklusa proizvoda (grafikon 3.) u kojima se ne ostvaruje dobit ili je ona vrlo mala (označeno znakom “-” u grafikonu) jedinični marketinški troškovi su najveći, a obrnuto u fazama životnog ciklusa proizvoda u kojima se dobit ostvaruje (označeno znakom “+” u grafikonu) jedinični marketinški troškovi najmanji. To je i razumljivo jer su jedinični marketinški troškovi, načelno, obrnuto proporcionalni prodaji proizvoda na tržištu, pa zato svako povećanje jediničnih marketinških troškova zahtijeva punu pozornost kao i njihovu pomnu analizu od strane marketinških izvršitelja, osobito ukoliko se događa u središnjim fazama životnog ciklusa proizvoda.

**Grafikon 3.** Krivulja životnog ciklusa proizvoda



Informacijska osnova za izračunavanje jediničnih marketinških troškova je vrlo jednostavno dostupna ukoliko je riječ o izračunu na razini poslovnog subjekta, jer se svi podaci mogu pronaći u računovodstvu poslovnog subjekta. Međutim, ukoliko se želi izvršiti usporedba s konkurentima naići će se na nepremostive barijere, jer su marketinški troškovi obično jedna od najstrože čuvanih poslovnih tajni, a ponekad je i do broja prodanih proizvoda konkurencije, također, izuzetno teško doći. No, mjerilo jediničnih marketinških troškova unatoč potoj činjenici ima važnu ulogu u kontroli marketinških troškova poslovnih subjekata.

## UČINCI ULAGANJA NA DUŽI ROK

Unapređenje poslovanja poslovnog subjekta izravno je vezano za ulaganja u razvoj. Potrebna novčana sredstva za ulaganja u razvoj poslovni subjekt osigurava iz vlastitih izvora po osnovi ostvarenih rezultata poslovanja, zajedničkih ulaganja s više partnera ili se financijska sredstva osiguravaju iz drugih izvora, najčešće po osnovi bankarskih kredita. U prvom, drugom i trećem slučaju, kao i nekoj drugoj kombinaciji, poslovni subjekt se nalazi pred izazovom da ocijeni učinke višegodišnjih ulaganja.

Ulaganja mogu biti vezana za izgradnju novog poslovnog prostora, nabavu nove opreme, ali i za razvoj novog proizvoda ili npr. uspostavu novog kanala distribucije. Sva ta i druga slična ulaganja imaju višegodišnji karakter, te je potrebno primjerenim mjerilima definirati u što se isplati investirati, a u što se ne isplati investirati. Dakle, nije važno samo osigurati financijska sredstva, već i da se uložena sredstva vrate u razumnom roku i uz prihvatljivu kamatu. U tu svrhu koriste se najčešće tri mjerila: razdoblje povrata ulaganja, neto sadašnja vrijednost i interna stopa rentabilnosti. Svako od tih mjerila ima svoje prednosti i nedostatke, te se u pravilu koriste u kombinaciji ili u kompletu sva tri.<sup>27</sup>

Razdoblje povrata ulaganja je mjerilo kojim se utvrđuje razdoblje (najčešće se iskazuje u godinama) koje je potrebno da se ulaganja vrate. Izračunava se kao odnos potrebnih ulaganja, odnosno investicije i godišnje dobiti po osnovi ulaganja u određenom razdoblju.

$$\text{RPU} = \frac{\text{Iur}}{\text{Dpr}}$$

gdje su:

RPU = razdoblje povrata ulaganja (u godinama)

Iur = investicija – ulaganje u razvoj (u kn)

Dpr = dobit u promatranom razdoblju (u kn/god)

<sup>27</sup> Razrađeno prema Farris, P. W. et al.: Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master, Wharton School Publishing, Upper Saddle River, N.J., 2006., str. 313-317.

Ukoliko je, primjerice, poslovni subjekt planirao ulaganja u razvoj novog proizvoda od 100.000 kn, uz očekivanje da će u narednih pet godina tim proizvodom ostvariti dobit od 22.000 kn godišnje, proizlazi da je razdoblje povrata ulaganja 4,54 godine.

$$\text{RPU} = \frac{I_{ur}}{D_{pr}} = \frac{100.000}{22.000} = 4,54 \text{ godine}$$

Neto sadašnja vrijednost je mjerilo kojim poslovni subjekt utvrđuje sadašnju vrijednost očekivanog neto tijeka novca od ulaganja u nove investicijske projekte, kao što su izgradnja proizvodnog pogona, skladišta, razvoj novog proizvoda, razvoj novog kanala distribucije i slično. To je, ustvari, sadašnja vrijednost dobiti (uvećana za amortizaciju) koja će se ostvariti u budućim razdobljima. Naime, granična korisnost jedne kune danas je veća od granične korisnosti jedne kune sutra. Razlozi koji ovo opravdavaju vezuju se za nesklonost prema riziku budućih događaja, tj. veća je sklonost prema sadašnjoj korisnosti u usporedbi s budućom korisnosti. Neto sadašnja vrijednost je kvocijent zbroja neto tijeka novca u svakoj od „n” promatranih godina i koeficijenta diskontiranja od čega se odbija početni trošak projekta.<sup>28</sup>

$$\text{NSV} = \frac{\sum_{t=1}^n \text{NTN}_t}{\text{KDI}} - \text{PTP}$$

gdje su:

NSV = neto sadašnja vrijednost (u kn)

$\text{NTN}_t$  = neto tijek novca u vremenu “t” (u kn)

KDI = koeficijent diskontiranja

PTP = početni trošak projekta (u kn)

k = kamatna stopa (u %)

Brojnik u jednadžbi je neto tijek novca u vremenu “t” koji je rezultat prihoda prodaje koji se ostvari u određenoj godini, a od kojeg se nakon oduzimanja troškova i poreza dobije iznos dobiti nakon poreza kojoj se dodaje vrijednost amortizacije.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Salvatore, D., ibidem, str. 592.

<sup>29</sup> Vidi o tome više u ibidem, str. 592.

Nazivnik u jednadžbi, koeficijent  $KDI = (1 + k)^t$  ima obilježje smanjenja tijekom vremena i mjeri gubitak vrijednosti jedinice mjere tijekom tog vremena. Takav koeficijent naziva se financijski diskontni faktor, kojim se za buduće financijske vrijednosti dobivaju sadašnje vrijednosti.<sup>30</sup>

Neto sadašnja vrijednost po osnovi ulaganja može biti pozitivna ili negativna. Svaki poslovni subjekt teži da neto sadašnja vrijednost bude što pozitivnija i što veća, što znači da se njegova vrijednost povećala. Poslovni subjekt će odustati od novih ulaganja ako procjene sadašnje neto vrijednosti budu negativne, što znači da se tim ulaganjima ne bi povećala vrijednost poslovnog subjekta.

Pretpostavimo, primjerice, da u obračunu projekta kojim poslovni subjekt ulaže u razvoj novog sustava distribucije početni trošak iznosi 258.670 kn, kamatna stopa 8,5%, a neto tijek novca u prvoj godini 120.000 kn, drugoj 150.000 kn i trećoj 170.000 kn. Uvažavajući navedene podatke neto sadašnja vrijednost je 112.441 kn:

$$NSV = \frac{\sum_{t=1}^n NTN_t}{(1 + k)^t} - PTP = \frac{120.000}{(1 + 0,085)^1} + \frac{150.000}{(1 + 0,085)^2} + \frac{170.000}{(1 + 0,085)^3} - 258.670 = 112.441 \text{ kn}$$

Iz navedenog primjera proizlazi da će poslovni subjekt nakon ulaganja u novi distribucijski sustav povećati vlastitu vrijednost za 112.441 kn, odnosno da je korisno uložiti financijska sredstva u taj projekt.

Interna stopa povrata je kamatna stopa koja neto sadašnju vrijednost ulaganja izjednačava s početnim troškom projekta. Navedeno se može prikazati jednadžbom:

$$PTP = \frac{\sum_{t=1}^n NTN_t}{(1 + k)^t}$$

gdje su:

$NTN_t$  = neto tijek novca u vremenu „t“ (u kn)

$PTP$  = početni trošak projekta (u kn)

$k$  = kamatna stopa (u %)

<sup>30</sup> FOIP, Vodič za analizu troškova i koristi investicijskih projekata, Zagreb, 2007., str. 132.

Potrebno je izračunati s kojom kamatnom stopom se izjednačavaju neto tijek novca i početna ulaganja u projekt. Informatički programi koji dolaze s osnovnim računalnim paketom sadrže programe za upravljanje podacima kojima se bitno pojednostavljuje izračun prethodno navedenih vrijednosti primjenom prikladne financijske funkcije. Izračunavanje je moguće i „ručno“ metodom pokušaja i pogrešaka na način da se utvrdi jedna kamatna stopa (interna stopa povrata) i izračuna sadašnja vrijednost tijeka novca. Ako je sadašnja vrijednost tijeka novca veća od početnih ulaganja, povećava se kamatna stopa dok se ne izjednače neto tijek novca i početna ulaganja. Kamatna stopa s kojim se ostvari navedeno jest upravo interna stopa povrata.

Poslovni subjekt će prihvatiti investiciju ako je interna stopa povrata veća od kamatne stope na financijskom tržištu kojom se iskazuje rizik za navedene projekte.

Tako interna stopa povrata za prethodno navedeni primjer, gdje je početna vrijednost ulaganja 258.670 kn, iznosi 30%. Interna stopa povrata izračunata je „ručno“ metodom pokušaja i pogrešaka uključivanjem različitih vrijednosti za parametar „k“ u jednadžbu. S vrijednošću od  $k = 0,30$  (30%) izjednačava se neto tijek novca i početna ulaganja u projekt.

$$PTP = \frac{\sum_{t=1}^n NTN_t}{(1+k)^t} = \frac{120.000}{(1+0,30)^1} + \frac{150.000}{(1+0,30)^2} + \frac{170.000}{(1+0,30)^3} = 258.670 \text{ kn}$$

Dakle, i po ovom mjerilu poslovni subjekt nalazi interes da ulaže sredstva u izgradnju novog distribucijskog sustava pošto je interna stopa povrata (30%) iznad kamatne stope na financijskom tržištu (primjerice, 8,5%).

Poslovni subjekt će, uvažavajući rezultate navedenih mjerila, odabrati razvojni projekt koji ima najkraće razdoblje povrata ulaganja kojim se ostvaruje najviša neto sadašnja vrijednost i kojim se ostvaruje najviša razlika između interne stope povrata i aktualne kamate na financijskom tržištu.

Poslovni subjekti trebaju se koristiti navedenim mjerilima u slučajevima kada se moraju opredijeliti koji je od razvojnih projekata najatraktivniji. U tom se slučaju izračunavaju sva tri mjerila za svaki pojedini razvojni projekt, neovisno o tome radi li se o uvođenju novog proizvoda na tržište, razvoju sustava distribucije,

izgradnji poslovnog prostora ili kupnji opreme, te se izrađuje rang-lista projekata prema danim mjerilima.

Izvori podataka za izračunavanje razdoblja povrata ulaganja, neto sadašnje vrijednosti i interne stope povrata nalaze se u organizacijskoj službi financija ili u računovodstvu.

# 10

## POVRAT INVESTICIJE

Povrat investicije (*ROI - Return on Investment*), načelno, kazuje u kojem će se vremenu, obično izraženom u godinama, uložena financijska sredstva vratiti poslovnom subjektu tvorbom vrijednosti upravo upotrebom konkretne investicije. Povrat investicije se može iskazati i u postotnom iznosu od povrata uložениh sredstava. Povrat investicije se, pritom, u općem obliku može prikazati na sljedeći način:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Povrat}}{\text{Investicija}}$$

U proširenom obliku, uvažavajući marketinške troškove (vidi mjerilo 6.) kao svojevrsnu investiciju, prethodni izraz poprima sljedeći oblik:<sup>31</sup>

$$\text{ROI} = \frac{D_{po} - T_m}{T_m} \times 100$$

gdje su:

ROI = povrat investicije (u %)

$D_{po}$  = dobit prije oporezivanja koja nije umanjena za marketinške troškove (u kn)

$T_m$  = ukupni marketinški troškovi (u kn)

<sup>31</sup> Razrađeno prema Nenskold, J. D.: *Marketing ROI: The path to campaign, customer, and corporate profitability*, McGraw-Hill, New York 2003., str. 19.

Pozitivni izraz u brojniku znači i pozitivni financijski rezultat, dok obratno, negativni izraz u brojniku znači negativni financijski rezultat. Ako je dobit prije oporezivanja (vidi mjerilo 1.) jednaka ukupnim marketinškim troškovima, onda cijeli izraz poprima vrijednost nula, što znači da je riječ o prijelomnoj točki (*break-even point*), odnosno tzv. pragu pokrića ili pragu rentabilnosti. Marketinški troškovi koji su uključeni u jednadžbu odnose se na sve troškove koji su vezani za operacionalizaciju proizvoda ili usluge poslovnog subjekta na tržištu.

Pretpostavimo, primjerice, da poslovni subjekt lansira potpuno novi proizvod i da marketinški troškovi cjelokupne kampanje tog novog proizvoda iznose 300.000 kn. Prihod od prodaje tog proizvoda iznosi 2,000.000 kn, od čega treba odbiti troškove proizvodnje (fiksne i varijabilne) i sve ostale nemarketinške troškove da bi se dobila dobit prije oporezivanja. Pretpostavljajući dalje da svi potonje navedeni troškovi iznose 1,520.000 kn, proizlazi da dobit prije oporezivanja iznosi 480.000 kn, a iz toga slijedi da je povrat investicije jednak:

$$\text{ROI} = \frac{D_{\text{po}} - T_{\text{m}}}{T_{\text{m}}} \times 100 = \frac{480.000 - 300.000}{300.000} \times 100 = 60\%$$

To znači da je prodajom proizvoda ostvarena dobit koja iznosi 60% uložениh financijskih sredstava u marketinšku kampanju. Naravno, pri izračunu su stvari pojednostavljene, jer se ne uzimaju u obzir i druge važne veličine kao što je, primjerice, povrat od potrošača (vidi mjerilo 99.) ili profitabilnost potrošača (vidi mjerilo 98.) i sl.

Informacijska osnova za ovo mjerilo je jednostavna ukoliko se pojedini troškovi vezani za novi proizvod izravno prate i u tom se slučaju mogu pronaći u knjigovodstvu poslovnog subjekta.

## POVRAT ULOŽENOGA U MARKETINŠKE AKTIVNOSTI

11

Svrha je mjerenja povrata na uloženo u marketinške aktivnosti da se utvrdi doprinos pojedine ili ukupnih marketinških aktivnosti u ostvarivanju dobiti poslov-

nog subjekta. U osnovi, traži se odgovor koliko je povećana prodaja zahvaljujući ulaganjima u marketinške aktivnosti i koliko je financijskih sredstava utrošeno za te aktivnosti. Povećanje prodaje i pripadajuće troškove za realizaciju marketinških aktivnosti potrebno je izdvojeno promatrati i mjeriti, te na tim temeljima utvrditi povrat na uloženo u marketinške aktivnosti.

Troškovi marketinških aktivnosti u funkciji su rješavanja neusklađenosti između potreba i želja potrošača i mogućnosti njihovog ispunjenja i, po toj osnovi, povećanja prodaje. Naime, potrošači kao nositelji potražnje imaju jedna ograničenja i mogućnosti, dok poslovni subjekti kao nositelji ponude imaju druga ograničenja i mogućnosti. Primjerice, proizvođači mogu biti locirani na nekoliko lokacija, a potrošači na velikom broju lokacija, potrošači su nedovoljno informirani o ponudi proizvođača i proizvođači ulažu u informiranje potrošača, proizvođači teže proizvodnji velikih količina kako bi postigli učinke ekonomije obujma, dok potrošači kupuju i troše jedan komad ili male količine proizvoda. Potrošači su nezainteresirani trošiti proizvode odmah nakon proizvodnje što nameće potrebu za skladištenjem i transportom proizvoda u vrijeme kada je potražnja prisutna. Nadalje, proizvođači su usmjereni prema specijalizaciji i proizvodnji uskog proizvodnog programa, a potrošači traže ponudu širokog proizvodnog programa itd.

Rješavanje navedenih i drugih problema poslovni subjekt ostvaruje s više marketinških aktivnosti, odnosno funkcijom transakcije, logističkom funkcijom i funkcijom potpore. Funkcija transakcije uključuje prodaju proizvoda za što je potrebno uložiti u promociju proizvoda i organiziranje kupnje tako da bude lako izvediva. Logističkom funkcijom ostvaruju se skladištenje i transport proizvoda kako bi proizvodi bili na mjestu i u vrijeme kada to potrošači traže. Funkcijom potpore poslovni subjekt ulaže napore i financijska sredstva za razvoj proizvoda, osiguranje informacija s tržišta, definiranje standarda za vrednovanje proizvoda i vrednovanje proizvoda na temelju tih standarda.

Za realizaciju navedenih i drugih marketinških aktivnosti poslovni subjekt ulaže financijska sredstva, što neke marketinške aktivnosti čini više, a druge manje skupim. U tom kontekstu uvodi se stopa povrata uloženoga u marketinške aktivnosti gdje je u brojniku razlika između povećanja prihoda po osnovu marketinških aktivnosti korigirano za stopu doprinosa određene marketinške aktivnosti i potrebnih troškova marketinških aktivnosti, a u nazivniku potrebni troškovi marketinških aktivnosti.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Razrađeno prema Farris, P. W. et al., *ibidem*, str. 318 -321.



$$SPUMA = \frac{(PPMA \times DMA) - T_m}{T_m} = \frac{[(PSMA - PBMA) \times DMA] - T_m}{T_m}$$

gdje su:

SPUMA = stopa povrata uloženoga u marketinške aktivnosti (u %)

PPMA = povećanje prihoda po osnovi marketinških aktivnosti (u kn)

PSMA = prihodi nakon marketinških aktivnosti (u kn)

PBMA = prihodi bez marketinških aktivnosti (u kn)

DMA = doprinos određene marketinške aktivnosti (u %)

$T_m$  = ukupni marketinški troškovi (u kn)

Pretpostavimo da neki poslovni subjekt za oglašavanje proizvoda planira izdvojiti 10.000 kn. Očekuje se da će zbog navedene promocijske aktivnosti prihodi porasti na 250.000 kn. Prihodi bez promocijskih aktivnosti iznose 100.000 kn. Oglašavanje proizvoda provodi se zajedno s drugim marketinškim aktivnostima koje iznose 60.000 kn. Procjenjuje se da je doprinos marketinških aktivnosti na razini od 65%. Uvažavajući navedene podatke dolazi se do stope povrata na uloženo u marketinške aktivnosti od 39,28% na temelju sljedećeg:

$$SPUMA = \frac{[(PSMA - PBMA) \times DMA] - T_m}{T_m} = \frac{[(250.000 - 100.000) \times 0,65] - (10.000 + 60.000)}{10.000 + 60.000}$$

$$SPUMA = 0,3928 \text{ ili } 39,28\%$$

Podaci za izračunavanje povrata na uloženo u marketinške aktivnosti nalaze se u financijama ili računovodstvu, kao i u organizacijskim jedinicama plana i analize i prodaje. Troškovi za provođenje određenih marketinških aktivnosti mogu se dobiti od specijaliziranih promocijskih agencija i/ili na temelju praćenja i analiziranja troškova iz prijašnjih promocijskih i drugih marketinških aktivnosti.

Izračunom stope povrata na uloženo u marketinške aktivnosti poslovni subjekt može na argumentiranoj osnovi izraditi rang-listu marketinških aktivnosti i na tim temeljima odabrati one kojima se ostvaruju najviše stope povrata na uloženo u marketinške aktivnosti. Na taj se način racionaliziraju ionako uvijek nedostatna financijska sredstva namijenjena razvoju i provedbi marketinških aktivnosti.





TRŽIŠNA  
MJERILA



## TRŽIŠNA POTRAŽNJA

Temelj marketinga je odvijanje razmjenskog procesa između dviju zainteresiranih strana koji motivira na poduzimanje određene akcije na strani potražnje. Potražnja je količina proizvoda ili usluga koje su kupci u određenom vremenskom razdoblju, na određenom prostoru spremni kupiti pri određenoj razini cijena i pri određenim prodajnim uvjetima. Upravljanje potražnjom, pak, treba u krajnjoj liniji dovesti do razine potražnje koja bi odgovarala postavljenim kratkoročnim, ali i osobito dugoročnim ciljevima poslovnog subjekta. Naravno, ostvarena razina potražnje može odstupati od poželjne, no u tom slučaju valja poduzeti odgovarajuće marketinške napore, odnosno konkretnije, ispuniti odgovarajuće marketinške zadaće.

U teoriji tržišta se govori o čitavom nizu različitih vrsta potražnje, no ovdje nas osobito zanimaju potencijalna i efektivna potražnja. Potencijalna potražnja, zapravo, predstavlja “zbroj” želja kupaca za proizvodima, dok efektivna potražnja već ima svoje uporište u konkretnoj kupovnoj moći, odnosno u raspoloživim financijskim sredstvima potencijalnih kupaca. Valja, također, poznavati i kategoriju izvedene potražnje koja predstavlja potražnju za proizvodima koji su input u novi ciklus proizvodnje, a koji rezultira iz potrošnje proizvoda krajnje potrošnje.

Na temelju zakona ponude i potražnje, potražnja proizvoda na tržištu je obrnuto razmjerna cijeni. To znači kako će povećavanjem cijena na tržištu potražnja za proizvodima padati i obrnuto. Utvrđivanje potražnje predstavlja ustanovljavanje reakcije potražnje na svaku konkretno određenu cijenu. Ova reakcija ovisi ponajprije o elastičnosti potražnje u odnosu na cijene. To znači kako se uz manju elastičnost načelno može postići i viša cijena proizvoda. Međutim, nas ovdje zanima u kojoj je mjeri tržišna potražnja (*market demand*) povezana s mogućim tržišnim rastom poslovnog subjekta. Naime, tržišni rast (vidi mjerilo 13.) je uvjetovan apsorpcijskom mogućnošću tržišta, odnosno potencijalnom potražnjom na tom tržištu u budućnosti. Zato je potražnju potrebno promatrati dinamički, što znači da količini potražnje stalnih (vjernih) potrošača u određenom vremenu treba pridodati i potražnju novih potrošača u tom istom vremenu, što je moguće prikazati na sljedeći način:<sup>33</sup>

$$TP_t = PK_t + NK_t$$

<sup>33</sup> Prilagođeno prema Davis, J., ibidem, str. 74.

gdje su:

$TP_t$  = tržišna potražnja za proizvodima poslovnog subjekta u vremenu "t" (u kn ili u kom)

$PK_t$  = ponovljene i/ili nadomještene kupnje proizvoda poslovnog subjekta u vremenu "t" (u kn ili u kom)

$NK_t$  = nove kupnje proizvoda poslovnog subjekta u vremenu "t" (u kn ili u kom)

Drugim riječima, aktualnu tržišnu potražnju treba razdijeliti na onu koja je, uvjetno rečeno, stalna i onu koja je nova. Stalna potražnja odnosi se, ponajprije, na potražnju vjernih potrošača koji ponavljaju kupnje (vidi mjerilo 92.). Vjerni (lojalni) potrošači su, dakle, oni koji redovito ponavljaju kupnju i kupuju isključivo uvijek istu marku proizvoda. Vjerni potrošači su spremni platiti više i ostati vjerni poslovnom subjektu koji udovoljava njihovim potrebama i ne žele riskirati odlaskom poslovnom subjektu čija je ponuda možda i jeftinija. Tzv. nadomještene kupnje, koje se mogu također ubrojiti u stalne kupnje, odnose se na potrošače "povratnike" koji su kupili proizvod konkretnog poslovnog subjekta nakon određenog vremena, jer su se u međuvremenu sustezali od kupnje zbog određenih razloga. Nove kupnje se odnose na kupnju novih potrošača koji po prvi puta kupuju konkretan proizvod poslovnog subjekta (vidi mjerilo 101.).

Kako to izgleda u praksi vidjet ćemo na jednostavnom primjeru. Pretpostavimo da je neki poslovni subjekt 2009. godine ostvario prihod od prodaje koja je rezultat ponovljenih ili nadomještenih kupnji od 122,000.000 kn, dok je prihod od prodaje koja je rezultat novih kupnji iznosio 28,000.000 kn. Iz toga slijedi da je tržišna potražnja za proizvodima poslovnog subjekta 2009. godine ukupno iznosila:

$$TP_{2009} = PK_{2009} + NK_{2009} = 122,000.000 + 28,000.000 = 150,000.000 \text{ kn}$$

To znači da ukupna tržišna potražnja, izražena vrijednosno, iznosi 150,000.000 kn. Naravno, treba pritom napomenuti da se ukupna tržišna potražnja može ustanoviti i količinski. U svakom slučaju, temeljem tako ustanovljene tržišne potražnje može se izvršiti i analiza kojom bi se trebalo ustanoviti pomoću kojih se marketinških napora tržišna potražnja vjernih potrošača zadržava, a opet pomoću kojih se marketinških napora stvara tržišna potražnja novih potrošača.

S druge strane, treba naglasiti da se dugo vremena govorilo kako je najvažnije imati dobar proizvod koji će biti u stanju zadovoljiti potrebe potrošača, međutim to je samo nužna pretpostavka, kao što je nužna pretpostavka, između ostaloga, imati dobru sirovinu da bi se dobio i dobar proizvod. Međutim, najvažnije je imati dobrog kupca, potrošača, odnosno klijenta. Dobrog u smislu da će taj

potrošač kupovati proizvod poslovnog subjekta, da će mu biti vjeran i koji će, slijedom toga, kupovati i druge proizvode iz proizvodnog programa poslovnog subjekta. Kako bi osigurali takve potrošače, s njima se mora biti u prisnijem odnosu, mora ih se individualizirati (personalizirati), poznavati i na temelju zajedništva učiniti maksimalne napore da ih se zadovolji.

Vjernost (lojalnost) potrošača (*customer loyalty*) očituje se u ponavljanju kupnje, zaboravljanju eventualnih pogreški, regrutiranju novih kupaca propagandom „od-usta-do-usta”, iskazivanjem što vole, a što ne vole. U svakom slučaju važno je znati kako za mnoge poslovne subjekte vrijedi pravilo da petpostotno povećanje zadržavanja (retencije) potrošača može povećati njihovu dobit za 25 do 100%.<sup>34</sup> Prethodno dovoljno dobro govori kojim se smjerom poslovni subjekt treba kretati, a da bi ostvario svoje strateške ciljeve. Jedan od takvih prioritarnih ciljeva nedvojbeno je zadržavanje potrošača kojim se teži održati dugoročne odnose s potrošačima. Zadržavanje potrošača je ozrcaljena slika “prebjega” potrošača, što znači kako je viša stopa zadržavanja potrošača istovjetna niskoj stopi prebjega.

Kako bi poslovni subjekt uspio zadržati svoje potrošače mora zadovoljiti njihove potrebe. Međutim, ako je zadovoljenje potrošača nepouzdan, onda se postavlja pitanje koje je mjerilo povezano s ponovljenom kupnjom? Mjera je vjernost potrošača. Također, valja znati kako zadržavanje potrošača (*customer retention*) i vjernost potrošača (*customer loyalty*) nisu istoznačnice. Potrošač može ostati uz proizvođača/prodavača zahvaljujući navici ili inerciji bez osjećaja vjernosti u odnosu na njega ili možda zato što postoji slaba konkurencija na tržištu.

Preuzimanje potrošača se odnosi na potrebu poslovnog subjekta da pronađe nove potrošače za svoje proizvode. To ujedno znači i razvijanje strategija za privlačenje potencijalnih potrošača da kupe proizvod. Procjenjuje se kako troškovi privlačenja novih potrošača mogu biti pet puta veći od troškova koji su potrebni da se postojeći potrošači održe zadovoljnim. Ofenzivnom strategijom poslovni subjekt nastoji privući nove potrošače i preuzeti potrošače od konkurenata, dok defenzivnom strategijom želi zadržati potrošače, tj. postići veliku vjernost svojih potrošača, što je ujedno brana protiv konkurencije. Oba ova puta su izuzetno teška, a o trenutnoj tržišnoj situaciji ovisit će i odluka poslovnog subjekta. Vrlo često su, zapravo, marketinški napori usmjereni u oba pravca. U predstavljanju pojedinih mjerila na stranicama ove knjige vidljivo je kako se suvremeni trendovi u marketingu temelje na defenzivnom pristupu koji ima nedvojbene prednosti u odnosu na ofenzivan pristup, a ujedno se vraća izvornim načelima marketinga. Osim toga, spoznavanje svakog potrošača putem poslovnih strategija usmjerenih

<sup>34</sup> Reichheld, F.: *The Loyalty Effect*, HBS Press, 1996. (prema Shaw, R.: *Improving Marketing Effectiveness – The Methods and Tools that Work Best*, Profile Books Ltd., Delhi 2001., str. 36.)

potrošaču,<sup>35</sup> pomaže poslovnom subjektu da proaktivno<sup>36</sup> i dosljedno nudi (i prodaje) više proizvoda i usluga, čime unapređuje zadržavanje i vjernost potrošača u dužem vremenskom razdoblju.

Informacijska osnova za izračunavanje tržišne potražnje je u cijelosti dostupna budući da se svi potrebni podaci nalaze u organizacijskoj jedinici prodaje, a također i u knjigovodstvu poslovnog subjekta, bez obzira je li riječ o fizičkim ili vrijednosnim podacima. Veći je problem kako ustanoviti je li riječ o stalnim ili novim kupcima, odnosno potrošačima, što i nije toliko izražen problem u slučajevima kada poslovni subjekt vodi bazu podataka o svojim kupcima, odnosno klijentima. U protivnom se taj problem može riješiti istraživanjem tržišta, osobito sondazom na terenu.

Tržišna potražnja, odnosno njezino kretanje u proteklom razdoblju predstavlja izuzetno značajan indikator učinkovitosti marketinških napora poslovnog subjekta, odnosno valjanosti izvršenog marketinškog procesa, a osobito operacionalizacije marketinškog miksa. Na temelju poznate ciljne tržišne skupine poslovnog subjekta, kao i poznatom kretanju potražnje u prošlosti, moguće je izvršiti predviđanje potražnje, koje je moguće očekivati u okviru te tržišne skupine. Nakon toga, nužno je prognozirati moguću prodaju poslovnog subjekta, dakako uz jednako tako predviđanje potrebnih prodajnih troškova. Nakon toga se, na temelju poznatih prostorno obuhvaćenih dijelova tržišta i njihove pretpostavljene apsorpcijske moći, utvrđuju prodajne kvote koje, zapravo, predstavljaju predviđenu količinsku (fizički ili vrijednosno izraženu) prodaju po pojedinim prostorno definiranim tržišnim područjima, u određenom (budućem) vremenskom razdoblju, pri određenoj razini organizacije prodaje i distribucije. Prema tomu, prodajne kvote iskazuju mogućnost prodaje poslovnog subjekta u ukupnom tržišnom potencijalu, a u skladu s odabranom marketinškom strategijom tog poslovnog subjekta. To je osobito važno u situacijama kada poslovni subjekt želi prodrijeti zasebno na određene, konkretne tržišne segmente i, u tu svrhu, mora i prilagođavati svoju marketinšku strategiju, kako bi i uspio realizirati predviđene prodajne kvote, te na taj način i povećavati svoj tržišni udjel.

U svakom slučaju, poznavanje tržišne potražnje polazna je pretpostavka za predviđanje tržišnog rasta (vidi mjerilo 13.), a u krajnjoj liniji i za postavljanje marketinškog plana poslovnih subjekata, osobito u dijelu koji se odnosi na prodaju njegovih proizvoda.

---

<sup>35</sup>Vidi o tome više u knjizi Meler, M., Dukić, B.: Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenta (CRM), Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek 2006.

<sup>36</sup> Proaktivni marketing predviđa buduće potrebe i unaprijed se stavlja u funkciju.



## TRŽIŠNI RAST

Rast poslovnog subjekta deriviran je, a u krajnjoj liniji i determiniran, stupnjem uspješnosti zadovoljavanja potreba potrošača na tržištu. Gospodarski se subjekt u svojoj poslovnoj, ali i u marketinškoj politici treba aktivno usmjeriti prema konkretno mogućim strategijama ostvarivanja svojeg rasta, a to su, prije svega, intenzivni rast (penetracija na tržište, razvoj tržišta i razvoj proizvoda), integracijski rast (*backward*-integracija, *forward*-integracija i horizontalna integracija), te diversifikacijski rast (horizontalna, vertikalna i lateralna diversifikacija). O svemu ovome više je prostora posvećeno u mjerilu 15.

Načelno, moguće je razgovarati i o kvantitativnom i kvalitativnom rastu konkretnoga poslovnog subjekta. Kvantitativni rast je moguće mjeriti pokazateljima rasta proizvodnje, prodaje, broja zaposlenih, kao i određenim financijskim pokazateljima, dok je kvalitativni rast moguće predstaviti dvojako: uvođenjem novih proizvoda i/ili poboljšanjem opće razine kvalitete proizvoda što je mahom i rezultat poboljšanja kvalitete poslovanja na svim razinama. Kvalitativni rast poslovnog subjekta utemeljen je na razradi programa unapređivanja kvalitete.

Obično se kao mjerila rasta poslovnog subjekta ponajprije upotrebljavaju tržišni udjel i dobit, premda oni nisu uvijek u cijelosti objektivna mjerila (vidi mjerila 1. i 14.). U svakom slučaju, težnja je poslovnih subjekata da ova dva mjerila budu iskazana sa što je moguće većom stopom rasta, jer ona ujedno jamče da je njihove proizvode tržište prihvatilo, odnosno da je postignuta njihova marketabilnost (utrživost), što znači da je proizvod na tržištu sposoban da naiđe na tržišnu potražnju i da bude prodan. Jasno, uz to je potrebno ostvariti i profitabilnost (unosnost) koja se analogno odnosi na sposobnost ostvarivanja dobiti prodajom proizvoda. Prema tomu, proizvod bi na tržištu trebao istodobno biti i marketabilan i profitabilan. U tom slučaju bi rast poslovnog subjekta vjerojatno bio i rezultanta razmjerno visokog stupnja zadovoljenja potreba potrošača poslovnog subjekta, a ujedno, ukoliko bi taj rast bio veći negoli u konkurenata, predstavljao i potencijalnu ili pak stvarnu lidersku poziciju na tržištu.

Svaki rast poslovnog subjekta, a osobito onaj ubrzaniji, zahtijeva dodatne marketinške napore pri operacionalizaciji elemenata marketinškog miksa, što je opet povezano s povećanim troškovima koji mogu ugroziti rast u financijskom smislu, što dovoljno jasno govori da se uvijek mora iznaći balans između rasta, zadovo-

ljenja tržišnih potreba, te ostvarivanja dobiti na temelju takvog rasta. U svakom slučaju, osim mjerenja tržišnog udjela i dobiti, rast poslovnog subjekta se može mjeriti i ustanovljavanjem mjerila tržišnog rasta (*market growth*) koje, zapravo, kazuje u kojoj se mjeri prodaja u jednom razdoblju povećala u odnosu na neko prethodno promatrano vremensko razdoblje, obično poslovnu godinu. Matematički se to može prikazati na sljedeći način:

$$TR = \frac{PP_2 - PP_1}{PP_1} \times 100$$

gdje su:

TR = tržišni rast u vremenskom razdoblju  $t_2$  u odnosu na vremensko razdoblje  $t_1$  (u %)

PP<sub>1</sub> = prihod od prodaje u prvom promatranom razdoblju (u kn)

PP<sub>2</sub> = prihod od prodaje u drugom promatranom razdoblju (u kn)

Ovo bi se mjerilo moglo zvati i prodajnim rastom ili rastom prodaje, međutim koristimo naziv tržišni rast, jer rast prodaje ujedno predstavlja i rast tržišta u kvantitativnom smislu.

Prikazat ćemo prethodno i na jednom primjeru. Pretpostavimo da uspoređujemo dva poslovna subjekta, od kojih poslovni subjekt „A” posluje u prehrambenoj industriji, dok poslovni subjekt „B” posluje u komunikacijskoj industriji, te da imamo na raspolaganju sljedeće podatke za 2008. (PP<sub>1</sub>) i 2009. (PP<sub>2</sub>) godinu:

$$PP_{1A} = 100,000.000 \text{ kn}$$

$$PP_{2A} = 120,000.000 \text{ kn}$$

$$PP_{1B} = 100,000.000 \text{ kn}$$

$$PP_{2B} = 360,000.000 \text{ kn}$$

Tržišni rast za oba poslovna subjekta se može izračunati kako slijedi:

$$TR_A = \frac{120,000.000 - 100,000.000}{100,000.000} \times 100 = \frac{20,000.000}{100,000.000} \times 100 = 20\%$$

$$TR_B = \frac{360,000.000 - 100,000.000}{100,000.000} \times 100 = \frac{260,000.000}{100,000.000} \times 100 = 260\%$$

Na temelju prethodnog izračuna jednostavno se može ustanoviti kako poslovni subjekt "B" ima 13 puta veću stopu tržišnog rasta od poslovnog subjekta "A". Očito je da poslovni subjekt "B" posluje u brzorastućoj industriji što industrija komunikacija, osobito ona koja se temelji na digitalizaciji, i jest. Danas se kao brzorastuće industrije drže one koje imaju stopu rasta oko 10% i više godišnje, pa se tu može, primjerice, istaknuti industrija osobnih računala (oko 9% godišnje), a osobito industrija *notebooka* (oko 19% godišnje). Brzorastuće industrije su još, primjerice, industrija *softwarea* (osobito industrija programskih rješenja iz područja poslovne inteligencije), industrija igara, te industrija digitalne HDTV.

Potrebno je znati da brzorastuće industrije, uslijed snažnog tehnološkog razvoja, mogu brzo i prerasti u svoju suprotnost, odnosno slaborastuće industrije. Slučaj je to bio svojedobno s industrijom gramofonskih ploča, pa potom industrijom disketa, a vjerojatno će uskoro doći do napuštanja i drugih, danas izuzetno raširenih proizvoda kao primjerice CD-a i HDD-a, koji će biti zamijenjeni novim, kvalitetnijim i jeftinijim, a prije svega sa znatno poboljšanim upotrebnim vrijednostima i svojstvima. I ne samo to, brzorastuće industrije često dolaze u situaciju da imaju višak resursa i troškova, koji im onda stvaraju probleme s ostvarenjem vlastite profitabilnosti.

Informacijska osnova za izračunavanje tržišnog rasta je u cijelosti dostupna budući da se svi potrebni podaci nalaze u organizacijskoj jedinici prodaje, a također i u knjigovodstvu poslovnog subjekta, bez obzira je li riječ o fizičkim ili vrijednosnim podacima. Međutim, podaci za druge, najčešće konkurentne, poslovne subjekte nisu dostupni, osim ukoliko su publicirani u različitim medijima, kao što su podaci iz raznih poslovnih časopisa, gospodarskih komora, poslovnih izvješća, Interneta i sl. U svakom slučaju, poželjno je osim sukcesivnog izračunavanja vlastitog tržišnog rasta pokušati se sukcesivno uspoređivati sa svojim neposrednim konkurentima.

Vrlo je, međutim, važno da se osim ustanovljene stope tržišnog rasta, analizom ustanove i razlozi koji su doveli do dosegnute stope rasta, bez obzira kreće li se ona u očekivanom pozitivnom ili u negativnom smjeru, te ih u prvom slučaju treba nastojati potencirati, a u drugom slučaju minimizirati u nastupajućem razdoblju. Osim toga, poznavajući stopu tržišnog rasta olakšano je i objektiviziranje utvrđivanja tržišnog potencijala poslovnog subjekta, odnosno apsorpcijske moći tržišta u budućnosti. Apsorpcijska moć tržišta pritom predstavlja maksimalno moguću opseg prodaje određenih proizvoda ili skupina proizvoda određenoj skupini kupaca, u određenom budućem razdoblju, u određenom prostornom obuhvatu i u određenim (institucionalno postavljenim) tržišnim uvjetima, uz određeni marketinški program poslovnog subjekta. Ovo je osobito važno zbog

činjenice što mogući stupanj identiteta stvarnog budućeg tržišta i budućeg prodajnog potencijala konkretnog poslovnog subjekta po opsegu ovisi ponajprije o stupnju realizacije odgovarajuće marketinške strategije poslovnog subjekta.

Treba, međutim, istaknuti da je ustaljeni način promišljanja poslovnih subjekata bio, i još je danas, da njihova strategija rasta počiva na povećanju prodaje i povećanju tržišnog udjela. Međutim, pritom obično dolazi do zapostavljanja postojećih potrošača/klijenata u odnosu na nove, odnosno potencijalno nove potrošače/klijente. Financijske analize preuzimanja potrošača komparirane s onima koje se odnose na zadržavanje potrošača (*customer retention*) pokazuju kako stjecanje novih potrošača može koštati četiri do sedam puta više nego zadržavanje postojećih (vidi mjerilo 96.) Zadržavanje stvarnih potrošača zato je temelj dugoročnog opstanka i održive konkurentske prednosti. Tako u posljednje vrijeme tzv. marketing odnosa i suradnje (*relationship marketing*)<sup>37</sup> predstavlja novu paradigmu marketinga kojom se marketing kao poslovna filozofija vraća svojim izvornim korijenima po kojima je potrošač u središtu pozornosti poslovnih subjekata, kao i po činjenici da je retencija, odnosno zadržavanje stvarnih potrošača, temelj dugoročnog opstanka i održive konkurentske prednosti. Konkurentska prednost je posebno obilježje prema kojemu se poslovni subjekt razlikuje od svojih konkurenata. Temeljni je cilj konkurentske prednosti bolje zadovoljavanje korisnika u odnosu na ono što rade konkurenti. Ukoliko poslovni subjekt ima odgovarajuću konkurentsku prednost, onda je mora iskoristiti na način da se na tržištu ujedno profilira u tržišnog lidera, odnosno postavljajući standarde i “pravila igre” kako bi prisiljavao svoje konkurente da budu njegovi tržišni sljedbenici. Konkurentska prednost, u konačnici, treba poslovnom subjektu osigurati kontinuirani i stabilni tržišni rast.

14

## TRŽIŠNI UDJEL

Tržišni udjel (*market share*), kako mu i samo ime govori, predstavlja postotni udjel prodaje određenog proizvoda ili linije proizvoda poslovnog subjekta u ukupnoj prodaji tog proizvoda ili linije proizvoda u određenom vremenu, na određenom prostornom obuhvaćenom dijelu tržišta, obično na nacionalnom tržištu. Tržišni udjel se može izraziti u fizičkim jedinicama izraženog tržišnog udjela (komadima,

<sup>37</sup> Vidi o tome više u Meler, M., Dukić, B., ibidem, str. 136-153.

npr.) ili u vrijednosnim (novčanim) jedinicama. Iz prethodnoga slijedi da tržišni udjel zapravo iskazuje proporcionalni dio tržišta kojeg drži svaki od konkurenata u pojedinoj gospodarskoj djelatnosti u određenom presjeku vremena. Što je tržišni udjel pojedinog konkurenta veći, veća je i njegova konkurentna sposobnost na konkretnom tržištu, a time i potencijalna uspješnost na tržištu, a to znači da je tržišni udjel ujedno mjerilo tržišne konkurentnosti poslovnog subjekta. Tržište u odnosu na koje se iskazuje tržišni udjel može biti različito prostorno odabrano (grad, županija, regija, prodajna zona, nacionalno tržište, svjetsko tržište), ali može biti predstavljeno i određenim tržišnim segmentom potrošača, no gotovo se uvijek odnosi na jednu konkretnu gospodarsku djelatnost, a tek eventualno na više njih ukoliko je riječ o supstitucijskim proizvodima i njihovom cjelokupnom tržištu.

Svakom je poslovnom subjektu, bez obzira na djelatnost kojom se bavi, od bitnog interesa povećavati svoj tržišni udjel, naravno, uz pretpostavku da pritom i financijski zadovoljavajuće posluje. Upravo poboljšanje tržišne konkurentnosti konkretnog poslovnog subjekta najčešće rezultira i težnjom poslovnog subjekta da poveća i tržišni udjel. Budući da se tržišni udjel može, kako je prethodno spomenuto, iskazati fizički ili vrijednosno, njegovo povećanje često može predstavljati strateški ili taktički prodajni i financijski cilj poslovnog subjekta u tržišnoj borbi sa svojim konkurentima. Očito je, bez obzira koliki broj konkurenata na određenom tržištu postoji, da se njihova međusobna relativna tržišna važnost može ponajprije iskazati njihovim tržišnim udjelom. Svaki pojedinačni poslovni subjekt može, primjerice, imati osiguran rast prodaje iskazan ili fizički ili vrijednosno, međutim rast prodaje nije dovoljno mjerilo uspješnosti poslovnog subjekta na tržištu, jer njegovi konkurenti možda pritom imaju brži rast. Promotrimo navedeno na sljedećem primjeru:

Pretpostavimo da poslovni subjekt „A” u zadnjih pet godina ima ostvarenu sljedeću ukupnu prodaju proizvoda „X” na hrvatskom tržištu iskazanu u komadima (tablica 6.):

**Tablica 6.** Ukupna prodaja proizvoda „X” poslovnog subjekta „A” u razdoblju 2005.-2009. godine

| Godina | Prodaja (kom) |
|--------|---------------|
| 2005.  | 675.243       |
| 2006.  | 821.589       |
| 2007.  | 874.112       |
| 2008.  | 911.045       |
| 2009.  | 987.356       |

Iz prethodno predočenih podataka proizlazi da poslovni subjekt neprekidno povećava prodaju svojeg proizvoda „X” pa ukoliko to prate i dobri pokazatelji uspješnosti poslovanja u financijskom smislu ne bi trebalo biti nikakvih problema. Međutim, to ne mora biti tako. Svaki se poslovni subjekt ne treba mjeriti isključivo sâm sa sobom, već se obvezno treba mjeriti i sa svojom konkurencijom kako bi ustanovio ima li ona možda veći rast prodaje na tom istom tržištu. Pretpostavimo zato da su na tržištu na kojem posluje poslovni subjekt „A” u zadnjih pet godina svi proizvođači ostvarili ukupnu prodaju proizvoda „X” iskazanu u komadima, kako slijedi (tablica 7.):

**Tablica 7.** Ukupna prodaja proizvoda „X” svih proizvođača na hrvatskom tržištu u razdoblju 2005.-2009. godine

| Godina | Prodaja (kom) |
|--------|---------------|
| 2005.  | 7,245.933     |
| 2006.  | 8,678.544     |
| 2007.  | 9,345.782     |
| 2008.  | 11,265.603    |
| 2009.  | 13,227.003    |

Već je na prvi pogled vidljivo kako je ukupna prodaja svih proizvođača proizvoda „X” rasla znatno brže, negoli ukupna prodaja poslovnog subjekta „A”. To se jednostavno može izračunati ustanovljavanjem indeksa za 2009./2005. godinu koji za ukupnu prodaju svih proizvođača iznosi:

$$\frac{13,227.003 \text{ kom}}{7,245.933 \text{ kom}} = 1,8254 \times 100 = 182,54$$

dok za poslovni subjekt „A” iznosi:

$$\frac{987.356 \text{ kom}}{675.243 \text{ kom}} = 1,4622 \times 100 = 146,22$$

Drugim riječima, indeks porasta ukupne prodaje svih proizvođača bitno je veći negoli indeks porasta ukupne prodaje poslovnog subjekta „A”, a u postotnom iznosu je gotovo dvostruko veći (82,54% u odnosu na 46,22%).

Međutim, još se uvjerljiviji nalazi dobivaju mjerenjem tržišnog udjela ukupne prodaje poslovnog subjekta „A” u ukupnoj prodaji proizvoda „X” na cjelokupnom hrvatskom tržištu. Tržišni udjel se mjeri na sljedeći način:<sup>38</sup>

$$TU_{At} = \frac{P_{At}}{PPSP_t} \times 100$$

gdje su:

$TU_{At}$  = tržišni udjel poslovnog subjekta „A” u vremenu „t” (u %)

$P_{At}$  = prodaja poslovnog subjekta „A” u vremenu „t” (u kom ili u kn)

$PPSP_t$  = ukupna prodaja svih proizvođača u vremenu „t” (u kom ili u kn)

Pokažimo sada kako se kretao tržišni udjel poslovnog subjekta „A” ( $TU_{At}$ ) u našem primjeru po pojedinim promatranim godinama, a upotrebljavajući prethodno navedenu formulu (tablica 8.):

**Tablica 8.** Tržišni udjel poslovnog subjekta „A” na hrvatskom tržištu u razdoblju 2005.-2009. godine

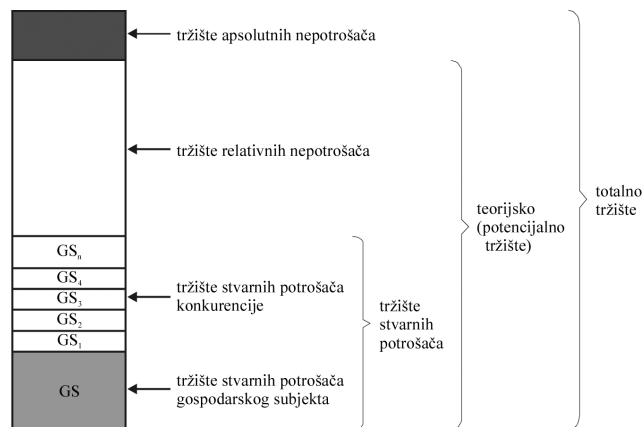
| Godina | $P_{it}$ (kom) | $\Sigma P_t$ (kom) | $TU_{it}$ (%) |
|--------|----------------|--------------------|---------------|
| 2005.  | 675.243        | 7,245.933          | 9,32          |
| 2006.  | 821.589        | 8,678.544          | 9,47          |
| 2007.  | 874.112        | 9,345.782          | 9,35          |
| 2008.  | 911.045        | 11,265.603         | 8,09          |
| 2009.  | 987.356        | 13,227.003         | 7,47          |

Očito je dakle, kako je poslovni subjekt „A”, osobito u posljednje tri promatrane godine, počeo gubiti tržišni udjel, tako da je on, u odnosu na početnu 2005. godinu, opao za gotovo 20%. Drugim riječima, bez obzira što poslovni subjekt „A” neprekidno u posljednjih pet godina ostvaruje rast prodaje, on gubi udjel na tržištu, što dugoročno gledano može predstavljati realnu opasnost njegovog opstanka na tržištu. To znači da poslovni subjekt „A” mora iznaći strateške načine privlačenja konkurentskih potrošača i njihovog preotimanja od konkurencije, kao i preobraćanja relativnih nepotrošača u svoje stvarne potrošače. Drugim riječima, povećanje tržišnog udjela može se ostvariti povećanjem selektivne i/ili primarne potražnje za proizvodom „X”.

<sup>38</sup> Prilagođeno prema Davis, J., ibidem, str. 71.

Relativni nepotrošači (vidi sliku 1.) su pritom oni pojedinci koji zbog određenih razloga nisu potrošači konkretne vrste proizvoda. Ovi razlozi su, ponajprije, nedostatna kupovna moć, tradicionalizam u potrošnji (navike, običaji, malograđanština, snobizam i sl.), djelomična ili potpuna neinformiranost o proizvodu, postkupovno nezadovoljstvo s konkretnim proizvodom, nedostupnost proizvoda na tržištu i dr. Ova se kategorija nepotrošača može premetnuti u kategoriju stvarnih potrošača, naravno, uz preduvjet da se razlog ustezanja od potrošnje ukloni ili eventualno minimizira. U prvom slučaju to doduše nije moguće učiniti na izravan način, dakle izravnim povećanjem kupovne moći od strane poslovnog subjekta, ali je moguće učiniti neizravnim načinom, konkretno diferenciranjem proizvoda, odnosno, primjerice, proizvodnjom proizvoda “za svačiji džep” u slučaju nedostatne kupovne moći. Potonje zapravo znači da se tržištu mogu ponuditi nešto jeftiniji proizvodi, naravno uz slabiju kvalitetu. Drugi je način, naravno, prodaja proizvoda uz odgodu plaćanja, odnosno na otplatu. U ostalim navedenim slučajevima potrebno je značajno intenzivirati promocijske aktivnosti, dakle oglašavanje, publicitet, osobnu prodaju i unapređivanje prodaje, dok je u posljednjem slučaju potrebno učiniti napore na poboljšanju distribucije proizvoda. U svakom slučaju, tržište relativnih nepotrošača može predstavljati vrlo zanimljivo područje širenja potencijalnog tržišta poslovnog subjekta. Stvarni potrošači, s druge strane, predstavljaju pojedince koji su aktualni potrošači konkretne vrste proizvoda, s tim da se oni mogu podijeliti na stvarne potrošače proizvoda konkretnog poslovnog subjekta i na stvarne potrošače proizvoda konkurentskih poslovnih subjekata. Upravo udjel stvarnih potrošača konkretnog poslovnog subjekta u ukupnom broju stvarnih potrošača na tržištu određenog proizvoda determinira i tržišni udjel gospodarskog subjekata, kako smo ga uvodno i opisali.

Slika 1. Kategorije (ne)potrošača





Informacijska osnova za izračunavanje tržišnog udjela apsolutno je dostupna u dijelu koji se odnosi na podatke o vlastitoj prodaji jer se ti podaci bezuvjetno nalaze u vlastitoj organizacijskoj jedinici prodaje poslovnog subjekta, bez obzira iskazuje li se fizički ili vrijednosno. Ti se podaci, dakle, nalaze ili u organizacijskoj jedinici prodaje ili u računovodstvu poslovnog subjekta, međutim, do podataka o prodaji u cijeloj djelatnosti ili, pak, još i na različito prostorno obuhvaćenim tržištima je često teško doprijeti, ili zato što se statistički ne prate, ponekad predstavljaju poslovnu tajnu ili, pak, što nisu iskazani na valjani način (različiti prostorni obuhvat od željenog, različite mjerne jedinice, različiti vremenski obuhvat, različiti prodajni subjekti i sl.). Zato se strogo mora voditi računa da raspoloživi podaci, koji se uzimaju u izračun, budu iste kriterijalne razine mjerljivosti. Službena statistika, naravno, ne prati sve proizvode svih gospodarskih djelatnosti, a ako ih i prati, onda obično prati proizvodnju, ali ne uvijek i njihovu prodaju, tako da se podaci o prodaji različitih proizvoda prije mogu pronaći na razini pojedinih poslovnih udruženja i sličnih asocijacija proizvođača.

Tržišni udjel je u svakom slučaju izvrsno mjerilo tržišne konkurentnosti svakog pojedinog poslovnog subjekta i jedan od pokazatelja njegove uspješnosti u odnosu na neposredne konkurente. Međutim, povećanje tržišnog udjela često ne prati proporcionalno povećanje dobiti, već naprotiv, vrlo često povećanjem udjela na tržištu dobit počinje čak i degresivno opadati, što je uvjetovano izuzetno velikim troškovima osvajanja tržišta, u odnosu na ostvarene prihode. Zato povećanje tržišnog udjela, uz istodobno dobre financijske pokazatelje o poslovanju poslovnog subjekta, treba biti znak sveukupnog uspješnog poslovanja. Nije, međutim, prihvatljivo da se tržišni udjel povećava politikom niskih cijena proizvoda kojom se, pak, ne ostvaruje povoljan financijski rezultat. Suprotno tomu, sukcesivni pad tržišnog udjela mora menadžment poslovnog subjekta, osobito onaj marketinški, natjerati na strateško promišljanje potrebnih marketinških napora kojima se tržišni udjel u nastupajućem razdoblju može povećati. Tomu obično mora prethoditi istraživanje tržišta koje će pokazati što su bili propusti, odnosno što to konkurencija posjeduje u svom marketinškom miksu, a što čini i njezinu konkurentsku prednost. U tom smislu se u marketinškom planiranju, kao jedan od kvantitativnih marketinških ciljeva poslovnih subjekata za određeno nastupajuće vremensko razdoblje, obično srednjoročno, uzima upravo tržišni udjel.

## PENETRACIJA NA TRŽIŠTE

U mjerilu 13. koje se odnosi na tržišni rast navedeno je kako se, između ostaloga, strategija intenzivnog rasta poslovnog subjekta može ostvariti penetracijom na tržište (*market penetration*). Strategija penetracije je, naime, jedna od četiri strategije koje u vidu svojevrstne matrice navodi Ansoff<sup>39</sup> (slika 2.):

**Slika 2.** Ansoffova mreža ekspanzije proizvoda/tržišta

|                  | Sadašnji proizvod                    | Novi proizvod                   |
|------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| Sadašnja tržišta | 1. STRATEGIJA PENETRACIJE NA TRŽIŠTE | 3. STRATEGIJA RAZVOJA PROIZVODA |
| Nova tržišta     | 2. STRATEGIJA RAZVOJA TRŽIŠTA        | 4. STRATEGIJA DIVERSIFIKACIJE   |

Strategija penetracije (prodora) na tržište ne znači ništa drugo do ulaženja dublje u tržište, što u konačnici znači povećavanje udjela na tržištu. To je moguće postići intenziviranjem prodaje postojećim potrošačima, pridobivanjem dijela stvarnih potrošača konkurencije i premetanjem relativnih nepotrošača u stvarne potrošače konkretnog poslovnog subjekta (vidi mjerilo 14.). Strategija razvoja tržišta se, pak, odnosi na širenje tržišta u prostornom smislu, što podrazumijeva obraćanje još neobuhvaćenim segmentima tržišta, ekstenziviranje i širenje kanala distribucije, te u krajnjem, samo naizgled najjednostavnijem slučaju, i izvoz proizvoda. Strategija razvoja proizvoda odnosi se na inovaciju i modifikaciju proizvoda, dok se diversifikacijski rast odnosi na širenje proizvodnog programa novim proizvo-

<sup>39</sup> Ansoff, I.: Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Sept. – Oct. 1975, str. 114. (prema Kotler, Ph.: Upravljanje marketingom – Analiza, planiranje, primjena i kontrola, deveto izdanje, MATE, Zagreb 2001., str. 55.)

dima, odnosno novim linijama proizvoda uz istodobno širenje na nova tržišta. Diversifikacijski rast je pritom moguć uz primjenu jednog od tri poznata načina diversifikacije: horizontalne, vertikalne ili lateralne.

Vratimo se sada na mjerilo penetracije na tržište osobito kako bismo ustanovili i razliku ovog mjerila u odnosu na tržišni udjel. Penetracija na tržište se izračunava kroz udjel raspoložive (sadašnje) tržišne potražnje u potencijalnoj tržišnoj potražnji, što se matematički može izraziti na sljedeći način:<sup>40</sup>

$$PNT = \frac{TP_r}{TP_p} \times 100$$

gdje su:

PNT = penetracija na tržište (u %)

$TP_r$  = raspoloživa tržišna potražnja (u kn ili u kom)

$TP_p$  = potencijalna tržišna potražnja (u kn ili u kom)

Kako bi spoznali pojedine vrste tržišne potražnje trebamo se prethodno upoznati s kategorijom potencijalnog tržišta. Ono je predstavljeno skupinom potrošača koji iskazuju određeni stupanj zanimanja za određenu definiranu tržišnu ponudu, odnosno koji su, s obzirom na vlastitu kupovnu moć i neka druga obilježja (navike, sklonosti), u stanju odazvati se takvoj ponudi, a ponudene proizvode i kupiti. Potencijalno je tržište slojevito i dijeli se na:<sup>41</sup> 1. raspoloživo tržište (kupci koji iskazuju tri bitna obilježja - zanimanje, kupovnu snagu i odziv); 2. uvjetno raspoloživo tržište (kupci iskazuju zanimanje i imaju kupovnu moć, ali su u pristupu uvjetovani); 3. opsluživano tržište, što se naziva i ciljno tržište (dio tržišta što ga je ponuđač odlučio pratiti); 4. penetrirano tržište (skup potrošača koji su već kupili određeni proizvod, a mogli bi kupnju i ponoviti). Veličina se potencijalnog tržišta određuje mjerenjem moguće tržišne potražnje i obično se izražava u jedinicama proizvoda i/ili novčanim jedinicama.

Pogledajmo sada jedan praktični primjer. Uvidom u službenu statistiku ustanovili smo da je raspoloživa (stvarna) tržišna potražnja na tržištu kobasica u Hrvatskoj 2008. godine,<sup>42</sup> efektuirana kroz njihovu kupnju te godine, iznosila 51.069

<sup>40</sup> Prilagođeno prema Davis, J., ibidem, str. 78.

<sup>41</sup> Prema Ekonomski leksikon, CD-ROM, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmedia, 1995.

<sup>42</sup> Statistički ljetopis 2007, Državni zavod za statistiku, str. 317. (www.dzs.hr preuzeto 29.1.2008.)

tona. Pretpostavimo da je potencijalna tržišna potražnja pritom iznosila 75.000 tona. Kako smo mogli ustanoviti potencijalnu potražnju? Jedan od načina je da potrošnju po stanovniku u nekoj drugoj zemlji, u kojoj je ona veća negoli u Hrvatskoj, primijenimo na broj stanovnika Hrvatske. Ukoliko smo na taj način došli do brojke od 75.000 tona, onda je penetracija na to tržište:

$$\text{PNT} = \frac{51.069}{75.000} \times 100 = 68,1\%$$

Penetracija na tržište u iznosu od 68,1% nam kazuje kako na tržištu kobasica ima još 31,9% relativnih nepotrošača koje je moguće preobratiti u stvarne potrošače uz adekvatne marketinške napore. Također, na temelju utvrđene penetracije na tržište moguće je utvrditi u kojoj mjeri svaki pojedinačni poslovni subjekt na tom tržištu može razmišljati o svojem budućem rastu i u kojem smjeru treba usmjeriti svoje marketinške napore, osobito one promocijske. Naime, marketinški napori pojedinog poslovnog subjekta mogu, načelno, biti usmjereni u dva ključna pravca:

1. stvaranje marketinškog programa nastupa na tržište (marketinškog miksa) koji će biti kvalitetniji od konkurencije i na temelju kojeg će se pokušati pridobiti dio stvarnih potrošača konkurencije i premetnuti ih u stvarne potrošače konkretnoga poslovnog subjekta,
2. uz postojeći marketinški program ili tek uz njegove modifikacije pokušati premetnuti relativne nepotrošače u stvarne potrošače konkretnoga poslovnog subjekta.

Načelno, prvi pravac rezultira povećanim tržišnim udjelom, dok drugi put rezultira povećanom penetracijom na tržište. Oba su ova puta izuzetno teška, a o trenutnoj tržišnoj situaciji ovisit će i odluka poslovnog subjekta, ali vrlo je često da poslovni subjekti pokušavaju kombinirati oba pristupa. Međutim, upravo je veličina potencijalnog tržišta granična vrijednost do koje se tržište određenog proizvoda može osvajati. Pritom se postavlja i pitanje koliki su troškovi osvajanja svakog novog potrošača, odnosno u kojoj je mjeri to isplativo. Drugo je pitanje mogu li domaći proizvođači, odnosno domaći poslovni subjekti podmiriti stvarnu i onda i potencijalnu potražnju na tržištu nekog proizvoda? U našem slučaju se na temelju istovjetnih statističkih podataka može vidjeti da je na tržištu kobasica 2008. godine bilo uvezeno 1.404 tona kobasica, a izvezeno 196 tona, što je uz prodani dio domaće proizvodnje od 49.861 tona značilo konačnu raspoloživu količinu od 51.069 tona koja je ujedno i kupljena na hrvatskom tržištu.

Informacijska osnova za izračunavanje penetracije na tržište nije baš u velikoj mjeri dostupna i najčešće zahtijeva dodatna izračunavanja i preračunavanja.

Naime, u službenoj statistici se najvećim dijelom vode skupine proizvoda, a ne konkretni proizvodi. U svakom slučaju, u najvećem broju slučajeva se potrebni podaci moraju naručiti od Državnog zavoda za statistiku, a u tu svrhu se treba poslužiti s programom publiciranja za tekuću godinu koji se nalazi na *web*-stranici [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr). U tom programu se mogu pronaći informacije o svim planiranim izdanjima za tu godinu uz njihov kratak opis, ali i pregled publikacija koje su objavljene u prethodnoj godini. Na kraju tog programa potencijalni korisnici mogu naći detaljne informacije o tome kako doći do statističkih podataka, koje su mogućnosti nabave, plaćanja i isporuke statističkih podataka, te što je najvažnije, informacije o cijenama publikacija i usluga. Službena statistika može poslužiti, uglavnom, za dobivanje podataka o raspoloživoj tržišnoj potražnji, dok se za dobivanje podataka o potencijalnoj tržišnoj potražnji treba poslužiti različitim kvantitativnim i kvalitativnim metodama predviđanja. U tu svrhu moguće je, ponajprije, poslužiti se s analizom trendova potražnje, kao i rezultatima istraživanja tržišta, ali i različitim matematičko-statističkim metodama predviđanja. Osim kvantitativnih metoda, moguće je upotrijebiti i kvalitativne metode koje se temelje na mišljenjima i intuiciji eksperata.

Postavlja se sada pitanje u čemu je razlika između penetracije na tržište i tržišnog udjela (vidi mjerilo 14.). Ukoliko izvršimo usporedbu ta dva mjerila, možemo ustanoviti da se mjerilo penetracije na tržište promatra sa stajališta cjelokupne potražnje i cjelokupnog tržišta, dok se tržišni udjel promatra samo sa stajališta konkretnog poslovnog subjekta.

Jednako tako, važno je znati da se penetracija može mjeriti ne samo u odnosu na tržište, već i na marku proizvoda, a može se govoriti i o izvedenom mjerilu tzv. udjela penetracije. Penetracija marke se može izračunati na temelju sljedećeg izraza:<sup>43</sup>

$$PM = \frac{TP_{rm}}{TP_p} \times 100$$

gdje su:

PM = penetracija marke (u %)

TP<sub>rm</sub> = raspoloživa tržišna potražnja za određenom markom (u kn ili u kom)

TP<sub>p</sub> = potencijalna tržišna potražnja (u kn ili u kom)

Dakle, razlika u odnosu na mjerilo penetracije na tržište jest u tome što se u mjerilu penetracije marke situacija promatra sa stajališta marke, a ne sa stajališta tržišta određenog proizvoda. I ovdje poslovni subjekt u strateškom smislu može

<sup>43</sup> Prilagođeno prema Farris, P. W. et al., *ibidem*, str. 26.

razmišljati hoće li pokušati privući potrošače konkurentskih proizvoda svojoj marki proizvoda ili pokušati premetnuti relativne nepotrošače u stvarne potrošače svoje marke proizvoda.

Na temelju tako izračunate penetracije može se izračunati i udjel penetracije na sljedeći način:

$$PU = \frac{PM}{PNT} \times 100$$

gdje su:

PU = udjel penetracije (u %)

PM = penetracija marke (u %)

PNT = penetracija na tržište (u %)

Uzmimo sada za primjer dva proizvođača kobasica i pretpostavimo da za proizvođača «A» penetracija njegove marke kobasice iznosi 12,4%, a za proizvođača «B» 37,6%, dobit ćemo, koristeći prethodno izračunatu penetraciju na tržište kobasica od 68,1%, da je udjel penetracije za oba proizvođača sljedeći:

$$PU_A = \frac{PM_A}{PNT} \times 100 = \frac{12,4}{68,1} \times 100 = 18,21\%$$

$$PU_B = \frac{PM_B}{PNT} \times 100 = \frac{37,6}{68,1} \times 100 = 55,21\%$$

Očito je da proizvođač „B” ima nedvojbeno tržišnu prednost u odnosu na proizvođača „A”, jer je njegov udjel penetracije tri puta veći.

Problemi u svezi informacijske osnove za izračunavanje penetracije marke proizvoda su istovjetni onima pri izračunavanju penetracije na tržište. Naravno, problemi se ovdje još dodatno usložnjavaju ukoliko se želi izvršiti usporedba s konkurentima, budući da podaci o raspoloživoj tržišnoj potražnji za određenom markom uobičajeno predstavljaju poslovnu tajnu.

## TOČKA POKRIĆA TRŽIŠNOG UDJELA

Dinamičnost tržišta i razvoj poslovnih subjekata utječe na promjene u njihovom tržišnom udjelu. Povećanje tržišnog udjela je jedan od najvažnijih ciljeva poslovnih subjekata (vidi mjerilo 14.). Većim tržišnim udjelom poslovni subjekt ostvaruje dominaciju na tržištu i utječe na kretanja na tom tržištu. Navedeno motivira poslovne subjekte da spoznaju i na kojoj se razini tržišnog udjela ostvaruje tzv. točka pokrića (*break-even point*) tržišnog udjela.

Uvažavajući stavove Besta<sup>44</sup> poslovni subjekt može izračunati točku pokrića tržišnog udjela ( $TP_{\text{u}}$ ) prema jednadžbi:

$$TP_{\text{u}} = \frac{TP}{TP_{\text{t}}} \times 100$$

gdje su:

$TP_{\text{u}}$  = točka pokrića tržišnog udjela (u %)

$TP$  = točka pokrića troškova (u kom ili u kn)

$TP_{\text{t}}$  = tržišna potražnja u vremenu "t" (u kom ili u kn)<sup>45</sup>

U izračunavanju točke pokrića tržišnog udjela polazi se od poznavanja točke pokrića troškova (vidi mjerilo 4.). Drugim riječima, potrebno je prethodno izračunati točku pokrića troškova kojom se utvrđuje koliko je potrebno prodati proizvoda da bi ukupni prihod po toj osnovi bio jednak ukupnim troškovima potrebnim za proizvodnju proizvoda. Odnosno:

$$TP = \frac{UFT}{C - PVT}$$

gdje su:

$TP$  = točka pokrića troškova (u kom)

$UFT$  = ukupni fiksni troškovi (u kn)

<sup>44</sup> Best, R. J.: Market – Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability, Pearson Education, New Jersey 2005, str. 255-256.

<sup>45</sup> Ako se  $TP$  iskazuje u količini, onda se i  $TP_{\text{t}}$  mora iskazati u količini, a ako se  $TP$  iskazuje u vrijednosti, onda se i  $TP_{\text{t}}$  mora iskazati u vrijednosti.

$C$  = jedinična prodajna cijena (u kn)

$PVT$  = prosječni varijabilni troškovi (u kn)

Za izračunavanje točke pokrića tržišnog udjela ( $TP_{tu}$ ) potrebno je pored točke pokrića ( $TP$ ) poznavati i razinu potražnje u vremenu "t" na tržištu na kojem se djeluje ( $TP_t$ ).

Primjerice, za poslovni subjekt koji djeluje na tržištu smještajnih kapaciteta točka pokrića tržišnog udjela izračunat će se uz pretpostavku da je potražnja na tom tržištu u 2009. godini iznosila 1,200.000 smještajnih jedinica.

Iz navedenog proizlazi da točka pokrića tržišnog udjela, uz točku pokrića  $TP = 63.630$  smještajnih jedinica (izračunata u sklopu mjerila 3.) i tržišnu potražnju  $TP_t = 1,200.000$  smještajnih jedinica, iznosi 5,3%.

$$TP_{tu} = \frac{63.630}{1,200.000} \times 100 = 5,3\%$$

Poslovni subjekt s točkom pokrića tržišnog udjela od 5,3% izjednačava troškove poslovanja s ostvarenim prihodima. S manjim tržišnim udjelom ušao bi u zonu gubitka, a s većim u zonu dobiti. Ovako izračunata stopa zadovoljenja potreba ukupnog tržišta vrijedi samo uz pretpostavku proizvodnje na točki pokrića troškova.

Informacijska osnova za izračunavanje ovog mjerila nalazi se u organizacijskoj jedinici računovodstva kada je riječ o podacima kao što su ukupni fiksni troškovi, jedinična prodajna cijena i prosječni varijabilni troškovi. S druge strane, kada je riječ o podacima vezanim za tržišnu potražnju u određenom vremenskom razdoblju, ti se podaci prikupljaju na temelju praćenja tržišnih događaja i/ili istraživanja tržišta.

Praćenje događaja u pravilu se organizira interno u okviru poslovnog subjekta na način da se prate ponašanje i reagiranje konkurenata i potrošača. Procjenu tržišne potražnje moguće je organizirati preko vanjskih subjekata na način da se angažiraju istraživačke agencije koje su se specijalizirale za analizu tržišnih kretanja.



## RELATIVNI TRŽIŠNI UDJEL

U mjerilu 14. tržišni udjel se definira kao postotni udjel prodaje određenog proizvoda ili linije proizvoda poslovnog subjekta u ukupnoj prodaji tog proizvoda ili linije proizvoda u određenom vremenu na određenom prostorno obuhvaćenom dijelu tržišta, obično na nacionalnom tržištu. Dakle, promatra se udjel prodaje proizvoda jednog proizvođača u odnosu na prodaju tog proizvoda od strane svih proizvođača na određenom prostorno obuhvaćenom dijelu tržišta. Relativni tržišni udjel (*relative market share*), kako mu ime dijelom i govori, međutim, stavlja u odnos udjel prodaje proizvoda jednog proizvođača s udjelom prodaje tog istog proizvoda drugog, obično najjačeg konkurentnog proizvođača. Treba pritom znati da je u odnosu na konkurenciju proizvođača, moguće izvršiti i podjelu strategija prema relativnom konkurentskom položaju svakog konkurenta na tržištu. Tako postoje sljedeći tipovi konkurenata:

1. Tržišni lider (40%)
2. Tržišni izazivač (30%)
3. Tržišni sljedbenik (20%)
4. Tržišni tamponer (10%)

Valja istaknuti kako je u zagradi naznačen i njihov hipotetički udjel na tržištu. Prema tomu, tržišni lider ima najveći udjel na tržištu koji ne samo da teži sačuvati, već neprekidno i proširivati. U tim nastojanjima ulaže i najveće marketinške napore koji se nerijetko očituju i na vrlo agresivni način. Ukoliko poslovni subjekt ima odgovarajuću konkurentsku prednost, onda je mora iskoristiti na način da se na tržištu ujedno profilira u tržišnog lidera ili trendsetera (*trendsetter*), odnosno postavljajući standarde i “pravila igre” kako bi prisiljavali svoje konkurente da budu njihovim tržišnim sljedbenicima.

Tržišni izazivač je glavni i nerijetko zapravo najozbiljniji konkurent tržišnom lideru, kojeg po mogućnosti želi preteći osobito u odnosu na tržišni udjel, ne žaleći pritom ni truda niti novaca, rabeći pritom neprekidno različite taktike napada. Bitka između tržišnog lidera i tržišnog izazivača se može, primjerice, ilustrirati bitkom između “Coca-Cole” i “Pepsi-Cole”. Tržišni sljedbenici kojih u pravilu može biti više i koji su razmjerno srednje poslovne snage, zadovoljavaju se svojom

pozicijom na tržištu, koju naravno žele održati uz dugoročno održavanje i stabilne dobiti. To bi na tržištu bezalkoholnih pića u Hrvatskoj, primjerice, mogla biti "Cockta". I, naposljetku, tržišni tamponeri kojih može biti jednako tako više, ali istodobno su razmjerno male poslovne snage, predstavljaju proizvođače koji nemaju velikih poslovnih ambicija i u pravilu svojom ponudom zatvaraju mala, često puta intralokalna tržišta, koja za ostale konkurente nisu zanimljiva jer se obično radi o potencijalno malim prodajnim kvotama. U slučaju bezalkoholnih pića to je slučaj malih proizvođača "Cole" ili "Kole" po vlastitim recepturama, koji se mahom distribuiraju na periferijama gradova ili po selima.

U odnosu na prethodno prikazanu podjelu mogućih konkurenata, očito je da se prigodom ustanovljavanja relativnog tržišnog udjela u odnos stavlja tržišni udjel pojedinog poslovnog subjekta koji se pojavljuje u ulozi izazivača, sljedbenika ili tamponera s tržišnim udjelom tržišnog lidera za jednaku vrstu proizvoda. To se može prikazati kao:

$$RTU_{XAt} = \frac{TU_{At}}{TU_{Bt}} \times 100$$

gdje su:

$RTU_{XAt}$  = relativni tržišni udjel proizvoda "X" poslovnog subjekta "A" u vremenu "t" (u %)

$TU_{At}$  = tržišni udjel proizvoda "X" poslovnog subjekta "A" u vremenu "t" (u %)

$TU_{Bt}$  = tržišni udjel proizvoda "Y" tržišnog lidera "B" u vremenu "t" (u %)

Primjerice, ako je poslovni subjekt "A" tržišni sljedbenik i ima tržišni udjel sa svojim proizvodom "X" od 8%, dok tržišni lider, poslovni subjekt "B", ima sa svojim proizvodom "Y", koji je kategorijalno istovrstan s proizvodom "X", tržišni udjel od 40%, onda se relativni tržišni udjel može izračunati na sljedeći način:

$$RTU_{XAt} = \frac{TU_{At}}{TU_{Bt}} \times 100 = \frac{8}{40} \times 100 = 20\%$$

To drugim riječima znači da promatrani poslovni subjekt ima pet puta manji tržišni udjel od najjačeg konkurenta, odnosno tržišnog lidera za tu kategoriju proizvoda.

Uspoređivanje relativnog tržišnog udjela poslovnog subjekta iz jedne gospodarske djelatnosti s gospodarskim subjektom iz druge gospodarske djelatnosti nema baš osobitog smisla. Međutim, treba istaknuti kako se relativni tržišni udjel može izračunati i dijeljenjem iznosa prodaje proizvoda jednog proizvođača iskazanog u fizičkim (kom) ili vrijednosnim jedinicama (kn) s iznosom prodaje tog istog proizvoda najjačeg konkurentnog proizvođača, također iskazanog u fizičkim (kom) ili vrijednosnim jedinicama (kn).<sup>46</sup>

Uzmimo za primjer tržište kosilica za travu, na kojem kosilice proizvodi i prodaje sedam različitih proizvođača, a njihovi su rezultati prodaje na određenom prostorno obuhvaćenom dijelu tržišta i u određenom vremenu iskazani u fizičkim i vrijednosnim pokazateljima prikazani u tablici 9.:

**Tablica 9.** Prodaja kosilica za travu iskazana fizički i vrijednosno

| Poslovni subjekt | Prodaja (u kom) | Prodaja (u kn) |
|------------------|-----------------|----------------|
| 1                | 12.000          | 9,600.000      |
| 2                | 4.500           | 4,050.000      |
| 3                | 2.000           | 2,000.000      |
| 4                | 6.500           | 5,525.000      |
| 5                | 23.000          | 17,250.000     |
| 6                | 64.000          | 51,200.000     |
| 7                | 8.000           | 8,800.000      |
| Ukupno           | 120.000         | 98,425.000     |

Za poslovni subjekt 1 relativni tržišni udjel je jednak:

$$RTU_{x1t} = \frac{TU_{1t}}{TU_{6t}} \times 100 = \frac{10}{53,33} \times 100 = 18,75\%$$

<sup>46</sup>Razrađeno prema Farris, P. W. et al., ibidem, str. 20.

Naime, tržišni udjel poslovnog subjekta 1 je jednak:

$$TU_{1t} = \frac{12.000}{120.000} \times 100 = 10\%$$

dok je tržišni udjel tržišnog lidera, poslovnog subjekta 6 jednak:

$$TU_{6t} = \frac{64.000}{120.000} \times 100 = 53,33\%$$

Prethodno izračunati relativni tržišni udjel može se izračunati i izračunavanjem iznosa tržišnog udjela oba promatrana poslovna subjekta iskazanih vrijednosno. Tako izračunati tržišni udjel poslovnog subjekta 1 je jednak:

$$TU_{1t} = \frac{9.600.000}{98.425.000} \times 100 = 9,75 \%$$

dok je tržišni udjel tržišnog lidera, poslovnog subjekta 6 jednak:

$$TU_{6t} = \frac{51.200.000}{98.425.000} \times 100 = 52,02\%$$

Za poslovni subjekt 1 je relativni tržišni udjel onda jednak:

$$RTU_{x1t} = \frac{TU_{1t}}{TU_{6t}} \times 100 = \frac{9,75}{52,02} \times 100 = 18,75\%$$

Dakle, svejedno kako računali, relativni tržišni udjel iznosi 18,75%.

Informacijska osnova za izračunavanje relativnog tržišnog udjela u cijelosti je dostupna u dijelu koji se odnosi na podatke o vlastitoj prodaji, budući da se ti podaci nalaze u organizacijskoj jedinici prodaje i/ili u knjigovodstvu poslovnog subjekta, međutim, do podataka o prodaji konkurenata, osobito onog najjačeg, je često gotovo nemoguće doći, iako se takvi podaci ponekad mogu pronaći na razini pojedinih poslovnih udruženja i sličnih asocijacija proizvođača.

## UDJEL TRŽIŠNE KONCENTRACIJE

U uskoj vezi s mjerilom relativnog tržišnog udjela je i mjerilo tzv. udjela tržišne koncentracije (*market concentration ratio*) kod kojeg se tržišni lider i tržišni izazivač(i) koji prodaju istovrsnu kategoriju proizvoda stavljaju u svojevrzni odnos s tržišnim udjelom preostalih konkurenata, odnosno tržišnih sljedbenika i tržišnih tamponera za tu vrstu proizvoda, kako bi se ustanovilo u kojoj mjeri drže svojevrzni «većinski paket» na tržištu određene kategorije proizvoda. Obično se u tu svrhu uzimaju tri do četiri najjača konkurenta.<sup>47</sup>

Uzmimo, u svrhu izračunavanja udjela tržišne koncentracije, ponovo primjer s proizvođačima kosilica za travu iz mjerila 17. za koji ćemo dodatno izračunati i odgovarajuće tržišne udjele na temelju fizički i vrijednosno iskazanih podataka o prodaji (tablica 10.):

**Tablica 10.** Prodaja kosilica za travu iskazana fizički i vrijednosno

| Poslovni subjekt | Prodaja (u kom) | Tržišni udjel (u %) | Prodaja (u kn) | Tržišni udjel (u %) |
|------------------|-----------------|---------------------|----------------|---------------------|
| 1                | 12.000          | 10%                 | 9,600.000      | 9,75%               |
| 2                | 4.500           | 3,75%               | 4,050.000      | 4,12%               |
| 3                | 2.000           | 1,67%               | 2,000.000      | 2,03%               |
| 4                | 6.500           | 5,42%               | 5,525.000      | 5,61%               |
| 5                | 23.000          | 19,17%              | 17,250.000     | 17,53%              |
| 6                | 64.000          | 53,33%              | 51,200.000     | 52,02%              |
| 7                | 8.000           | 6,66%               | 8,800.000      | 8,94%               |
| Ukupno           | 120.000         | 100%                | 98,425.000     | 100%                |

Ukoliko želimo ustanoviti udjel tržišne koncentracije za tri najjača konkurenta, dakle za poslovne subjekte 6, 5 i 1, onda ćemo jednostavno zbrojiti njihove tržišne udjele izračunate na temelju fizički iskazane prodaje ( $53,33\% + 19,17\% + 10\% = 82,5\%$ ), odnosno jednako tako zbrojiti njihove tržišne udjele izračunate na temelju vrijednosno iskazane prodaje ( $52,02\% + 17,53\% + 9,75\% = 79,3\%$ ).

<sup>47</sup> Farris, P. W. et al., ibidem, str. 21.

Drugim riječima, tri promatrana konkurentno najjača poslovna subjekta zauzimaju zajedno 82,5%, odnosno 79,3% cjelokupnog tržišta, već ovisno izračunava li se tržišni udjel na temelju fizički ili vrijednosno iskazane prodaje.

Osim udjela tržišne koncentracije, moguće je izračunati i tzv. Herfindahl ili Herfindahl-Hirschman indeks koji služi kao mjerilo konkurentnosti između poslovnih subjekata istovrsne gospodarske djelatnosti na tržištima pojedinih kategorija proizvoda, a izračunava se zbrojem kvadrata vrijednosti tržišnog udjela svakog od promatranih poslovnih subjekata.

Herfindahl indeks može imati vrijednosti od 0 do 1, ovisno je li riječ o velikom broju malih poslovnih subjekata ili situaciji u kojoj na tržištu postoji samo jedan ponuđač, koji onda, naravno, ima monopolski položaj. Smanjenje Herfindahl indeksa, prema tomu, načelno pokazuje povećanje konkurentnosti, ali i stanje bez izrazitog tržišnog lidera. Osim toga, ovaj će indeks biti najmanji kada su tržišni udjeli među pojedinim gospodarskim subjektima podjednako raspoređeni. Nastavljajući se na prethodni numerički primjer dobivamo sljedeće iznose Herfindahl indeksa za fizički i vrijednosno iskazane udjele na tržištu (tablica 11.).

**Tablica 11.** Herfindahl indeksi za fizički i vrijednosno iskazane udjele na tržištu

| Poslovni subjekt | Prodaja (u kom) | Tržišni udjel (u %) | Herfindahl indeks | Prodaja (u kn) | Tržišni udjel (u %) | Herfindahl indeks |
|------------------|-----------------|---------------------|-------------------|----------------|---------------------|-------------------|
| 1                | 12.000          | 10%                 | 0,01              | 9,600.000      | 9,75%               | 0,0095            |
| 2                | 4.500           | 3,75%               | 0,0014            | 4,050.000      | 4,12%               | 0,0017            |
| 3                | 2.000           | 1,67%               | 0,0003            | 2,000.000      | 2,03%               | 0,0004            |
| 4                | 6.500           | 5,42%               | 0,0029            | 5,525.000      | 5,61%               | 0,0031            |
| 5                | 23.000          | 19,17%              | 0,0368            | 17,250.000     | 17,54%              | 0,0308            |
| 6                | 64.000          | 53,33%              | 0,2844            | 51,200.000     | 52,02%              | 0,2706            |
| 7                | 8.000           | 6,66%               | 0,0044            | 8,800.000      | 8,94%               | 0,0080            |
| Ukupno           | 120.000         | 100%                | 0,3402            | 98,425.000     | 100%                | 0,3241            |

Očito je kako je Herfindahl indeks nešto veći za fizički iskazane udjele na tržištu.

Informacijska osnova za izračunavanje ovog mjerila je jednostavna u dijelu koja se odnosi na tržišni udjel promatranog poslovnog subjekta (vidi mjerilo 14.), međutim, do podataka o prodaji konkurenata, bez obzira iskazanih fizički ili vrijednosno, često je gotovo nemoguće doći, iako se takvi podaci ponekad mogu pronaći na razini pojedinih poslovnih udruženja i sličnih asocijacija proizvođača.

MJERILA  
VEZANA  
ZA PROIZVOD





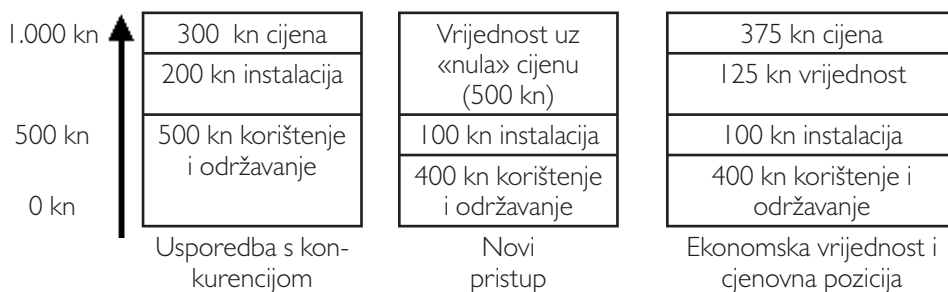
## KORISNOST PROIZVODA KAO MJERILO VRIJEDNOSTI

U definiranju ponude pojedinog poslovnog subjekta polazi se od koristi koju taj proizvod može pružiti potrošačima. Potrošači ne kupuju proizvod, oni kupuju koristi. Koristi koje pruža proizvod osiguravaju se njegovim posjedovanjem i korištenjem, i na taj način ispunjavaju se potrebe i želje potrošača. Koristi proizvoda se potrošačima isporučuju utvrđivanjem svojstava, marke i određivanjem ambalaže proizvoda, definiranjem obilježavanja i opremanja proizvoda i pružanjem predprodajnih i postprodajnih usluga kao što su kreditiranje, servis, jamstvo i drugo.

Realizacija navedenoga vezana je za troškove koji mogu narasti do razine koja može dovesti u pitanje uspješno poslovanje ukoliko se neprimjereno ulaže u podizanje kvalitete ponude kako bi se zadovoljili potrošači. Iz tih razloga poslovni subjekt je zainteresiran za definiranje kombinacije kojom se isporučuje vrijednost potrošačima koju oni očekuju, a koju je moguće realizirati uz prihvatljive troškove.

Nema formule uspjeha, ali je navedene odnose moguće prikazati modelom koji navodi Best<sup>48</sup> i na tim temeljima graditi informativnu osnovu za donošenje poslovnih odluka. Navedeni model (slika 3.) polazi od poslovnog subjekta koji isporučuje veću vrijednost potrošačima s manjim troškovima uz veću cijenu, što u konačnici rezultira ostvarivanjem veće dobiti.<sup>49</sup> Veća vrijednost za potrošača proizlazi iz smanjenih troškova stavljanja proizvoda u funkciju (instalacija), održavanja i korištenja proizvoda.

Slika 3. Ekonomska vrijednost proizvoda



<sup>48</sup> Best, R. J., ibidem, str. 112.

<sup>49</sup> Preuzeto iz Davis, J., ibidem, str. 261.

Ukoliko se ponuda poslovnog subjekta uspoređuje s ponudom konkurenata onda je iz prvog stupca uočljivo da potrošači konkurentskih proizvoda moraju za korištenje i održavanje izdvojiti 500 kn, za instalaciju 200 kn, te za cijenu proizvoda 300 kn.

U drugom stupcu prikazana je situacija kada poslovni subjekt utječe na smanjivanje cijene korištenja i održavanja proizvoda i to s 500 kn na 400 kn, te cijene instalacije s 200 kn na 100 kn, čime potrošači ostvaruju uštedu od 200 kn  $[(500 \text{ kn} + 200 \text{ kn}) - (400 \text{ kn} + 100 \text{ kn}) = 200]$ . Uz pretpostavku da je cijena proizvoda „nula”, ostvaruje se maksimalna (teoretska) vrijednost od 500 kn.

U trećem stupcu prikazana je situacija kada poslovni subjekt odredi cijenu proizvoda od 375 kn, što je za 75 kn više od konkurencije, ali zbog nižih troškova koji potrošači imaju vezano za korištenje, održavanje i instalacije ukupni troškovi za potrošača su niži za 125 kn, tj. potrošači dobivaju veću vrijednost za 125 kn i pored toga što je poslovni subjekt povećao cijenu proizvoda za 75 kn.

Podaci za definiranje odnosa u modelu nalaze se u unutarnjim i vanjskim izvorima informacija. Unutarnji izvori informacija su računovodstvo, financije i organizacijska jedinica prodaje. Vanjski izvori informacija, osobito oni vezani za cijene i reagiranje konkurenata i potrošača, odnose se na rezultate istraživanja tržišta i/ili iz redovitog praćenja promjena na tržištu. Proizlazi da novim proizvodom s nižom cijenom poslovni subjekt može ponuditi veću vrijednost potrošačima pri čemu se može modificirati cijena proizvoda prema visoko postavljenoj (*premium*) cijeni (vidi mjerilo 25.).

Poslovni subjekt može navedeni model koristiti za usporedbu učinaka novog i starog proizvoda, kao i na tim osnovama izvršiti studij konkurencije, odnosno komparativnu analizu s cijenama proizvoda konkurenata. Rezultati tih analiza ukazat će na eventualne interne slabosti i snage, ali i prijetnje i mogućnosti koje tržište pruža.

Također, na postavkama ovog modela moguće je izvršiti procjenu položaja proizvoda za određene segmente tržišta i, primjerice, utvrditi hoće li određeni tržišni segmenti u manjoj mjeri koristiti proizvod, iako se očekuje njegovo duže vremensko korištenje, dok će drugi tržišni segmenti koristiti proizvod u većoj mjeri, ali očekuju primjereniju cijenu.

## OČEKIVANA DOBIT OD PRODAJE NOVOG PROIZVODA

Kada poslovni subjekt započne s uvođenjem novog proizvoda na tržište jedno od ključnih pitanja koje se postavlja jest kolika je očekivana dobit od buduće prodaje tog proizvoda na tržištu. U tu svrhu se može izračunati očekivana, odnosno potencijalna dobit (*profit impact*), uvažavajući pritom sve troškove koji su vezani za operacionalizaciju novog proizvoda na tržištu. Kako bi se u tome uspjelo, treba prethodno izračunati cijenu proizvodnje (CP) i jedinični granični trošak (JGT):<sup>50</sup>

$$CP = (MC - PDV) = C - MM - VM$$

gdje su:

- CP = cijena proizvodnje (u kn)
- MC = maloprodajna cijena (u kn)
- PDV = porez na dodanu vrijednost (u kn)
- C = prodajna cijena proizvoda (u kn)
- MM = maloprodajna marža (u kn)
- VM = veleprodajna marža (u kn)

Jedinični granični trošak se izračunava na temelju sljedeće formule:

$$JGT = C - JVT$$

gdje su:

- JGT = jedinični granični trošak (u kn/kom)
- JVT = jedinični varijabilni trošak (u kn/kom)

Očekivana dobit se sada može izračunati pomoću sljedeće formule:

$$OD = (JGT \times B_{pj}) - UFT$$

<sup>50</sup> Prilagođeno prema Davis, J., ibidem, str. 159 i 160.

gdje su:

OD = očekivana dobit (u kn)

$B_{pj}$  = broj prodanih jedinica proizvoda

UFT = ukupni fiksni troškovi (u kn)

Pokazat ćemo kako to izgleda na jednom izmišljenom primjeru:

Pretpostavimo da neki poslovni subjekt proizvodi proizvod „X” uz sljedeće poznate veličine:

MC = 123 kn

PDV = 23%

MM = 25%

VM = 25%

C = 100 kn

Potencijalno tržište = oko 800.000 potrošača

Tržišni udjel = 25%

$B_{pj}$  = 140.000 kom

JVT = 60 kn

UFT = 1.600.000 kn

Na temelju prethodnoga se može izračunati cijena proizvodnje kako slijedi:

$$C \rightarrow (123 \times 23):123 = 23 \rightarrow 123 - 23 = 100$$

$$MM \rightarrow (100 \times 25):125 = 20 \rightarrow 100 - 20 = 80$$

$$VM \rightarrow (80 \times 25):125 = 16$$

$$CP = (MC - PDV) = C - MM - VM$$

$$CP = (123 - 23) = 100 - 20 - 16 = 64$$

Jedinični trošak je:

$$JGT = C - JVT = 100 \text{ kn} - 60 \text{ kn} = 40 \text{ kn}$$

Naposljetku, očekivana dobit je:

$$OD = (JGT \times B_{pj}) - UFT = (40 \text{ kn} \times 140.000 \text{ kom}) - 1.600.000 \text{ kn} = 4.000.000 \text{ kn}$$

Očekivana dobit služi kao preliminarni pokazatelj moguće uspješnosti svakog pojedinačnog proizvoda u proizvodnom programu poslovnog subjekta. Dakle, ovdje je riječ o dobiti koja se svodi na pojedinačni proizvod poslovnog subjekta, a ne na cjelokupnu dobit (prije ili poslije oporezivanja) na razini poslovnog subjekta.

ta. Pritom treba dobro poznavati koji su od marketinških troškova uključeni u varijabilne troškove, te time i u kojoj mjeri djeluju na veličinu očekivane dobiti.

Informacijska osnova je razmjerno jednostavna jer se potrebni podaci mogu pronaći u organizacijskoj jedinici prodaje i financija, odnosno u knjigovodstvu poslovnog subjekta.

Ukoliko znamo da je temeljni moto marketinške koncepcije zapravo maksimalizacija dobiti, ali tek uz prethodnu maksimalizaciju zadovoljenja potrošača, onda se svakako treba voditi briga o tome da se očekivana dobit prethodno izračuna kako bi svaki novi proizvod u proizvodnom programu poslovnog subjekta, barem načelno, imao ne samo tržišno, već i financijsko opravdanje.

## STOPA PRIHVAĆANJA NOVOG PROIZVODA

21

Ovisno o uspješnosti ili, bolje rečeno, o stupnju novosti ideje o proizvodu, te uloženi napori u njegov inovativni kvantitativni i kvalitativni razvoj, novi proizvod će imati uspješnu inauguraciju na tržište, bez obzira što će ga konkurencija svim silama nastojati izbaciti iz tržišne utakmice. Proces prihvaćanja novog proizvoda od strane potrošača u marketingu se naziva proces difuzije proizvoda.

Difuzija se može definirati kao proces kojim se proizvod, ali jednako tako i nematerijalne vrijednosti kao, primjerice, ideje, doktrine ili praktično ponašanje, prihvaćaju od strane cjelokupne populacije. Pritom je potrebno razlikovati sâm proces i način njegovog odvijanja te, s druge strane, stopu difuzije, odnosno brzinu kojom se ona odvija. Prema tome, zanima nas na koji način potrošači međusobno prenose svoja iskustva s konkretnim proizvodom, ali jednako tako i kojom se brzinom to odvija. Ovisi to, ponajprije, o upotrijebljenoj promocijskoj aktivnosti (oglašavanje, propaganda “od-usta-do-usta” i sl.), ali i o upotrijebljenom mediju (TV u odnosu na dnevne novine, primjerice), kao i o predmetu difuzije (modni proizvodi tako imaju gotovo najveću brzinu difuzije).

Difuzijski proces rezultira diferenciranjem potrošača na tržištu u odnosu na vrijeme (ne)prihvaćanja novih proizvoda. Potrošači se sukladno tomu mogu podijeliti na inovatore, rane usvojitelje, ranu većinu, kasnu većinu i kolebljivce. Njihova distribucija načelno poprma oblik normalne distribucije, s tim da postoje varija-

cije ovisno o brzini difuzije. Prihvaćanje novog proizvoda, odnosno njegova difuzija ovisi o mnoštvu činitelja od kojih su najznačajniji sljedeći: vrsta i osobitosti novog proizvoda, osobitosti ciljne tržišne skupine, osobitosti odluke o kupnji, marketinški naponi koji prate novi proizvod, dosegnuta razina zadovoljavanja potreba potrošača, tehnička i upotrebna kompleksnost proizvoda, funkcionalni i psihosocijalni rizik prigodom kupnje proizvoda, prednosti u odnosu na konkurentne proizvode, mogućnost stvaranja demonstracijskog efekta itd. U marketingu je od velike važnosti poznavati stopu difuzije novog proizvoda u cilju programiranja proizvodnje i predviđanja troškova uvođenja proizvoda na tržište sa svim pratećim posljedicama, osobito onih u svezi razvoja operativnih procedura i oblikovanja učinkovitijih marketinških programa.

Prihvaćanje novog proizvoda se ponajbolje iskazuje kroz stopu prihvaćanja novog proizvoda (*new product purchase rate*) koja predstavlja postotak od ukupnog broja kućanstava od kojih se očekuje da će kupiti novi proizvod u vremenu "t", a koja se izračunava pomoću sljedećeg izraza:<sup>51</sup>

$$SPNP_t = s \times q (1 - s)^{t-1} \quad (1)$$

gdje su:

$SPNP_t$  = stopa prihvaćanja novog proizvoda (u %)

s = stopa penetracije neiskorištenog tržišnog potencijala (u %)

q = postotak kućanstava koji će vjerojatno kupiti novi proizvod (u %)

t = vrijeme (u vremenskim jedinicama)

Kako bi prethodno razjasnili uzet ćemo za primjer grad Osijek koji je prema posljednjem popisu kućanstava iz 2001. godine imao 41.385 kućanstava<sup>52</sup> i pretpostaviti da će 15% osječkih kućanstava kupiti proizvod "X" (q), dok će 35% od preostalih osječkih kućanstava vjerojatno kupiti proizvod "X" nakon izvjesnog vremena (t).

Ukoliko promatramo prihvaćanje novog proizvoda u razdoblju od pet godina, onda se pomoću formule (1) mogu dobiti sljedeće vrijednosti:

$$SPNP_t = s \times q (1 - s)^{t-1} = 0,35 \times 0,15 \times 0,65^0 = 0,0525$$

$$SPNP_t = s \times q (1 - s)^{t-1} = 0,35 \times 0,15 \times 0,65^1 = 0,0341$$

<sup>51</sup> Prilagođeno prema Davis, J., ibidem, str. 156.

<sup>52</sup> Popis stanovništva 2001., Kućanstva prema obiteljskom sastavu i obiteljska kućanstva prema broju članova po naseljima (www.dzs.hr)

$$\text{SPNP}_t = s \times q (1 - s)^{3-1} = 0,35 \times 0,15 \times 0,65^2 = 0,0222$$

$$\text{SPNP}_t = s \times q (1 - s)^{4-1} = 0,35 \times 0,15 \times 0,65^3 = 0,0144$$

$$\text{SPNP}_t = s \times q (1 - s)^{5-1} = 0,35 \times 0,15 \times 0,65^4 = 0,0094$$

Dobivene stope prihvaćanja govore kako će se broj kućanstava koja prihvaćaju proizvod "X" u promatranom petogodišnjem razdoblju degressivno smanjivati. Ukoliko sada želimo projicirati prihod od prodaje novog proizvoda u promatranom petogodišnje razdoblje, uz pretpostavku da proizvod "X" ima cijenu od 200 kn, trebamo samo svaku izračunatu pojedinačnu godišnju stopu prihvaćanja novog proizvoda pomnožiti s brojem kućanstava u Osijeku i cijenom proizvoda "X".

$$\text{SPNP}_t = s \times q (1 - s)^{1-1} = 0,0525 \times 41.385 \times 200 = 434.542,50 \text{ kn}$$

$$\text{SPNP}_t = s \times q (1 - s)^{2-1} = 0,0341 \times 41.385 \times 200 = 282.245,70 \text{ kn}$$

$$\text{SPNP}_t = s \times q (1 - s)^{3-1} = 0,0222 \times 41.385 \times 200 = 183.749,40 \text{ kn}$$

$$\text{SPNP}_t = s \times q (1 - s)^{4-1} = 0,0144 \times 41.385 \times 200 = 119.188,80 \text{ kn}$$

$$\text{SPNP}_t = s \times q (1 - s)^{5-1} = 0,0094 \times 41.385 \times 200 = 77.803,80 \text{ kn}$$

Informacijska osnova se za broj kućanstava pojedinih gradova može jednostavno pronaći u službenoj statistici, konkretno u popisu stanovništva na *web*-stranici Državnog zavoda za statistiku. ([www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)). Problem je, međutim, kako objektivno ustanoviti stopu penetracije neiskorištenog tržišnog potencijala (*s*), kao i postotak kućanstava koji će vjerojatno kupiti novi proizvod (*q*)? Ukoliko poslovni subjekt poznaje svoje ciljno tržište, onda je procjena ovih stopa razmjerno jednostavna. Svaki poslovni subjekt može svoje ciljno tržište najbolje upoznati istraživanjem tržišta svojih potencijalnih potrošača, kao i predviđanjem istoga, za što postoje brojne subjektivne i objektivne metode.

U svakom slučaju, činjenica je da uvođenje novog proizvoda na tržište načelno zahtijeva razmjerno visoka ulaganja u promociju proizvoda, oglašavanje ponajprije, već iz razloga što se njima želi informirati tržište, odnosno stvarni potrošači konkurentskih proizvoda, kao i relativni nepotrošači, o pojavi proizvoda na tržištu i upoznati ih sa svim njegovim svojstvima i značajkama. Istodobno, prihod od prodaje je u fazi uvođenja novog proizvoda na tržište ponajčešće manji od

troškova promocije i drugih marketinških troškova, što kao financijski rezultat stvara privremeni gubitak, koji, očekuje se, poslovni subjekt mora vremenski uspješno premostiti (vidi mjerilo 20.). Poteškoće vrlo često proizlaze i iz distribucije proizvoda, jer je trgovina obično nesklona vezivati svoju kratkotrajnu imovinu (obrotna sredstva) u naručivanje tržištu još nepoznatih proizvoda. Sve to govori u prilog pomnog praćenja prihvaćanja novog proizvoda čemu u najvećoj mjeri služi i izračunavanje stope prihvaćanja novog proizvoda.

## 22

### OBUJAM RAZLIČITIH KATEGORIJA KUPNJI

Razvijanje novih proizvoda je kritična aktivnost uspjeha poslovnih subjekata. Drži se da se jedino kreiranjem i lansiranjem novih proizvoda na tržište osigurava temelj za uspješni napredak poslovnog subjekta. U kreiranju novih proizvoda polazišta su u potrebama i željama potrošača, dok je u plasmanu novog proizvoda potrebno voditi računa da će rast njegove prodaje biti postupan. Najprije će proizvod kupiti manji broj potrošača, tj. oni koji kupuju proizvod prvi puta, a nakon toga oni koji ponavljaju kupnju tog istog proizvoda. S tim u svezi, poslovni subjekt treba voditi računa o potražnji koja se stvara od strane potrošača koji kupuju proizvod prvi puta i onih koji kupnju ponavljaju. Spoznati ponašanje i reagiranje potrošača u takvim situacijama od iznimne je važnosti za donošenje poslovnih odluka kojima se izravno utječe na ostvarivanje ukupnog obujma prodaje, a neizravno na rast i razvitak poslovnog subjekta.

Ukupni obujam prodaje (UOP) čini obujam prodaje ostvaren s potrošačima koji prvi puta kupuju proizvod ( $OP_{ppk}$ ) i obujam prodaje koji ostvare potrošači na temelju ponovljene kupnje ( $OP_{pk}$ ), odnosno:<sup>53</sup>

$$UOP = OP_{ppk} + OP_{pk}$$

gdje su:

$UOP$  = ukupni obujam prodaje (u kom)

$OP_{ppk}$  = obujam prodaje koji ostvare potrošači koji prvi puta kupuju (u kom)

$OP_{pk}$  = obujam prodaje koji ostvare potrošači u ponovljenim kupnjama (u kom)

<sup>53</sup> Razrađeno prema Farris, et al., ibidem, str. 93-105.



U nastavku će se ponajprije analizirati obujam prodaje koji ostvare potrošači koji prvi puta kupuju, potom obujam prodaje koji ostvare potrošači u ponovljenim kupnjama, te u konačnici ukupni obujam prodaje.

### 1. Analiza obujma prodaje koji ostvare potrošači koji prvi puta kupuju

Obujam prodaje koji ostvare potrošači koji prvi puta kupuju ( $OP_{ppk}$ ) rezultat je umnoška broja potrošača koji prvi puta kupuju ( $P_{ppk}$ ) i prosječne količine proizvoda koja se kupi u jednoj kupnji, odnosno jedinične količine kupnje (JK).

$$OP_{ppk} = P_{ppk} \times JK$$

gdje su:

$OP_{ppk}$  = obujam prodaje koji ostvare potrošači koji prvi puta kupuju (u kom)

$P_{ppk}$  = broj potrošača koji prvi puta kupuje

JK = jedinična količina kupnje (kom)

Međutim, broj potrošača koji prvi puta kupuje ( $P_{ppk}$ ) nije poznat, već se on mora izračunati. On je rezultat umnoška broja potrošača na ciljnom tržištu ( $C_p$ ) i prilagođene stope probanja novog proizvoda (PSPNP)

$$P_{ppk} = C_p \times PSPNP$$

gdje su:

$P_{ppk}$  = broj potrošača koji prvi puta kupuju

$C_p$  = broj potrošača na ciljnom tržištu

PSPNP = prilagođena stopa probanja novog proizvoda (u %)

Broj potrošača na ciljnom tržištu ( $C_p$ ) je veličina poznata iz dosadašnjeg poslovanja i redovitog praćenja kretanja potrošača na ciljnom tržištu, dok se prilagođena stopa probanja novog proizvoda (PSPNP) mora izračunati. Prilagođena stopa probanja novog proizvoda (PSPNP) predstavlja umnožak stope probanja novih proizvoda (SPrNP), stope zapaženosti novih proizvoda (SZNP) i stope dostupnosti novih proizvoda (SDNP). Stopa probanja proizvoda (SPrNP) izračunava se na osnovi dostupnih internih podataka, dok se stope zapaženosti (SZNP) i dostupnosti proizvoda (SDNP) procjenjuju.

$$\text{PSPNP} = \text{SPrNP} \times \text{SZNP} \times \text{SDNP}$$

gdje su:

PSPNP = prilagođena stopa probanja novog proizvoda (u %)

SPrNP = stopa probanja novih proizvoda (u %)

SZNP = stopa zapaženosti novih proizvoda (u %)

SDNP = stopa dostupnosti novih proizvoda (u %)

Poslovni subjekt za izračunavanje obujma prodaje koji ostvare potrošači koji prvi puta kupuju mora osigurati čitav niz podataka čiji izvor može biti interna evidencija ili su rezultat istraživanja tržišta provedenog u tu svrhu. Poslovni subjekt kroz internu evidenciju registrira podatke po osnovi redovitog djelovanja na tržištu i to kako na tržištu nabave, tako i na tržištu prodaje. Ti se podaci prate i analiziraju u okviru službe prodaje ili u organizacijskoj jedinici za marketing kod većih poslovnih subjekata. Preostali podaci potrebni za izračunavanje prilagođene stope probanja proizvoda (PSPNP) prikupljaju se na osnovu istraživanja tržišta o probanju, zapaženosti proizvoda i dostupnosti novih proizvoda.

Primjerice, poslovni subjekt koji prodaje plin u bocama ima razrađen informacijski sustav s kontakt informacijama, bazom potrošača koja se redovito ažurira i informacijama prikupljenim na temelju istraživanja tržišta. Informacije iz informacijskog sustava ukazuju da:

- potrošači pri kupnji kupuju jedan proizvod,
- ciljno tržište ima 10.000 potrošača,
- stopa kupnje je 70% (rezultat istraživanja tržišta prema kojemu 70% ispitanika na upitnik odgovara da će svakako kupiti proizvod),
- stopa moguće kupnje je 40% (rezultat istraživanja tržišta po kojemu 40% osoba na upitnik odgovara da će možda kupiti proizvod),
- stopa zapaženosti proizvoda 65% (procjena na temelju intuicije),
- stopa dostupnosti proizvoda 55% (procjena na temelju intuicije),
- udio osoba koje svakako kupuju proizvod 30% (standardni postotak u gospodarskoj djelatnosti),
- udio osoba koje možda kupuju proizvod 40% (standardni postotak u gospodarskoj djelatnosti).

Uvažavajući prethodno navedene jednadžbe i podatke o obujmu prodaje koji ostvare potrošači koji prvi puta kupuju je 1.322 komada:

$$OP_{ppk} = P_{ppk} \times JK = C_p \times PSPNP \times JK = 10.000 \times 0,1322 \times 1 = 1.322 \text{ kom}$$

Veličina ciljnog tržišta ( $C_p$ ) i jedinična količina kupnje (JK) su poznate veličine i iznose 10.000 potrošača od kojih svaki kupuje po jedan proizvod. Potrebno je izračunati prilagođenu stopu probanja novog proizvoda (PSPNP). Kreće se od izračunavanja stope probanja novih proizvoda (SPrNP). Pri tome se uvažavaju standardna očekivanja u djelatnosti u kojoj djeluje poslovni subjekt prema kojima 70% potrošača, od onih koji izjave da su „sigurni kupci”, stvarno kupe proizvod. Prema rezultatima istraživanja, udio potrošača koji su izjavili da će sigurno kupiti proizvod iznosi 30%.

Također, prema standardnim očekivanjima koja vrijede za djelatnost u kojoj djeluje poslovni subjekt, 40% potrošača koji izjavljuju da će možda kupiti proizvod i u stvarnosti kupe proizvod. Takvih potrošača, prema rezultatima istraživanja, ima 40%. Proizlazi da stopa probanja novih proizvoda iznosi 37% ili 0,37.

$$SPrNP = (0,7 \times 0,3) + (0,4 \times 0,4) = 0,37$$

Dakle, 37% potrošača će prvi puta probati proizvod kada je proizvod primjereno promoviran i dostupan na lokacijama koje odgovaraju potrošačima.

Pretpostavimo da se poslovni subjekt odluči na jaču promocijsku kampanju i postizanje zapaženosti proizvoda na razini od 65%. Također provode se aktivnosti kojima se proizvod čini dostupniji potrošačima i to na razini od 55%. Iz tih razloga dolazi do korekcije stope probanja novih proizvoda. Prilagođena stopa probanja (PSPNP) iznosi 13,22% ili 0,1322:

$$PSPNP = SPrNP \times SZNP \times SDNP = 0,37 \times 0,65 \times 0,55 = 0,1322$$

Ciljno tržište ( $C_p$ ) obuhvaća 10.000 potrošača i uz poznavanje prilagođene stope probanja novih proizvoda (PSPNP) dolazi se do broja potrošača koji prvi puta kupuju ( $P_{ppk}$ ), a koji iznosi 1.322 potrošača.

$$P_{ppk} = C_p \times PSPNP = 10.000 \times 0,1322 = 1.322 \text{ potrošača.}$$

Uz pretpostavku da svaki potrošač pri prvoj kupnji kupuje samo jedan proizvod, proizlazi da je obujam prodaje koje ostvare potrošači koji prvi puta kupuju 1.322 komada proizvoda.

$$OP_{ppk} = P_{ppk} \times JK = 1.322 \times 1 = 1.322 \text{ komada}$$

## 2. Izračun obujma prodaje koje ostvare potrošači u ponovljenim kupnjama

Mnogi potrošači zadovoljni su s kupljenim proizvodom i često ponavljaju kupnju istog proizvoda. Poslovni subjekt treba biti zainteresiran da utvrdi obujam prodaje koji se ostvari s potrošačima koji ponavljaju kupnju istog proizvoda.

Obujam prodaje koji ostvare potrošači u ponovljenim kupnjama rezultat je umnoška broja potrošača koji ponovno kupuju, količine koje kupuju u ponovljenoj kupnji i broja ponavljanja kupnji u promatranom vremenu koje, primjerice, može biti godina dana.

$$OP_{pk} = BP_{pk} \times K_{pk} \times B_{pk}$$

gdje su:

$OP_{pk}$  = obujam prodaje koji ostvare potrošači u ponovljenim kupnjama (u kom)

$BP_{pk}$  = broj potrošača koji ponavlja kupnju

$K_{pk}$  = količina ponovljene kupnje po potrošaču (u kom)

$B_{pk}$  = broj ponovljenih kupnji u određenom vremenu

Broj potrošača koji ponavlja kupnju je umnožak potrošača koji su prvi puta kupili proizvod i stope ponovljene kupnje. Uvažavajući prije navedene podatke, broj potrošača koji prvi puta kupuje ( $P_{ppk}$ ) je 1.322 potrošača, a stopa ponovljene kupnje ( $SP_k$ ) se procjenjuje na 15% u prvoj godini (razdoblje promatranja). Njihov umnožak daje broj potrošača koji ponavljaju kupnju, a koji iznosi 198 potrošača.

$$BP_{pk} = P_{ppk} \times SP_k = 1.322 \times 0,15 = 198,3 \text{ potrošača}$$

gdje su:

$BP_{pk}$  = broj potrošača koji ponavlja kupnju

$P_{ppk}$  = potrošači koji prvi puta kupuju

$SP_k$  = stopa ponovljene kupnje (u %)

Poslovni subjekt na temelju praćenja ponašanja potrošača u procesu kupnje dosadašnjih i sličnih proizvoda utvrđuje da će količina ponovljene kupnje po potrošaču ( $K_{pk}$ ) biti na razini dva komada prilikom svake kupnje, a da će se broj ponovljenih kupnji u određenom vremenu ( $B_{pk}$ ) kretati na razini četiri puta u godinu dana.

Uključujući navedene vrijednosti u prethodno navedenu jednadžbu proizlazi da obujam prodaje koji ostvare potrošači u ponovljenim kupnjama iznosi 1.584 komada.

$$OP_{pk} = BP_{pk} \times K_{pk} \times B_{pk} = 198,3 \times 2 \times 4 = 1.586,4 \text{ komada}$$

### 3. Izračun ukupnog obujma prodaje

Ukupni obujam prodaje (UOP) čini obujam prodaje ostvaren s potrošačima koji prvi puta kupuju proizvod ( $OP_{ppk}$ ) i obujam prodaje koji ostvare potrošači na temelju ponovljene kupnje ( $OP_{pk}$ ), odnosno

$$UOP = OP_{ppk} + OP_{pk} = 1.322 \text{ komada} + 1.586,4 \text{ komada} = 2.908,4 \text{ komada}$$

Drugim riječima, ukupni obujam prodaje u promatranoj godini iznosi, zaokruženo, 2.908 komada godišnje.

Objedinjena jednadžba izračuna ukupnog obujma prodaje u određenom vremenu glasi:

$$\begin{aligned} UOP &= OP_{ppk} + OP_{pk} = [P_{ppk} \times JK] + [BP_{pk} \times K_{pk} \times B_{pk}] = [C_p \times PSPNP \times JK] + \\ &[P_{ppk} \times SP_k \times K_{pk} \times B_{pk}] = [C_p \times SP_rNP \times SZNP \times SDNP \times JK] + [P_{ppk} \times SP_k \times K_{pk} \\ &\times B_{pk}] = \{10.000 \times [(0,7 \times 0,3) + (0,4 \times 0,4)] \times 0,65 \times 0,55 \times 1\} + (1.322 \times 0,15 \\ &\times 2 \times 4) = 2.908 \text{ kom} \end{aligned}$$

Dakle, poslovni subjekt, neovisno kojom djelatnošću se bavi i na kojem tržištu djeluje, zainteresiran je da utvrdi ukupni obujam prodaje proizvoda (u kom) koji je zapravo zbroj obujma prodaje koji ostvare potrošači koji prvi puta kupuju i obujma prodaje koji ostvare potrošači u ponovljenim kupnjama. Poznavanjem ukupnog obujma prodaje proizvoda može se simulirati ostvarivanje ukupnog prihoda kao umnoška izračunatog ukupnog obujma prodaje u komadima proizvoda i jedinične cijene proizvoda, kao podatka od bitne vrijednosti za planiranje poslovanja.

23

## STOPA KANIBALIZACIJE

Inovacijom proizvodnih programa poslovnih subjekata može doći do pojave tzv. participacijskog efekta (kanibalizacije), odnosno pojave da novi proizvod u proizvodnom programu počne smanjivati prodaju supstitucijskih proizvoda unutar

iste linije proizvoda, odnosno situacije u kojoj novi proizvod u liniji proizvoda preuzima tržišni udjel drugog (drugih) proizvoda u konkretnoj liniji proizvoda. Novi proizvodi zato trebaju kreirati nove potrošače, osobito iz onih segmenata koji za dotični poslovni subjekt nisu predstavljali ciljnu skupinu, odnosno koji su predstavljali tek potencijalne potrošače ili, što je još povoljnije, koji su predstavljali tek relativne nepotrošače.

Stopa kanibalizacije (*cannibalization rate*) se računa iz međudnosa izgubljene prodaje postojećeg proizvoda i prodaje novog proizvoda u proizvodnom programu konkretnog poslovnog subjekta:<sup>54</sup>

$$SKA_t = \frac{IPPP_t}{PNP_t} \times 100 \quad (1)$$

gdje su:

$SKA_t$  = stopa kanibalizacije u vremenu „t” (u %)

$IPPP_t$  = izgubljena prodaja postojećeg proizvoda u vremenu „t” (u kom ili u kn)

$PNP_t$  = prodaja novog proizvoda u vremenu „t” (u kom ili u kn)

Pretpostavimo da, primjerice, izgubljena prodaja postojećeg proizvoda nekog poslovnog subjekta uvođenjem novog proizvoda u postojeću liniju proizvoda iznosi 12.000 komada, odnosno, da se prodaje 12.000 komada proizvoda manje negoli prije uvođenja novog proizvoda, a da prodaja novog proizvoda iznosi tek 6.000 komada. Stopa kanibalizacije, prema tomu, iznosi:

$$SKA_t = \frac{IPPP_t}{PNP_t} \times 100 = \frac{12.000}{6.000} = 200\%$$

To znači da je uvođenjem novog proizvoda dvostruko više smanjena prodaja postojećeg proizvoda u odnosu na prodaju novog proizvoda. Uvođenje novog proizvoda je u tom slučaju očito strateški pogrešno.

Pretpostavimo sada drugi slučaj, odnosno da izgubljena prodaja iznosi 12.000 komada, ali da prodaja novog proizvoda iznosi 12.000 komada. Računica prema formuli (1) izgleda ovako:

<sup>54</sup> Razrađeno prema Farris, P. W. et al., ibidem, str. 110.

$$SKA_t = \frac{IPPP_t}{PNP_t} \times 100 = \frac{12.000}{12.000} \times 100 = 100\%$$

Očito je da je uvođenjem novog proizvoda prodaja tog proizvoda jednaka izgubljenoj prodaji postojećeg proizvoda što je strateški gledano zapravo dvojbena.

I konačno, uzmimo slučaj da izgubljena prodaja iznosi 12.000 komada, ali da prodaja novog proizvoda iznosi 24.000 komada. Računica sada izgleda ovako:

$$SKA_t = \frac{IPPP_t}{PNP_t} \times 100 = \frac{12.000}{24.000} \times 100 = 50\%$$

U ovom slučaju je uvođenje novog proizvoda strateški gledano nedvojbeno, jer novi proizvod ostvaruje veću prodaju negoli je to izgubljena prodaja postojećeg proizvoda u proizvodnom programu.

Bilo bi, naravno, za poslovni subjekt idealno da uvođenje novog proizvoda u postojeću liniju proizvoda zadrži prodaju postojećeg proizvoda na jednakoj razini, a da se i novi proizvod prodaje na zadovoljavajućoj razini. U tom bi slučaju, dakle, iznos izgubljene prodaje postojećeg proizvoda bio jednak nuli, a i stopa kanibalizacije bi također bila jednaka nuli, što je i razumljivo. Drugim riječima, poslovni subjekt i treba težiti da stopa kanibalizacije teži nuli. S druge strane, strateški gledano, poslovni subjekt treba nastojati preotimati potrošače konkurenciji, a ne preotimati potrošače vlastitog proizvoda. Također, treba težiti da inovacija proizvoda to bude u pravom smislu riječi, jer je onda i vjerojatnost pojave kanibalizacije svedena na minimum.

Informacijska osnova za izračun ovog mjerila se može pronaći u vlastitoj organizacijskoj jedinici prodaje uvidom u ostvarenu prodaju postojećeg i novog proizvoda dotičnog poslovnog subjekta. Veći je problem, ukoliko se prije uvođenja novog proizvoda želi ustanoviti kolika će biti očekivana izgubljena prodaja postojećeg proizvoda, u koju svrhu je preporučljivo predviđanje temeljiti na iskustvenim podacima sličnih proizvoda iz prošlosti. Na taj je način moguće predvidjeti i buduću profitabilnost novog proizvoda, a također i buduću profitabilnost postojećeg proizvoda.

## VRIJEDNOST MARKE PROIZVODA

Definirajući jedan proizvod markom, ostvaruje se prednost za poslovni subjekt i za potrošača. Prednosti za poslovni subjekt svode se na razlikovanje proizvoda od konkurenata, što olakšava promociju, omogućuje povećanje kontrole u kanalima distribucije i proširuje moguće ostvarivanje poslovnog uspjeha i na ostale proizvode. S druge strane, marka proizvoda donosi prednosti i potrošaču, a one se svode na mogućnost identifikacije proizvoda i raspolaganje jamstvom o jedinstvenosti kvalitete proizvoda.

Marka je naziv, fraza, simbol, dizajn ili njihova kombinacija i koristi se s ciljem da se proizvod učini prepoznatljivim. Upotrebom marke, poslovni subjekt nastoji komunicirati s potrošačima diferencirajući se od konkurenata i nudeći proizvod traženih svojstava.

Svaka marka ima određenu vrijednost i što je vrijednost marke (*brand equity*) veća, to su i rezultati poslovanja primjereniji, a razvojne mogućnosti veće. Iz tih razloga poslovni subjekti nastoje stvoriti jaku marku i utvrditi vrijednost marke. Kapferer<sup>55</sup> drži da jaku marku karakterizira svjesnost postojanja marke kod potrošača, zauzeta pozicija u svijesti potrošača i *image* marke, razina prepoznavanja simbola marke, te autoritet marke i vjernost potrošača.

Vrijednost marke može se utvrditi na temelju više pristupa. Neka od mjerila su na razini poslovnog subjekta gdje se nastoji utvrditi koliko vrijedi marka kao neopipljiva vrijednost na temelju projicirane dobiti koja se svodi na današnju vrijednost. Kriteriji za ocjenu temelje se na subjektivnoj ocjeni specijalista iz tvrtke *Interbrand*<sup>56</sup> koja uključuje dimenziju rizika, tržišnog udjela, stabilnosti i globalne prisutnosti marke, ali je mjerenje vrijednosti marke ostvarivo i usporedbom cijena za *no-name* proizvode (proizvode bez marke) s proizvodom koji ima osobitosti marke. Uz pretpostavku da su svi ostali elementi jednaki, razlika u cijeni između ta dva proizvoda rezultat je vrijednosti.

Jedan od pristupa koji je vrlo raširen polazi od uvažavanja stavova potrošača o marki proizvoda. Tim se pristupom mjeri svjesnost postojanja marke, odnosno prepoznavanje i podsjećanje, te *image* marke, odnosno ono na što asocira marka.

Best<sup>57</sup> sugerira da je stvarna vrijednost marke rezultat razlike u bodovima ostvarenim mjerenjem prednosti i nedostataka marke. Pri tome se prednosti marke

<sup>55</sup> Kapferer, K. L.: *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page, London 2004., str. 16.

<sup>56</sup> [www.interbrand.com](http://www.interbrand.com)

<sup>57</sup> Best, R. J., *ibidem*, str. 227-231.



ocjenjuju kroz pet dimenzija: svjesnost o marci, udio na tržištu, ugled marke s obzirom na kvalitetu, razina primjerenosti marke za ciljno tržište i vjernost marci. Isti autor nadalje uvodi još i pet dimenzija nedostataka marke: nezadovoljstvo potrošača, odnos prema ekološkim problemima, problemi s kvalitetom proizvoda, pravni i etički problemi.

Prema navedenim dimenzijama poslovni subjekt se uspoređuje s prosječnim poslovnim subjektom na tržištu na kojem djeluje pri čemu svaka dimenzija ima 20 bodova što u ukupnosti može iznositi maksimalno 100 bodova (20 bodova x 5 dimenzija). Pri tome, ukoliko je marka ispod prosjeka onda ostvaruje nula bodova, za nešto malo ispod prosjeka ostvaruje 5 bodova, ako je na razini prosjeka onda ostvaruje 10 bodova, malo iznad prosjeka 15 bodova, a iznad prosjeka ostvaruje 20 bodova.

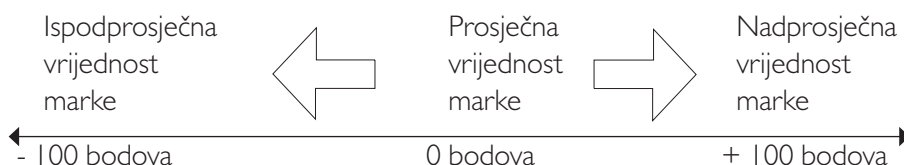
Primjerice, ukoliko se vrednuje svjesnost o marci s 15 bodova, udio na tržištu s 20 bodova, reputacija marke s obzirom na kvalitetu s 10 bodova, razina primjerenosti marke za ciljno tržište s 5 bodova i vjernost marci s 15 bodova, onda je prednost te marke izražena sa 65 bodova od 100 mogućih.

Vrednovanje nedostataka marke temelji se na jednakim načelima, te se za promatrani poslovni subjekt nezadovoljstvo potrošača vrednuje s 10 bodova, odnos prema ekološkim problemima s 15 bodova, problemi s kvalitetom proizvoda 5 bodova, pravni problemi s 0 bodova i etički problemi s 5 bodova, što u ukupnosti čini ostvarenih 35 bodova od 100 mogućih.

Proizlazi da poslovni subjekt raspolaže s markom koja u odnosu na prosječne konkurente na tržištu na kojem djeluje ima vrijednost marke od 30 bodova (65 bodova za prednosti minus 35 bodova za nedostatke = 30 bodova) što je iznad prosjeka (koji iznosi nula bodova).

Raspon bodova kreće se od minus 100 bodova (nula bodova za prednosti minus 100 bodova za nedostatke) do plus 100 bodova (100 bodova za prednosti minus nula bodova za nedostatke) kako je to prikazano na slici 4.

**Slika 4.** Raspon bodova vrijednosti marke proizvoda



Informacijsku osnovu za obradu vrijednosti marke proizvoda čine podaci i informacije koje se prikupe na temelju u tu svrhu provedenog istraživanja i spoznaja ostvarenih iz dosadašnjeg djelovanja na tržištu određene marke proizvoda. Utvrđivanjem vrijednosti marke proizvoda i usporedbom s konkurentnim markama proizvoda poslovni subjekt osigurava informacije potrebne za modifikaciju strategije razvoja marke proizvoda.

25

## VISOKOVRIJEDNA MARKA PROIZVODA

Stvaranje marke proizvoda kojim se individualizira pojedini poslovni subjekt uspješno je rješenje i dobra osnova za napredak. Mnogi poslovni subjekti u tom nastojanju teže stvaranju visokovrijedne marke (*premium brand*) koju karakterizira visoka kvaliteta i posebnosti koje prepoznaju i prihvaćaju potrošači. Proizvod postaje visokovrijedna marka kada se potrošačima isporučuje vrijednost iznad očekivanja koju su potrošači spremni posebno vrednovati. Za takve proizvode, odnosno visokovrijedne marke, određuju se i visoke cijene.

Međutim, ukoliko se u proizvodnom programu nalazi više proizvoda, onda postoji mogućnost da se od svakog proizvoda gradi visokovrijedna marka, da se kombiniraju visokovrijedne marke proizvoda i tvrtka, da se stvara visokovrijedna obiteljska marka za sve proizvode ili da se stvori visokovrijedna obiteljska marka za svaku skupinu proizvoda. Prigodom odlučivanja o stvaranju visokovrijedne marke i, eventualno, o njezinom proširivanju na ostale proizvode, poslovni subjekt se susreće sa značajnim izdacima koje treba uvažavati prilikom ocjenjivanja prednosti poslovanja po osnovi predloženih varijanti. Naime, nije realno da se sa svim navedenim kombinacijama gradi visokovrijedna marka.

Visokovrijednu marku prati cijena koja je iznadprosječna. Iako nema jedinstvenog kvantitativnog izražaja za vrijednost visokovrijedne marke ona se, uvažavajući stav tvrtke *Cotton Inc.*<sup>58</sup>, može iskazati kao razlika između prosječne cijene visokovrijedne marke i prosječne cijene za kategoriju proizvoda (vidi mjerilo 27.) prema sljedećoj jednadžbi:<sup>59</sup>

<sup>58</sup> [www.cottoninc.com](http://www.cottoninc.com)

<sup>59</sup> [www.cottoninc.com/TextileConsumer/TextileConsumerVolume31/1203TC.pdf](http://www.cottoninc.com/TextileConsumer/TextileConsumerVolume31/1203TC.pdf) (prema Davis, J., ibidem, str. 247.)

$$VVM = PCVVM - PCKP$$

VVM = vrijednost visokovrijedne marke (u kn)

PCVVM = prosječna cijena visokovrijedne marke (u kn)

PCKP = prosječna cijena kategorije proizvoda (u kn)

Pretpostavimo da proizvođač muških odijela prodaje muško odijelo za 4.200 kn u kategoriji proizvoda gdje je prosječna cijena drugih proizvođača takvih odijela 2.800 kn. Iz navedenog proizlazi da poslovni subjekt ostvaruje pozitivnu razliku od 1.400 kn koja predstavlja odstupanje visokovrijedne marke od uobičajenih proizvoda.

$$VVM = PCVVM - PCKP = 4.200 - 2.800 = 1.400 \text{ kn}$$

Definiranje visokovrijedne marke usko je povezano sa strategijom cijena pri čemu se vodi računa da kvaliteta proizvoda nije jamstvo da proizvod može biti visoko vrednovan. Kvaliteta je samo preduvjet za određivanje visoke cijene. Naime, samo proizvodi za koje su potrošači mišljenja da pružaju vrhunsko zadovoljstvo, te da su jedinstveni, imaju karakteristike visokovrijedne marke i cijena tog proizvoda se može odrediti na natprosječnoj razini.

Prethodno navedeni izračun za visokovrijednu marku (VVM) osigurava informacije o odnosima na tržištu i indicira reakcije potrošača vezane za percipiranu vrijednost visokovrijedne marke. Na osnovi tih informacija i dodatno prikupljenih informacija istraživanjem tržišta o prihvaćenosti marke proizvoda moguće je utvrditi dimenzije koje marku čine visokovrijednom što je i konačni cilj poslovnog subjekta ili većine njih. Na tom se temelju stvara polazište za daljnji uspješni razvoj poslovnog subjekta.

Izvori informacija o cijenama proizvoda koji tendiraju da jesu ili će postati visokovrijedne marke nalaze se u računovodstvu, finansijskoj službi ili organizacijskoj jedinici prodaje, dok se informacije o cijenama kategorije proizvoda mogu prikupiti praćenjem cijena konkurencije i/ili osigurati iz pojedinih asocijacija proizvođača/trgovaca.

## INDEKS VAŽNOSTI MARKE PROIZVODA

Već je rečeno kako je marka proizvoda riječ, simbol, pojam, poseban dizajn, ili pak kombinacija navedenog, ukoliko služi u svrhu identifikacije proizvoda ili eventualno skupine proizvoda. U uskoj vezi s markom proizvoda jest i pojam vjernosti (lojalnosti) marki proizvoda, koji se, prije svega, ogleda u neelastičnosti potražnje za konkretnom markom proizvoda, te povećanju repetitivnosti kupnji od strane kupaca. Svakom poslovnom subjektu je, dakako, stalo da povećava vjernost potrošača prema njegovim markama proizvoda, jer se na taj način dugoročnije ostvaruje razmjerno čvrst krug stalnih potrošača, te time ujedno i jača konkurentski položaj i stvara povoljnija tržišna pozicija, a time, također, stvara povoljni *image* ne samo konkretne marke proizvoda već i konkretnog poslovnog subjekta.

U odnosu na korištenje marki proizvoda, moguće je razlikovati sljedeće kategorije potrošača:

1. Oni koji nisu potrošači marke konkretnog poslovnog subjekta:
  - novi potrošači konkretne kategorije proizvoda
  - potrošači vjerni konkurentskim markama
  - potrošači koji mijenjaju druge marke.
2. Oni koji jesu potrošači marke konkretnog poslovnog subjekta:
  - potrošači koji uz marku proizvoda poslovnog subjekta koriste i konkurentske marke
  - potrošači vjerni marki proizvoda poslovnog subjekta.

Indeks važnosti marke proizvoda (*heavy usage index*) označava u kojoj mjeri potrošači konkretne marke proizvoda koriste kategoriju proizvoda (vidi mjerilo 27.) kojoj ta marka proizvoda pripada, u odnosu na korištenje drugih marki iste kategorije proizvoda. Matematički to izgleda ovako:<sup>60</sup>

$$IVMP = \frac{PUKPM}{PUKSP}$$

<sup>60</sup> Razrađeno prema Farris, P. W. et al., ibidem, str. 32.

gdje su:

IVMP = indeks važnosti marke proizvoda

PUKPM = ukupna kupnja u kategoriji proizvoda od strane potrošača marke proizvoda (u kom ili u kn)

PUKSP = ukupna kupnja ostalih marki proizvoda u istoj kategoriji proizvoda (u kom ili u kn)

Ukoliko je indeks važnosti marke veći od jedan to znači da potrošači te marke koriste kategoriju proizvoda kojoj ta marka pripada u većoj mjeri nego ostale marke proizvoda te kategorije. Ili, drugim riječima, to znači da potrošači konkretne marke proizvoda troše iznadprosječnu količinu ili vrijednost određene kategorije proizvoda.<sup>61</sup>

Uzmimo za primjer da je u nekom konkretnom kućanstvu određenog mjeseca jedne godine kupnja jogurta "Meggle" Osijek iznosila 20 komada, dok je u istom vremenskom razdoblju to isto kućanstvo kupilo samo osam jogurta drugih proizvođača (po dva jogurta "Vindije" Varaždin i "Milsa" Split, te četiri jogurta "Dukata" Zagreb). Za to kućanstvo onda indeks važnosti jogurta "Meggle" iznosi:

$$IVMP = \frac{PUKPM}{PUKSP} = \frac{20}{8} = 2,5$$

Drugim riječima, promatrano kućanstvo kupuje dva i pol puta više jogurta „Meggle” u odnosu na ostale marke proizvoda iste kategorije proizvoda.

Informacijska osnova je raspoloživa ukoliko se provede terensko istraživanje kućanstava nekom od metoda sondaže (poštom, telefonom ili osobnim ispitivanjem).

## INDEKS RAZVIJANJA MARKE I KATEGORIJE PROIZVODA

27

Indeks razvijanja marke proizvoda (*brand development index*) je mjerilo kojim se želi ustanoviti u kojoj je mjeri određena marka proizvoda prihvaćena od strane

<sup>61</sup> Ibidem, str. 33.

neke specifične skupine potrošača ili kućanstava u odnosu na prodaju te marke proizvoda na cjelokupnom tržištu. Ovo se mjerilo računa na sljedeći način:<sup>62</sup>

$$IRM_t = \frac{PMSP_t}{UOPMP_t} \times 100$$

gdje su:

$IRM_t$  = indeks razvijanja marke proizvoda (u %)

$PMSP_t$  = prodaja marke proizvoda „X” skupini potrošača u vremenu „t” (u kom ili u kn)

$UOPMP_t$  = ukupno ostvarena prodaja marke proizvoda u vremenu „t” (u kom ili u kn)

Indeks razvijanja kategorije proizvoda<sup>63</sup> (*category development index*) je mjerilo kojim se želi ustanoviti u kojoj je mjeri određena kategorija proizvoda prihvaćena od strane neke specifične skupine potrošača ili kućanstava u odnosu na prodaju te kategorije proizvoda na cjelokupnom tržištu. Ovo se mjerilo računa na jednaki način kao indeks razvijanja marke proizvoda.

Indeks razvijanja marke i indeks razvijanja kategorije proizvoda u najvećoj mjeri mogu poslužiti za razumijevanje razlike između pojedinih tržišnih segmenata u odnosu na tržište određenog proizvoda kao cjeline. Oni se mogu računati u odnosu na pojedine skupine potrošača, skupine kućanstava, tržišne segmente i sl. Pomoću njih se može ustanoviti koje su skupine potrošača atraktivnije u odnosu na druge skupine potrošača, a u odnosu na pojedinu marku ili kategoriju proizvoda. Teoretski, ovi indeksi mogu biti vrlo zanimljivi u odnosu na, recimo, odabir moguće marketinške strategije poslovnog subjekta u odnosu na pojedine tržišne segmente. Međutim, problem je u informacijskoj osnovi za računanje ovih mjerila. Naime, izuzetno je teško ustanoviti prodaju za pojedinu specifičnu skupinu potrošača, jer je, zapravo vrlo teško precizno odrediti tko sve čini tu skupinu, a još je teže ustanoviti prodaju neke marke ili kategorije proizvoda upravo toj skupini potrošača. Zato se u tu svrhu obično upotrebljava geografski kriterij kao jednostavniji za izračun.

<sup>62</sup> Razrađeno prema Farris, P. W. et al., ibidem, str. 23 i 24.

<sup>63</sup> Pod kategorijom proizvoda uobičajeno se podrazumijeva zasebna skupina međusobno sličnih proizvoda koju potrošač drži supstitabilnom u zadovoljavanju njegovih potreba. (Vidi mjerilo 58.)

Uzmimo za primjer da je neki poslovni subjekt ustanovio kako njegov indeks razvijanja marke "X" za područje grada Rijeke iznosi 6%, dok za područje grada Osijeka iznosi 21%, onda to znači da je, imajući u vidu da grad Rijeka ima i nekih 20% stanovnika više, grad Osijek značajno veće tržište za marku "X" i da marketinške napore treba u tom smislu i u većoj mjeri usmjeriti na tržište grada Osijeka.

## 28

### TRŽIŠNI UDJEL MARKE

Vjernost (lojalnost) potrošača (*customer loyalty*) očituje se u ponavljanju kupnje, zaboravljanju eventualnih pogreški, regrutiranju novih kupaca propagandom „od-usta-do-usta”, iskazivanjem što vole, a što ne vole. Međutim, vjernost može biti i rezultat inercije potrošača, kao i rezultat vrlo slabe konkurencije na tržištu. Aspekt vjernosti, koji se popularno naziva „udio u novčaniku” (*share of wallet*), temelji se na pretpostavci da će vjerniji potrošači usmjeriti veći dio svoje potrošnje na proizvode određenog, favoriziranog proizvođača marka proizvoda. U svakom slučaju, poslovni subjekt zanima u kojoj su mjeri njegovi potrošači vjerni markama proizvoda iz njegovog proizvodnog programa. U tu svrhu se može, između ostaloga, poslužiti i mjerilom tržišnog udjela marke. On se odnosi na udjel kupnje pojedine marke proizvoda u ukupnoj kupnji kategorije (vidi mjerilo 27.) proizvoda kojoj ta marka pripada, a izračunava se na sljedeći način.<sup>64</sup>

$$TUM_{Xt} = \frac{KMP_{Xt}}{UKKP_t} \times 100$$

gdje su:

$TUM_{Xt}$  = tržišni udjel marke "X" u vremenu "t" (u %)

$KMP_{Xt}$  = kupnja marke „X” u vremenu „t” (u kom ili u kn)

$UKKP_t$  = ukupna kupnja kategorije proizvoda kojoj marka „X” pripada (u kom ili u kn)

<sup>64</sup> Razrađeno prema Farris, P. W. et al., ibidem, str. 29.

Tržišni udjel marke kazuje u kojoj je neka marka dominantna u odnosu na druge marke proizvoda, kako vlastite, tako i konkurentske, a koje pripadaju istoj kategoriji proizvoda. Također, tržišni udjel marke može ukazati poslovnom subjektu u kojem pravcu treba usmjeriti marketinške napore u cilju proširenja konkretne kategorije proizvoda, ali i privlačenja, a potom i pridobivanja konkurentskih potrošača.

Ukoliko je, primjerice, proizvođač čokolade s rižom marke „X” u jednom mjesecu godine prodao 24.600 komada te čokolade na hrvatskom tržištu, a istodobno je ukupna prodaja svih čokolada s rižom u to isto vrijeme na hrvatskom tržištu iznosila 110.700 komada, onda je tržišni udjel čokolade s rižom marke „X” jednak:

$$\text{TUM}_{Xt} = \frac{\text{KMP}_{Xt}}{\text{UKKP}_t} \times 100 = \frac{24.600}{110.700} \times 100 = 22,22\%$$

Treba pritom znati da je tržišni udjel marke u uskoj korelaciji s razinom penetracije na tržište (vidi mjerilo 15.), jer je, razumljivo, povećanjem penetracije na tržište moguć i veći tržišni udjel marke.

Informacijska osnova za izračunavanje ovog mjerila nije jednostavna u dijelu koji se odnosi na podatke o kupnji (prodaji) na cjelokupnom tržištu, bez obzira iskazanih fizički ili vrijednosno, jer je do njih često gotovo nemoguće doći, zato što se statistički ne prate, ponekad predstavljaju poslovnu tajnu ili pak zato što nisu iskazani na valjani način, iako se takvi podaci ponekad mogu pronaći na razini pojedinih poslovnih udruženja i sličnih asocijacija proizvođača.



MJERILA  
VEZANA  
ZA CIJENU



## ODREĐIVANJE CIJENE PROIZVODNJE

Cijena je novčani izraz vrijednosti proizvoda ili usluge. To je mjera vrijednosti koju potrošač razmjenjuje za proizvode koji se nude na tržištu. Cijena promatrana iz ugla potrošača predstavlja samo jedan od činitelja koji utječe na donošenje odluke o kupnji. Potrošač je osjetljiv na ovaj element marketinškog miksa i uvijek je u stanju uočiti razliku prigodom njegove promjene, što nije slučaj kod ostalih elemenata marketinškog miksa. Potrošač, naime, ne uočava različitost kanala distribucije ili medija angažiranih u promocijskim aktivnostima, dok razlike u cijeni uočava brzo i na njih promptno reagira. Navedeno ukazuje da se cijenu ne može analizirati kao zasebni element, već u zajedništvu s ostalim elementima marketinškog miksa.

Na cijenu proizvoda iz ugla poslovnog subjekta utječe čitav niz čimbenika, od troškova nabave i angažiranosti strojeva, opreme, materijala, radne snage, do mjera ekonomske politike, reakcija konkurenata, te ciljeva i strategije poslovnog subjekta, kao i drugih čimbenika.

Kao što je prethodno istaknuto, potrošači su vrlo osjetljivi na cijene, lako ih uspo-ređuju s cijenama konkurenata, što određivanje cijena čini složenom zadaćom.

Definiranje cjenovne strategije polazi od dva ključna cilja, koje poslovni subjekti nastoje ostvariti:

- maksimizacije dobiti i
- zadržavanja ili povećanja tržišnog udjela, što implicira zadržavanje ili povećanje broja potrošača.

Ostvarenje ovih općih ciljeva pojedinog poslovnog subjekta uvjetovano je opredjeljenjem - temelji li se razvoj na isporuci proizvoda visoke kvalitete i ekskluzivnosti ili na poslovanju koje je usmjereno na masovno tržište? U prvom slučaju poslovni subjekti ne provode politiku niskih cijena, dok su u drugom slučaju niže cijene ključna varijabla uspjeha. Dakle, poslovni subjekti određivanje cijena temelje na ciljevima koje žele postići, položaju koji imaju na tržištu, fazi životnog ciklusa u kojoj se nalazi proizvod, i drugim utjecajima. Za ostvarenje tih ciljeva koristi se više različitih strategija, od kojih su najčešće one koje se vezuju za kvalitetu proizvoda.

Pri utvrđivanju cijene treba, naravno, sagledati i određenost cijena te moguću reakciju konkurencije, pri čemu je analiza možda jednostavnija u slučaju kada konkurencije nema, odnosno kada je riječ o potpunom novitetu za tržište, odnosno kada novi proizvod na tržištu ima monopol.

Poslovni subjekt treba odlučiti hoće li nastupiti s razmjerno visokom cijenom koju politiku cijena obično nazivamo politikom „pobiranja vrhnja“ (*skim price*) i na taj način onemogućiti razmjerno brzu saturaciju tržišta, a ipak ostvariti razmjerno veliku dobit, ili pak nastupiti s razmjerno niskom cijenom, dopustiti da se tržište brzo saturira te, iako uz znatno veću prodaju, ostvariti zadovoljavajuću dobit. Ove odluke ovise o vrsti proizvoda, o predvidivoj cjenovnoj elastičnosti njegove potražnje, te predvidivim reakcijama konkurencije.

O čemu je, dakle, potrebno osobito voditi računa prigodom utvrđivanja cijene novih proizvoda? Valja početi od spoznaje da je cijena novog proizvoda, prije svega, interpolacija između zamišljene minimalne cijene kojom bi se moglo privući znatan dio potencijalne potražnje u fazi uvođenja proizvoda na tržište, te zamišljene maksimalne cijene kojom bi poslovni subjekt mogao ostvarivati i maksimalni financijski učinak, odnosno maksimalnu dobit.

U slučaju da poslovni subjekt na tržištu nastupi s proizvodom niske kvalitete, tada mu stoje na raspolaganju sljedeće strategije: strategija niskih cijena koje su minimalno iznad troškova proizvodnje ili strategija visokih cijena, tzv. strategija pobiranja vrhnja. Strategija pobiranja vrhnja moguća je ako se proizvod prodaje na cjenovno neosjetljivom segmentu tržišta, a sva pozornost se koncentrira na potrošače koji među prvima kupuju proizvod. U želji da se pobere što više „vrhnja“, pristupa se zadovoljavanju potražnje pod svaku cijenu pa i ne vodeći računa o kvaliteti. Kratkoročno, ova strategija daje određene rezultate, ali dugoročno ona ima negativne posljedice na *image* proizvoda i proizvođača.

U slučaju da poslovni subjekt na tržištu nastupa s proizvodom visoke kvalitete, tada može taj proizvod vrednovati nisko i provoditi strategiju penetracije ili svoj proizvod može vrednovati visoko i provoditi strategiju visokih tzv. premijskih cijena. Cijena proizvoda kod strategije penetracije je ispod vrijednosti proizvoda s obzirom na njegovu kvalitetu, što u dijelu potrošača izaziva rezerviranost jer nisku cijenu povezuju s niskom kvalitetom proizvoda. Međutim, većina potrošača pozitivno reagira, i na taj način poslovni subjekt zauzima sve veći tržišni udio. S visokom cijenom uz visoku kvalitetu proizvoda nastupaju oni poslovni subjekti koji dominiraju po nekim od osobitosti proizvoda, posebno ako se radi o poznatosti marke proizvoda, ako poslovni subjekt već posjeduje veći tržišni udio i slično.

Na temelju definiranih ciljeva koji se žele postići i izabrane strategije kako će se ti ciljevi ostvariti, poslovni subjekt pristupa izračunu cijena. Pri tome, isti vodi računa da konačna maloprodajna cijena proizvoda osigura ostvarivanje dobiti kada se uzmu u obzir svi odbici koji prate cijenu proizvoda, kao što su npr. popusti, popusti i drugo.

Cijena proizvodnje (CP)<sup>65</sup> se može utvrditi, kako to navodi Davis ako se od maloprodajne cijene (MC) oduzmu popusti na cijenu proizvoda ( $P_{op}$ ) kojima se stimulira potražnja, porez na dodanu vrijednost (PDV), te marža ili razlika u cijeni (RUC).

Radi jednostavnosti razumijevanja izračuna, u nastavku slijedi definiranje cijene proizvodnje (CP) najprije bez popusta, a potom s popustom, budući je drugi izračun izravno u svezi s elementima prvoga.

Izračun cijene proizvodnje ( $CP_1$ ) bez popusta:

$$MC_1 - PDV_1 = C_1 - RUC_1 = CP_1$$

Izračun cijene proizvodnje ( $CP_2$ ) s popustom:

$$MC_1 - P_{op} = MC_2 - PDV_2 = C_2 - RUC_2 = CP_2$$

pri čemu je:  $RUC_2 = C_2 - CP_1$

a gdje su:

CP = cijena proizvodnje (u kn)

MC = maloprodajna cijena (u kn)

PDV = porez na dodanu vrijednost (u %)

C = prodajna cijena proizvoda (u kn)

RUC = razlika u cijeni ili marža (u %)

$P_{op}$  = popust (u %)

Primjer:

Pretpostavimo da poslovni subjekt proizvodi naočale za sunce i da maloprodajna cijena naočala iznosi 123 kn, od čega je porez na dodanu vrijednost (PDV) 23%.

<sup>65</sup> Cijena proizvodnje, za proizvodne poslovne subjekte ili nabavna cijena (kupovna cijena), za uslužne i trgovinske poslovne subjekte u osnovi imaju isto značenje, one predstavljaju cijenu koštanja poslovnog poduhvata.

Planirana promocijska aktivnost uključuje popuste od 10% na maloprodajnu cijenu, dok razlika u cijeni (RUC) iznosi 25%. Uvažavajući gornju jednadžbu, proizlazi da se od maloprodajne cijene od 123 kn dolazi do cijene proizvodnje (CP) poslovnog subjekta od 80 kn za jedne naočale.

$$MC_1 - PDV_1 = C_1 - RUC_1 = CP_1$$

$$123 - 23 = 100 - 20 = 80$$

$$MC_1 - P_{op} = MC_2 - PDV_2 = C_2 - RUC_2 = CP_2$$

$$123 - 12,3 = 110,7 - 20,7 = 90 - 10 = 80$$

$$\text{jer je: } RUC_2 = C_2 - CP_1 = 90 - 80 = 10$$

Iz gornjih izračuna, nesporno jest da popust ide na teret marže, a ne na teret cijene proizvodnje (CP) za proizvodne poslovne subjekte, odnosno nabavne ili kupovne cijene (NC) za uslužne i trgovačke poslovne subjekte. Naime, troškovi proizvodnje su definirani cijenama proizvodnih inputa, te se neće promijeniti zbog danih popusta. Jednako tako, na nabavnu cijenu trgovačke robe nabavljenu od veletrgovca neće utjecati popust kojeg poslovni subjekt odobrava kupcu u maloprodaji. Nabavnu cijenu nije moguće mijenjati, već ju treba prihvatiti kao danu veličinu.

No, ono što ovdje također valja zaključiti jest da odobreni popust izravno smanjuje prodajnu cijenu (C) proizvoda ( $C_1 = 100$ ;  $C_2 = 90$ ), te s time valja računati kod sljedeće analize:

Poslovni subjekt, poznavajući navedene odnose i strategiju koju planira primijeniti, može simulirati odnose na tržištu uvažavajući pri tome visinu maloprodajne cijene i naručene količine naočala. Tako npr. ako se definira maloprodajna cijena i, temeljem nje, prodajna cijena te, na temelju istraživanja tržišta ili intuitivno, utvrdi predviđena prodajna količina, moguće je izračunati očekivane prihode kao što je prikazano u tablici 12.

**Tablica 12.** Određivanje prihoda prodaje temeljem prodajne cijene proizvoda i predviđenog broja potrošača

|                        |         |         |         |         |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Prodajna cijena (u kn) | 50      | 100     | 150     | 200     |
| Broj potrošača         | 2.800   | 1.500   | 900     | 700     |
| Prihod (u kn)          | 140.000 | 150.000 | 135.000 | 140.000 |

Poslovni subjekti ostvaruju u ovom primjeru, u sva četiri slučaja (uz pretpostavku da svaki potrošač kupuje samo po jedan proizvod), približno jednake prihode koji se kreću od 135.000 do 150.000 kn, ali s bitno različitim prodajnim cijenama (kao posljedice popusta u cijeni, i dr.), što motivira na kupnju veći ili manji broj potrošača, koji se kreće od 700 do 2.800 potrošača. Navedeno omogućuje poslovnom subjektu sagledavanje rezultata strategije prodavanja naočala, kako velikom broju potrošača s razmjerno niskom cijenom, tako i manjem broju potrošača s većom cijenom, kao i osnovu za odlučivanje hoće li takva strategija biti kratkoročno usmjerenje ili dugoročno poslovno opredjeljenje.

Odluke o cijenama imaju izravni utjecaj na poslovanje. Primjerice, cijena ima stratešku ulogu u marketinškim naporima koje poduzima svaki poslovni subjekt. Nadalje, cijena se može koristiti kao instrument u borbi protiv konkurencije, za diferencijaciju proizvoda od njemu sličnih ili za stvaranje posebne tržišne niše. Odluke o cijenama moraju se koordinirati s drugim odlukama vezanima za elemente marketinškog miksa, ali i s odlukama koje se odnose na realizaciju ukupne marketinške aktivnosti poslovnih subjekata.

Odluke o cijenama utječu na strategiju ostalih elemenata marketinškog miksa, jer se cijenama, zapravo, šalje signal potrošačima o vrijednosti proizvoda. Kao što je već napomenuto, potrošači visoku cijenu proizvoda poistovjećuju s visokom kvalitetom proizvoda, odnosno nisku cijenu s niskom kvalitetom proizvoda, te se visoke cijene utvrđuju za one proizvode koji se žele pozicionirati kao posebno vrijedni proizvodi ili s kojima poslovni subjekt želi ostvariti veću dobit.

Pri utvrđivanju cijena poslovni subjekt vodi računa i o interesima sudionika u kanalima distribucije koji moraju biti motivirani na suradnju i plasman proizvoda. Također, cijena proizvoda ima izravan utjecaj na promocijske aktivnosti u smislu da se proizvodi s visokim cijenama promoviraju u odgovarajućim, najčešće usko specijaliziranim medijima. Suprotno tome, za promociju proizvoda nižih cijena, koji su namijenjeni široj upotrebi, prikladno je koristiti se masovnim tiskanim i elektroničkim medijima.

Izvori informacija nužni za potrebe definiranja odgovarajuće razine cijene za pojedini proizvod dostupni su u računovodstvenoj, financijskoj ili drugim organizacijskim jedinicama koje su vezane za proces određivanja cijena. Analizom tih podataka i spoznajama o dosadašnjim cijenama ugovorenim s poslovnim partnerima, koje informacije se nalaze u prodajnoj i/ili pravnoj službi, moguće je s velikom preciznošću pristupiti određivanju cijena kako je prethodno prikazano.

## CIJENA UTVRĐENA NA TEMELJU PROSJEČNIH TROŠKOVA

Metode određivanja cijena orijentirane na troškove najraširenija su skupina metoda zbog njihove jednostavnosti u primjeni. Cijenu kao mjerilo vrijednosti nekog proizvoda, linije proizvoda, skupine proizvoda ili cjelokupnog proizvodnog programa moguće je utvrditi, između ostaloga, na temelju utvrđivanja prosječnih troškova. Poslovni subjekt pri tome polazi od pretpostavke da na tržištu postoji određena potražnja za proizvodom, neovisno o njegovoj cijeni. Polazište u određivanju cijena na temelju prosječnih troškova je poznavanje fiksnih i varijabilnih troškova proizvodnje proizvoda, na koje se dodaju određeni iznosi u apsolutnim ili relativnim iznosima.

Utvrđivanjem jedinične prodajne cijene na temelju prosječnih troškova određuje se cijena polazeći od predviđanja prosječnih ukupnih troškova po proizvedenoj jedinici proizvoda. Određuje se jedinična prodajna cijena koja će, uz konkretni volumen prodaje, generirati dovoljni prihod da pokrije troškove i ostvari očekivanu dobit. Prosječni ukupni troškovi po proizvedenoj jedinici proizvoda ( $PUT_k$ ) su zbroj prosječnih fiksnih troškova (PFT) i prosječnih varijabilnih troškova (PVT) u određenom vremenskom razdoblju. Izračunavaju se po jednadžbi:

$$JC = PUT_k + OD_k = PFT + PVT + OD$$

gdje su:

JC = jedinična prodajna cijena proizvoda (u kn/kom)

$PUT_k$  = prosječni ukupni troškovi (u kn/kom)

PVT = prosječni varijabilni troškovi (u kn/kom)

PFT = prosječni fiksni troškovi (u kn/kom)

$OD_k$  = očekivana jedinična dobit (u kn/kom)

Prosječni troškovi po proizvedenoj jedinici za poslovni subjekt koji proizvodi brodske kopče, prikazani u tablici 13. iznose od 25,2 do 30 tisuća kn po proizvedenoj jedinici, ovisno o proizvedenoj količini u jednoj godini. Tako npr. uz najnižu proizvedenu količinu (100) fiksni troškovi po jedinici iznose 6.000 kn ( $600.000/100$ ), varijabilni troškovi po jedinici iznose 24.000 kn ( $2.400.000/100$ ), što u zbiru predstavlja 30.000 kn ( $6.000 + 24.000 = 30.000$  kn) po proizvedenoj jedinici.



**Tablica 13.** Prosječni troškovi za brodske kopče

| Proizvedena količina (u kom) | Ukupni fiksni troškovi (000 kn) | Ukupni varijabilni troškovi (000 kn) | Ukupni troškovi (000 kn) | Prosječni fiksni troškovi (000 kn) | Prosječni varijabilni troškovi (000 kn) | Prosječni ukupni troškovi po proizvedenoj jedinici (000 kn) |
|------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|---|---|
| 100                          | 600                             | 2.400                                | 3.000                    | 6                                  | 24                                      | 30  |
| 300                          | 600                             | 7.200                                | 7.800                    | 2                                  | 24                                      | 26  |
| 500                          | 600                             | 12.000                               | 12.600                   | 1,2                                | 24                                      | 25,2  |

Na tako utvrđene ukupne prosječne troškove po proizvedenoj jedinici dodaje se iznos očekivane jedinične dobiti ( $OD_k$ ) koji u zbroju s ukupnim prosječnim troškovima predstavlja jediničnu cijenu s kojom će se ostvariti očekivana dobit. Tako je, primjerice, poslovni subjekt koji proizvodi brodske kopče predvidio iznos od 6.000 kn očekivane jedinične dobiti koji se dodaje prosječnim ukupnim troškovima. Na taj način će se, ovisno o proizvedenoj količini, odnosno prosječnim ukupnim troškovima, jedinična prodajna cijena kretati od 31.200 kn po komadu ( $25.200 + 6.000$ ) pri proizvodnji od 500 brodskih kopči do 36.000 kn po komadu ( $30.000 + 6.000$ ) za 100 proizvedenih brodskih kopči.

Poslovni subjekti u korištenju ovog mjerila mogu biti vrlo fleksibilni. Najčešće je jedinična prodajna cijena proizvoda rezultat kompromisa između vrijednosti kojom se ostvaruje željena dobit i stvarnih mogućnosti koje pruža tržište, odnosno reakcije potrošača i konkurenata.

Informacijska osnova za izračunavanje prosječnih fiksnih i varijabilnih troškova nalazi se u organizacijskim jedinicama financija i nabave. Problem s kojim se suočavaju poslovni subjekti u određivanju jedinične prodajne cijene vezan je za ograničene mogućnosti razgraničenja troškova koji opterećuju pojedine proizvode, liniju proizvoda, skupinu proizvoda ili proizvodni program.

## CJENOVNA ELASTIČNOST POTRAŽNJE

Cjenovna elastičnost potražnje nam kazuje u kojoj se mjeri mijenja količina tržišne potražnje pri određenoj promjeni cijene konkretnog proizvoda. Potražnja je cjenovno elastična ukoliko uz promjene u cijeni proizvoda dolazi i do značajnije

obrnuto proporcionalne promjene u količini potražnje. Potražnja je, pak, cjenovno neelastična ukoliko uz promjene u cijeni proizvoda ne dolazi ili dolazi do neznatne promjene u količini potražnje. Gledano sa stajališta vođenja politike cijena, i jedna i druga elastičnost imaju svoje prednosti i nedostatke koje u danom trenutku treba znati valjano iskoristiti.

Poznavanje elastičnosti potražnje je ključno za razumijevanje percepcije potrošača o cijenama. U tom kontekstu, potrebno je spoznati i kolika je osjetljivost potrošača na promjenu cijena, budući da je elastičnost potražnje, zapravo, mjera osjetljivosti potražnje na promjenu cijena. Iskazuje se promjenom količine kupljenih proizvoda u odnosu na promjenu cijene. Prema Bennetu, to je postotak promjene količine koja se potražuje u odnosu na određenu postotnu promjenu cijene tog proizvoda.<sup>66</sup>

Potrošači reaguju na način da kupuju više kada je cijena niža i u tom slučaju potražnja je veća. Kada je cijena viša, potrošači reaguju na način da kupuju manje i u tom je slučaju potražnja manja. Dakle, potražnja je elastična, odnosno potrošači su osjetljivi na promjene cijena, te se govori o cjenovnoj elastičnosti. Veća cjenovna elastičnost je prisutna kod luksuznih proizvoda, zatim u situacijama kada potrošači imaju na raspolaganju više mogućnosti izbora proizvoda, a manja kada su u pitanju nužni proizvodi, kada potrošači imaju suženi izbor proizvoda.

Cjenovna elastičnost potražnje ( $E_d$ ) je uobičajena mjera reakcije potrošača na promjene cijena. U osnovi, to je kvocijent postotne promjene potraživane količine proizvoda ( $\Delta Q$ ) i postotne promjene njegove cijene ( $\Delta C$ ), uz pretpostavku da su svi ostali čimbenici u funkciji potražnje konstante. Navedeno je moguće prikazati jednadžbom:

$$E_d = \frac{\Delta Q}{\Delta C}$$

gdje su:

$E_d$  = cjenovna elastičnost potražnje (u %)

$\Delta Q$  = promjena količine proizvoda (u %)

$\Delta C$  = promjena cijena proizvoda (u %)

Razlikuju se linearna cjenovna elastičnost (cjenovna elastičnost u točki) i krivolinijska cjenovna elastičnost (lučna cjenovna elastičnost), koje se elaborira u nastavku koristeći se primjerom za poslovni subjekt koji proizvodi elektro-uređaje.<sup>67</sup>

<sup>66</sup> Bennett, P. D.: Dictionary of Marketing Terms, 2<sup>nd</sup> Ed., AMA, Chicago, 1995., str. 215.

<sup>67</sup> Razrađeno prema Salvatore, D., ibidem, str. 84-94.

## Pravolinijska cjenovna elastičnost potražnje ili cjenovna elastičnost u točki

Pravolinijskom cjenovnom elastičnošću utvrđuje se cjenovna elastičnost potražnje u jednoj točki. U tu svrhu je na pravolinijskom pravcu prikazanom na grafikonu 4. utvrđena točka C. Jednadžba za izračunavanje pravolinijske cjenovne elastičnosti potražnje je:

$$E_{dp} = \frac{\frac{Q_2 - Q_1}{Q_1}}{\frac{C_2 - C_1}{C_1}} = \frac{(Q_2 - Q_1) \times C_1}{(C_2 - C_1) \times Q_1} = \frac{\Delta Q}{\Delta C} \times \frac{C_1}{Q_1} = a \times \frac{C_1}{Q_1}$$

gdje su:

$E_{dp}$  = pravolinijska cjenovna elastičnost potražnje (u %)

$Q_1$  = prodana količina 1 (u kom)

$Q_2$  = prodana količina 2 (u kom)

$C_1$  = cijena za količinu 1 (u kn)

$C_2$  = cijena za količinu 2 (u kn)

$a$  = koeficijent smjera pravca

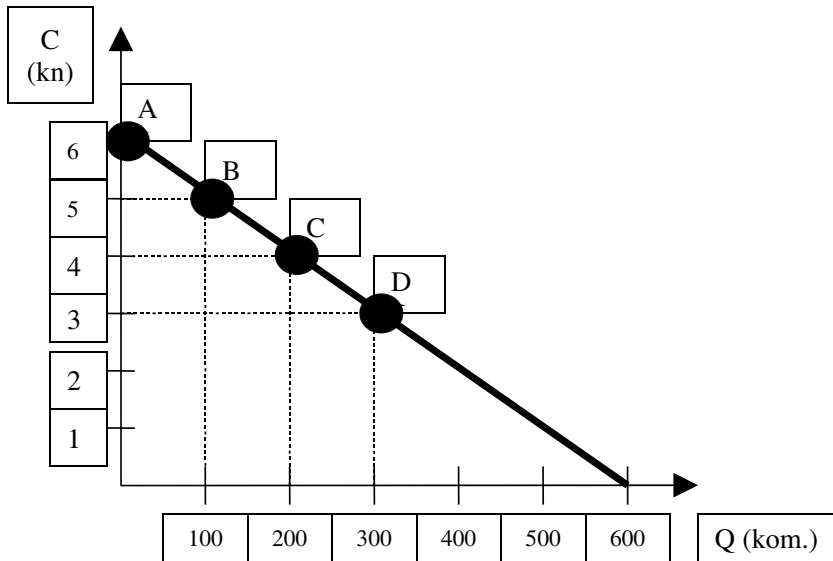
Navedenom jednadžbom određuje se cjenovna elastičnost potražnje u točki C na linearnoj krivulji potražnje. Točku C karakterizira cijena proizvoda od 4 kn i potražnja za proizvodom na razini od 200 komada. Zbog smanjenja cijene s 5 na 4 kn povećala se potražnja za proizvodom sa 100 na 200 komada. Uključivanjem tih vrijednosti u jednadžbu proizlazi da pravolinijska cjenovna elastičnost ili cjenovna elastičnost u točki iznosi – 5%, što znači da se potraživana količina smanjuje za 5% za svakih 1% povećanja cijene. Cjenovna elastičnost u drugim točkama na pravcu prikazanom na grafikonu 4. je različita jer se vrijednosti za svaku količinu i cijenu mijenjaju, uz nepromijenjeni koeficijent “a”. Koeficijent “a” za ovaj primjer iznosi -100, budući da je:

$$a = \frac{\Delta Q}{\Delta C} = \frac{200 - 100}{4 - 5} = -100$$

Iz toga slijedi da je pravolinijska cjenovna elastičnost ili cjenovna elastičnost u točki jednaka:

$$E_{dp} = a \times \frac{C_1}{Q_1} = -100 \times \frac{5}{100} = -5\%$$

**Grafikon 4.** Pravolinijska cjenovna elastičnost potražnje



### Krivolinijska cjenovna elastičnost potražnje ili lučna cjenovna elastičnost

U poslovnoj praksi se javlja potreba da se umjesto mjerenja cjenovne elastičnosti u jednoj točki ona mjeri u dvije točke s time da se mjeri njihova srednja vrijednost. Takva se cjenovna elastičnost naziva krivolinijska ili lučna cjenovna elastičnost. Indeksi 1 i 2 označavaju početne i nove vrijednosti količina proizvoda i cijena proizvoda. Jednadžba za krivolinijsku cjenovnu elastičnost glasi:

$$E_{dk} = \frac{Q_2 - Q_1}{C_2 - C_1} \times \frac{\frac{C_2 + C_1}{2}}{\frac{Q_2 + Q_1}{2}} = \frac{Q_2 - Q_1}{C_2 - C_1} \times \frac{C_2 + C_1}{Q_2 + Q_1}$$

gdje su:

$E_{dk}$  = krivolinijska cjenovna elastičnost potražnje (u %)

$Q_1$  = prodana količina 1 (u kom)

$Q_2$  = prodana količina 2 (u kom)

$C_1$  = cijena za količinu 1 (u kn)

$C_2$  = cijena za količinu 2 (u kn)

Navedenom jednadžbom određuje se krivolinijska cjenovna elastičnost potražnje između točaka C i D. Točku C karakterizira cijena proizvoda od 4 kn i potražnje za proizvodom na razini od 200 komada, a točku D cijena od 3 kn i potražnja za proizvodom od 300 komada. Uključivanjem tih vrijednosti u jednadžbu proizlazi da krivolinijska cjenovna elastičnost iznosi - 1,4.

$$E_{dk} = \frac{Q_2 - Q_1}{C_2 - C_1} \times \frac{C_2 + C_1}{Q_2 + Q_1} = \frac{300 - 200}{3 - 4} \times \frac{3 + 4}{300 + 200} = - 1,4\%$$

Dobiveni rezultat krivolinijske cjenovne elastičnosti od -1,4 znači da se kod promjene cijena od 1% javlja suprotna (negativna) promjena potraživane količine za 1,4% u prosjeku, odnosno ako cijena padne sa 4 kn na 3 kn, da će tada količina koja se potražuje porasti za 1,4% ili s 200 kom na 300 kom i, obrnuto, ako cijena poraste s 3 kn na 4 kn, da će tada količina koja se potražuje pasti za 1,4% ili s 300 kom na 200 kom.

Utvrdjivanje cjenovne elastičnosti, neovisno o tome radi li se o pravolinijskoj ili krivolinijskoj elastičnosti, temelji se na procjenama prema dostupnim podacima i informacijama. Ti se podaci i informacije nalaze u organizacijskim jedinicama financija ili prodaje poslovnog subjekta, a mogu se dobiti i na temelju praćenja tržišnih promjena vezanih za prodaju i cijene, te istraživanja ponašanja potrošača.

Na temelju utvrđene cjenovne elastičnosti poslovni subjekt može procijeniti buduća kretanja i reakciju tržišta. U slučaju pravolinijske cjenovne elastičnosti koeficijent «a» je konstanta i elastičnost se mijenja s promjenom cijena. Poslovni subjekt u tom scenariju može koristiti utvrđenu vrijednost elastičnosti za predviđanje budućeg kretanja potražnje i pri tome odabrati odgovarajuću polaznu točku jer je elastičnost različita u pojedinim točkama.

Kod krivolinijske cjenovne elastičnosti koeficijent «a» je konstanta, kao i vrijednost elastičnosti između dviju točaka, neovisno o tome krećemo li se, primjerice,

iz točke C u D ili obrnuto, iz točke D u C. Navedeno iz razloga što se u izračunu uzimaju prosječne vrijednosti elastičnosti. S tim u svezi će i projekcija potražnje biti aproksimacija s obzirom na kretanje cijena. Spomenuto nije slučaj kod pravolinijske cjenovne elastičnosti, gdje se koeficijent cjenovne elastičnosti određuje i bitno mijenja upravo s obzirom na smjer kretanja, te se tako kretanjem, primjerice, iz točke B u C dobiva jedna vrijednost cjenovne elastičnosti ( $-5\% = -100 \times 5/100$ ), dok se kretanjem u obrnutom smjeru, iz točke C u B dobiva potpuno druga vrijednost cjenovne elastičnosti ( $-2\% = -100 \times 4/200$ ). Opisane razlike su značajke po kojima se razlikuje elastičnost u točki od one na luku.

## REZIDUALNA CJENOVNA ELASTIČNOST POTRAŽNJE

32

Na poslovanje poslovnih subjekata utječe više snaga iz marketinškog okruženja koje potiču i usmjeravaju nagle promjene na tržištu. Turbulentnost tržišta potiču snage iz marketinškog okruženja od kojih posebno potrošači i konkurenti. Potrošači kao snaga iz marketinškog okruženja utječu na definiranje cijena na način da neposredno reagiraju na cijene poslovnog subjekta, ali potrošači reagiraju i na cijene njegovih konkurenata. Konkurenti su druga ključna snaga čije je reagiranje potrebno uvažavati vezano za definiranje cijena. Dakle, poslovni subjekt pri planiranju promjene cijena mora uvažavati reakcije potrošača i konkurenata.

Koncept rezidualne<sup>68</sup> cjenovne elastičnosti potražnje uzima u obzir dinamiku konkurentnosti na tržištu i korespondentnih elastičnosti kao što slijedi:<sup>69</sup>

1. Vlastita cjenovna elastičnost - reakcije potrošača iskazane promjenama u potražnji zbog promjena cijena proizvoda, uz pretpostavku da nema reakcije konkurenata.
2. Cjenovna elastičnost „konkurenata” - reakcije konkurenata na promjene cijena poslovnog subjekta koje su u pravilu vezane za snižavanje cijena.
3. Križna cjenovna elastičnost - reakcije potrošača poslovnog subjekta na promjene cijena njegovih konkurenata koji snižavanjem cijene žele privući nove potrošače.

<sup>68</sup> Rezidualno = zaostalo, preostalo.

<sup>69</sup> Razrađeno prema Farris, P. W. et al., ibidem, str. 227-231.

Navedeno je moguće prikazati jednadžbom:

$$ER_d = EV_d + (EK_d \times EKr_d)$$

gdje su:

$ER_d$  = rezidualna cjenovna elastičnost (u %)

$EV_d$  = vlastita cjenovna elastičnost (u %)

$EK_d$  = cjenovna elastičnost konkurenata (u %)

$EKr_d$  = križna cjenovna elastičnost (u %)

Postotna promjena prodaje poslovnog subjekta koja se ostvari pod utjecajem rezidualne cjenovne elastičnosti ( $PPER_d$ ) može se utvrditi umnoškom vlastite promjene cijene (VPC) s rezidualnom cjenovnom elastičnosti ( $ER_d$ ):

$$PPER_d = VPC \times ER_d$$

gdje su:

$PPER_d$  = promjena prodaje pod utjecajem rezidualne cjenovne elastičnosti (u %)

VPC = vlastita promjena cijena (u %)

$ER_d$  = rezidualna cjenovna elastičnost (u %)

Ukoliko je, primjerice, poslovni subjekt odlučio smanjiti cijenu za 10% (–10%) i procijenio vlastitu cjenovnu elastičnost na –2, uz pretpostavku da konkurencija ne bi reagirala,<sup>70</sup> onda bi se ostvarilo povećanje prodaje za 20%, odnosno:

$$PPER_d = VPC \times ER_d = (-10) \times (-2) = 20\%$$

Poslovni subjekt je procijenio cjenovnu elastičnost konkurenata s 1, odnosno konkurenti će reakciju vezati za korekciju cijena u jednakom postotku i u istom smjeru (snižavanjem cijena). Ako poslovni subjekt procjenjuje križnu elastičnost s 0,7, što znači da će doći do reakcije potrošača poslovnog subjekta na snižavanje cijena njegovih konkurenata, tada postotak promjene cijene konkurenata utječe na promjenu prodaje poslovnog subjekta.

Uvažavajući navedene podatke, rezidualna cjenovna elastičnost je –1,3, što proizlazi iz sljedećeg:

$$ER_d = EV_d + (EK_d \times EKr_d) = (-2) + (1 \times 0,7) = -1,3$$

<sup>70</sup> Pretpostavka izostanka reakcije konkurenata implicira relaciju  $ER_d = EV_d$ , jer su onda vrijednosti  $EK_d$  i  $EKr_d$  u jednadžbi  $ER_d = EV_d + (EK_d \times EKr_d)$  jednake nuli.

Povećanje prodaje poslovnog subjekta pod utjecajem rezidualne cjenovne elastičnosti je 13%.

$$PPER_d = VPC \times ER_d = (-10) \times (-1,3) = 13\%$$

Proizlazi da reakcija konkurenata na smanjenje cijene poslovnog subjekta i posredna reakcija potrošača na smanjenje cijena konkurenata utječu na smanjivanje prodaje poslovnog subjekta s početno projiciranih 20% na 13%, odnosno za 7%.

Izvori informacija i podataka za određivanje rezidualne cjenovne elastičnosti nalaze se u internim podacima poslovnog subjekta, najčešće u financijama, računovodstvu ili organizacijskoj jedinici prodaje. Navedeno se osobito odnosi na podatke i informacije za utvrđivanje vlastite cjenovne elastičnosti. Međutim, ostale podatke o cjenovnoj elastičnosti konkurenata, kao i o reakcijama potrošača na novu cjenovnu situaciju s obzirom na reakciju konkurenata, moguće je prikupiti redovitim praćenjem i/ili istraživanjem tržišta koje je ciljno usmjereno na ovo područje.

Poslovni subjekt koristi se ocjenom rezidualne cjenovne elastičnosti i na tim osnovama prilagođava svoj nastup na tržištu, iako se ukazuje da postoje i drugi pristupi koji su često i prihvatljiviji. Naime, poslovni subjekt u cilju primjerenog određivanja cijena može provoditi istraživanja kojim utvrđuje reakcije potrošača i konkurenata. U tu svrhu koriste se razni instrumenti istraživanja poput standardnog intervjua, skupnog intervjua, fokus skupina, osobnog ispitivanja ili jednostavno metodom promatranja i na tim osnovama projiciranja reakcija potrošača i konkurenata s obzirom na promjene u cijenama.

## NADOGRAĐENA CIJENA

U osnovi djelovanja svakog poslovnog subjekta je ostvarivanje dobiti neophodne za ulaganje i razvoj. Putovi ostvarenja ovog temeljnog cilja u suvremenim okolnostima ostvaruju se osvajanjem novog tržišta, odnosno razvojem ili inoviranjem proizvoda. Kada se nastupa s novim ili inoviranim proizvodom, poslovni subjekti određuju cijenu kojom nastoje privući što veći broj potrošača. Više je metoda određivanja cijena od kojih je metoda nadograđivanja, odnosno tzv. *markup* metoda, široko primjenjiva.



Metoda nadograđivanja široko je primijenjena kod poslovnih subjekata iz raznih djelatnosti, ali je najraširenija kod trgovinskih poslovnih subjekata, poslovnih subjekata koji pružaju poslovne usluge npr. konzultantske usluge, izradu projekata i slično, ali se primjenjuje i kod proizvodnih poslovnih subjekata. Ovom metodom ukupnim troškovima koji su vezani za proizvod dodaje se određeni iznos kao postotak, u (1) prvom pristupu na prodajnu cijenu, a u (2) drugom pristupu na troškove, da bi se dobila konačna prodajna cijena.<sup>71</sup>

U nastavku se, na primjeru projektantske tvrtke koja želi odrediti cijenu za projekt izrade idejnog urbanističkog rješenja nekog turističkog naselja na Jadranu, obrazlažu navedena dva pristupa. Cijena izrade idejnog projekta je 100.000 kn, a intuitivno se predviđa nadograđivanje cijene (*markup*) od 40%.

- 1) U prvom pristupu, troškovima izrade projekta u visini od 100.000 kn dodaje se iznos kao postotak na prodajnu cijenu. Prodajna cijena (C) idejnog projekta u tom slučaju je 166.667 kn. Navedeno iz razloga jer je prodajna cijena osnova (100%) na koju se nadograđuje cijena (*markup*) za 40%, a preostalih 60% su troškovi projekta. U apsolutnom iznosu troškovi su 100.000 kn, pa proizlazi da je prodajna cijena:

$$C = \frac{T_{\text{pro}}}{(100 - \text{PN})} = \frac{100.000}{100 - 40} = \frac{100.000}{60} = 166.667 \text{ kn}$$

gdje su:

C = prodajna cijena proizvoda (u kn)

T<sub>pro</sub> = troškovi projekta (u kn)

PN = postotak nadograđivanja (u %)

Dakle, troškovima izrade projekta (100.000 kn) dodaje se 40% prodajne cijene (166.667 kn) kao osnovici za izračun, što iznosi 66.667 kn.

- 2) U drugom pristupu, troškovima izrade projekta, koji iznose 100.000 kn, dodaje se iznos kao postotak na troškove. Prodajna cijena u tom slučaju je 140.000 kn. Navedeno iz razloga jer su troškovi izrade projekta osnova (100%) na koju se nadograđuje cijena (*markup*) za 40%, odnosno u apsolutnom iznosu 40.000 kn, što u zbroju iznosi 140.000 kn.

<sup>71</sup> Semenik, R. J., Bamossy, G. J.: Principles of Marketing, A Global Perspective, 2<sup>nd</sup> Ed., South-Western College Publishing, 1995., str. 296-298.

$$C = T_{\text{pro}} + PN = 100.000 + 100.000 \times \frac{40}{100} = 140.000 \text{ kn}$$

Nedostaci ove metode vezuju se za neuvažavanje potražnje potrošača i ponašanje konkurencije, ali ima veliku prednost što je njezina primjena jednostavna i podaci za izračun nalaze se u internim evidencijama poslovnog subjekta u organizacijskim jedinicama računovodstva, financija, kontrolinga i marketinga. Visina iznosa nadograđivanjem vezana je za procjenu situacije na tržištu, posebno s obzirom na odnose s partnerima i reakciju konkurencije. Partneri mogu prihvatiti navedeni pristup ili će se metodom nadograđivanja cijena samo stvoriti temelj za poslovno pregovaranje. Konkurencija, kao što je poznato, nikad ne miruje, odnosno prati i analizira tijek dogovaranja i ugovaranja koje poslovni subjekt provodi o čemu se mora voditi posebna pozornost.

34

## MAKSIMALNA CIJENA

Definiranje visine cijene pojedinog proizvoda je složen zadatak i pod utjecajem čitavog niza ograničenja. Poslovni subjekti nalaze se pred izazovom da ne pretjeraju s visinom cijene ili da ne utvrde dovoljno visoku cijenu. U prvom slučaju, velika je vjerojatnost da će izgubiti potrošače, a u drugom da neće ostvariti one prihode koje su mogli ostvariti.

Ključna ograničenja odnose se na minimalnu i maksimalnu visinu cijene. Minimalnom visinom cijene proizvoda moraju se pokriti troškovi poslovanja. Naime, nije realno, bar ne u dužem roku, da cijena proizvoda ne pokriva troškove njegovog razvoja i plasmana, budući da nepokrivanje troškova poslovanja poslovni subjekt vodi u gubitak. Drugi ključni čimbenik je osjetljivost visine cijene na potražnju. Taj čimbenik određuje gornju granicu cijene. Cijena je ograničena potražnjom i, načelno, uz manju cijenu potražnja je veća, odnosno povećanje cijena dovodi do smanjenja potražnje. Nakon određene razine cijena potrošači traže druga, jeftinija rješenja. Iz tih razloga spoznati koje su maksimalne cijene iznad kojih potrošači više nisu spremni kupovati proizvod temelj je za definiranje potražnje za proizvodom u slučajevima kada ne postoje drugi podaci. Međutim, svaki potrošač ima svoj pristup vrednovanja proizvoda i svaki drugačije vrednuje proizvod.

Uzmimo za primjer situaciju u kojoj poslovni subjekt djeluje na tržištu na kojem postoji pet velikih potrošača koji, po svojoj subjektivnoj ocjeni, različito vrednuju proizvod, tj. svaki od njih ima različitu maksimalnu cijenu iznad koje više neće kupovati proizvod. Za prvoga je to npr. 30, drugog 50, trećeg 70, četvrtog 90 i petog 110 kn. Poslovni subjekt mora se odrediti prema cijeni. U idealnoj situaciji, svakom bi se potrošaču trebalo prilagoditi i ponuditi, upravo s njihove strane, određenu maksimalnu cijenu čime bi se ostvario i najbolji poslovni rezultat. Međutim, to je moguće samo na tržištima koja imaju vrlo malo potrošača, što je u stvarnosti rijetka situacija.

U našem primjeru, koji se dalje razrađuje u tablici 14., poslovni subjekt procjenjuje da će se uz cijenu do 30 kn prodati 15 proizvoda, s time da svi potrošači procjenjuju da je postignuta cijena za njih dobra vrijednost. Uz cijenu do 50 kn procjena prodaje je na razini od 12 proizvoda, a 80% potrošača (4/5) drži da je postignuta cijena dobra vrijednost itd. Tako, primjerice, uz cijenu od 110 i više kuna procjenjuje se da se neće prodati niti jedan proizvod.

Uz pretpostavku visine jediničnih varijabilnih troškova od 60 kn, različit je doprinos po proizvodu u kunama, koji je pozitivan kada je prodajna cijena veća od varijabilnih troškova i negativan kada je prodajna cijena ispod visine varijabilnih troškova, kao što je i istaknuto u tablici 14. Tako s cijenom „do 30 kn” svi potrošači drže da time dobivaju dobru vrijednost i prodalo bi se 15 komada. Međutim, doprinos bi po proizvodu bio negativan, jer je  $(30-60) \times 15 = -450$  kn. Najveći doprinos po proizvodu ostvarit će se uz visinu cijene „do 90 kn” i iznosit će  $(90-60) \times 6 = 180$  kn.

**Tablica 14.** Doprinos po proizvodu

| Cijena (u kn) | Udjel potrošača koji drži da je proizvod dobra vrijednost (u %) | Prodana količina (u komadima proizvoda) | Doprinos po proizvodu (u kn) |
|---------------|---|---|------------------------------|
| do 30         | 100   | 15                                      | - 450                        |
| do 50         | 80  | 12                                      | - 120                        |
| do 70         | 60  | 9                                       | 90                           |
| do 90         | 40  | 6                                       | 180                          |
| do 110        | 20  | 3                                       | 150                          |
| 110 i više    | 0   | 0                                       | 0                            |

Uz cijenu “do 90 kn” 40% potrošača drži da je postignuta cijena dobra vrijednost za njih. TOME treba dodati i 20% potrošača koji su spremni platiti i veću

cijenu (“do 110 kn”), te je za njih niža cijena dodatni motiv da proizvod kupe i drže ga dobrom vrijednošću. Iz navedenoga proizlazi da je potražnja, određena prema kriteriju maksimalne cijene koju je potrošač spreman platiti, na razini od 9 komada (6+3). Potražnja po osnovi nižih cijena je mnogo veća i zanimljiva za potrošače, ali ne i za poslovni subjekt, jer s tim cijenama ostvaruje gubitak ili mali doprinos po proizvodu.

Informacije za utvrđivanje maksimalne cijene za potrošače ne nalaze se unutar poslovnog subjekta, te ih je potrebno osigurati na temelju istraživanja provedenog u tu svrhu.

35

## STOPA PREMIJSKE CIJENE

Cijena je mjera vrijednosti gdje potrošač razmjenjuje nešto što je njemu vrijedno, u pravilu iskazano novcem, za vrijednost proizvoda. Na vrijednost proizvoda utječe čitav niz čimbenika – od troškova materijala, radne snage, utjecaja mjera ekonomske politike, reakcije konkurenata, do ciljeva i strategije poslovnog subjekta te drugih čimbenika.

Pri određivanju premijske cijene (*premium price*) vodi se računa da su potrošači vrlo osjetljivi na cijene, lako ih uspoređuju s cijenama konkurenata, što određivanje premijske cijene čini složenom zadaćom. Potrošači prihvaćaju premijske cijene za proizvode visoke kvalitete, za proizvode koji su različiti od konkurentnih proizvoda ili za proizvode koji im ispunjavaju psihološke potrebe, kao što, primjerice, posjedovanje proizvoda označava pripadanje određenoj skupini potrošača, status, *image* i slično.

Poslovni subjekt određivanjem premijske cijene za svoje proizvode teži maksimiziranju dobiti, odnosno maksimalizaciji povrata investicija. Pri tome se ulažu napor da se zadrži ili poveća tržišni udjel, što implicira zadržavanje postojećih i povećanje broja novih potrošača.

Stopa premijske cijene je postotak odstupanja premijske cijene konkretnog proizvoda poslovnog subjekta u odnosu na cijene sličnih proizvoda konkurenata.<sup>72</sup>

<sup>72</sup> Razrađeno prema Farris, P. W., et al., ibidem, str. 198-202.

$$SPC = \frac{PC_p - CPK}{CPK} \times 100$$

gdje su:

SPC = stopa premijske cijene (u %)

$PC_p$  = premijska cijena konkretnog proizvoda (u kn)

CPK = cijena proizvoda izravnog konkurenta (u kn)

U određivanju stope premijske cijene usporedba se treba činiti s konkurentima koji ostvaruju bolje rezultate poslovanja, pri čemu se koriste rezultati *benchmark* analize. Pri tome se, u *benchmark* analizi, kao elementi za usporedbu, mogu se koristiti cijena izravnog konkurenta, prosječna cijena više konkurenata, prosječna cijena u trgovačkoj mreži ili prosječna tržišna cijena.

**Utjecaj izravnog konkurenta.** Kada poslovni subjekt za kojeg se utvrđuje stopa premijske cijene ima jednog izravnog konkurenta onda se takav konkurent javlja kao temelj za usporedbu. Primjerice, ako poslovni subjekt nastupa na tržištu s cijenom od 150 kn po proizvodu, dok njegov konkurent ima cijenu od 140 kn po proizvodu, onda stopa premijske cijene iznosi 7,14%, što znači da premijska cijena poslovnog subjekta odstupa za 7,14% od cijene izravnog konkurenta.

$$SPC = \frac{PC_p - CPK}{CPK} \times 100 = \frac{150 - 140}{140} \times 100 = 7,14\%$$

**Utjecaj ključnih konkurenata.** U slučaju da na tržištu djeluje više konkurenata onda je korisno stopu premijske cijene odrediti prema prosječnoj cijeni ključnih konkurenata i njihovom udjelu na tržištu. Pretpostavimo da na tržištu djeluju tri poslovna subjekta. Prvi poslovni subjekt, čiji utjecaj ključnih konkurenata mjerimo, ima cijenu proizvoda od 150 kn i tržišni udjel od 30%, drugi ima cijenu proizvoda od 145 kn za proizvod i ima udjel na tržištu od 45%, dok treći poslovni subjekt ima cijenu proizvoda od 155 kn i udjel na tržištu od 25%.

Proizlazi da je prosječna cijena proizvoda na tržištu 149 kn što je rezultat uvažavanja cijene proizvoda pojedinog poslovnog subjekta i njihovog udjela na tržištu.

$$(150 \times 0,3) + (145 \times 0,45) + (155 \times 0,25) = 149 \text{ kn}$$

Ukoliko, pak, poslovni subjekt nastupa na tržištu s cijenom proizvoda od 150 kn, a ako je prosječna cijena proizvoda na tržištu 149 kn po proizvodu, onda je stopa premijske cijene 0,67%, što znači da premijska cijena poslovnog subjekta odstupa za 0,67% od prosječne tržišne cijene, odnosno od cijena više konkurenata.

$$SPC = \frac{PC_P - CPK}{CPK} \times 100 = \frac{150 - 149}{149} \times 100 = 0,67\%$$

**Utjecaj dostupnosti proizvoda.** Poslovni subjekt može biti zainteresiran utvrditi utjecaj dostupnosti proizvoda (vidi mjerilo 62.) na stopu premijske cijene. Dostupnost proizvoda u trgovačkoj mreži može biti određena prema više kriterija kao, primjerice, broju prodajnih mjesta na kojima se prodaje proizvod, broju prodajnog osoblja, površini prodajnog prostora, površini polica i slično.

Pretpostavimo, u nastavku, primjer da poslovni subjekt za kojeg se određuje stopa premijske cijene plasira proizvod u trgovačku mrežu koja raspolaže s ukupno 110 prodajnih mjesta. Njegovi proizvodi dostupni su na 50 prodajnih mjesta, dok su proizvodi prvog konkurenta dostupni na 30 prodajnih mjesta, a drugog na 25 prodajnih mjesta. Na temelju prezentiranih podataka moguće je utvrditi utjecaj dostupnosti proizvoda na prosječnu cijenu proizvoda u trgovačkoj mreži na način da se cijena proizvoda ponderira s udjelom u trgovačkoj mreži. Cijena proizvoda za pojedini poslovni subjekt iznosi 150, 145 i 155 kn (preuzeto iz prethodnog primjera). Proizlazi da tako definirana prosječna cijena u trgovačkoj mreži iznosi 142,95 kn.

$$\left(150 \times \frac{50}{110}\right) + \left(145 \times \frac{30}{110}\right) + \left(155 \times \frac{25}{110}\right) = 142,95 \text{ kn}$$

S druge strane, ukoliko poslovni subjekt nastupa na tržištu s cijenom proizvoda od 150 kn po proizvodu na 50 prodajnih mjesta, a prosječna cijena proizvoda u trgovačkoj mreži, koja obuhvaća 110 prodajnih mjesta, iznosi 142,95 kn, onda je stopa premijske cijene 4,93% što znači da premijska cijena tog poslovnog subjekta odstupa za 4,93% od prosječne tržišne cijene u trgovačkoj mreži.

$$SPC = \frac{PC_P - CPK}{CPK} \times 100 = \frac{150 - 142,95}{142,95} \times 100 = 4,93\%$$

**Utjecaj prosječne tržišne cijene.** Polazeći od situacije obrazložene u prethodnim primjerima po kojima na tržištu djeluju poslovni subjekti s različitim cijenama, moguće je stopu premijske cijene odrediti prema prosječno ostvarenoj cijeni na tržištu.

Pretpostavimo da poslovni subjekt za kojeg se računa stopa premijske cijene ima cijenu proizvoda od 150 kn, drugi poslovni subjekt ima cijenu proizvoda od 145 kn, a treći od 155 kn. Prosječna cijena na tržištu je  $(150 + 145 + 155)/3 = 150$  kn iz čega proizlazi da je stopa premijske cijene 0%, što znači da promatrani poslovni subjekt ima premijsku cijenu koja je identična prosječnoj cijeni na tržištu.

$$SPC = \frac{PC_p - CPK}{CPK} \times 100 = \frac{150 - 150}{150} \times 100 = 0\%$$

Informacije i podatke za utvrđivanje utjecaja izravnog konkurenta, prosječne cijene više konkurenata, prosječne cijene u trgovačkoj mreži i prosječne tržišne cijene na stopu premijske cijene može se naći u financijskim i računovodstvenim službama poslovnog subjekta i/ili su rezultat istraživanja provedenih u tu svrhu. Istraživanje tržišta bit će nužno prvenstveno za prikupljanje podataka i informacija o cijenama drugih poslovnih subjekata i cijena na tržištu.

Mjerilo stope premijske cijene ima veću vrijednost ako se prati kontinuirano i ako se u analizu uključuje više konkurenata. Iz tih razloga korisno je uspostaviti sustav prikupljanja i obrade informacija o kretanjima cijena i udjela na tržištu. Sve navedeno iz razloga da se promptno i cjelovito može utvrditi položaj premijske cijene poslovnog subjekta u usporedbi s drugim konkurentima i kretanjima na tržištu.

36

## PROMOCIJSKE CIJENE

Temeljna uloga promocije je stimuliranje potražnje i isticanje vrijednosti koje pojedini poslovni subjekt nudi svojim potrošačima. Smatra se da su ciljevi promocije vezani za informiranje potrošača, diferenciranje proizvoda, povećanje potražnje, isticanje vrijednosti proizvoda i stabilizaciju prodaje. Promocijske cijene sastavni-

ca su promocijskih aktivnosti koje se provode samostalno ili u zajedništvu s ostalim promocijskim aktivnostima sa svrhom povećanja učinkovitosti poslovanja.

Problem s kojim se poslovni subjekti suočavaju vezan je za utvrđivanje doprinosa promocijskih aktivnosti koje su rezultat realizacije promocijskog miksa - od oglašavanja, unapređenja prodaje, do osobne prodaje i publiciteta. U tome značajnu ulogu imaju i promocijske cijene, te je potrebno utvrditi koliko one utječu na povećanje prodaje. Naime, poslovni subjekt koristi promocijske cijene na način da na kraće vrijeme i od slučaja do slučaja snizi cijene proizvoda kako bi privukao potrošače i povećao prodaju.

U analizi doprinosa promocijskih cijena potrebno je razlikovati temeljnu prodaju poslovnog subjekta koja se ostvari bez promocijskih cijena i dodatnu prodaju koja se ostvari zahvaljujući promocijskim cijenama. Dakle, ukupna prodaja ( $UPP_t$ ) je zbroj temeljne prodaje ( $TPP_t$ ) i dodatne prodaje ( $DPP_t$ ) ostvarene po osnovi promocijskih cijena, te se dodatna prodaja izračunava oduzimanjem temeljne prodaje od ukupne prodaje.<sup>73</sup>

$$UPP_t = TPP_t + DPP_t$$

odnosno iz navedenog proizlazi da je  $DPP_t = UPP_t - TPP_t$

gdje su:

$UPP_t$  = ukupna prodaja proizvoda u vremenu „t” (u kn)

$TPP_t$  = temeljna prodaja proizvoda koja se ostvari bez promocijskih cijena u vremenu „t” (u kn)

$DPP_t$  = dodatna prodaja proizvoda koja se ostvari promocijskim cijenama u vremenu „t” (u kn)

Stopa doprinosa promocijskog programa temeljenog na promocijskim cijenama utvrđuje se stavljanjem u odnos ostvarene dodatne prodaje po osnovi promocijskih cijena s temeljnom prodajom:

$$SD_{pct} = \frac{DPP_t}{TPP_t}$$

gdje su:

$SD_{pct}$  = stopa doprinosa promocijskog programa temeljenog na promocijskim cijenama u vremenu „t” (u %)

---

<sup>73</sup> Razrađeno prema Farris, P. W. et al., ibidem, str. 243-251.



$TPP_t$  = temeljna prodaja proizvoda koja se ostvari bez promocijskih aktivnosti u vremenu „t” (u kn)

$DPP_t$  = dodatna prodaja proizvoda koja se ostvari promocijskim aktivnostima u vremenu „t” (u kn)

Dodatna prodaja, koja se ostvari provedbom promocijskih aktivnosti temeljenih na promocijskim cijenama, vezana je za određene troškove. Troškovi dodatne prodaje proizvoda ( $TDPP_t$ ) kvocijent su troškova vezanih za provedbu promocijskih aktivnosti ( $TP_{pct}$ ) i dodatne prodaje proizvoda ( $DPP_t$ ).

$$TDPP_t = \frac{TP_{pct}}{DPP_t}$$

gdje su:

$TDPP_t$  = troškovi dodatne prodaje proizvoda u vremenu „t” (u kn)

$TP_{pct}$  = troškovi promocijske aktivnosti vezano za promocijske cijene u vremenu „t” (u kn)

Uzmimo za primjer da poslovni subjekt ostvaruje temeljnu prodaju u visini od 75.000 kn u mjesecu u kojem ne provodi promocijske aktivnosti. U mjesecu u kojem provodi promocijske aktivnosti koje iznose 5.000 kn, ukupna prodaja iznosi 100.000 kn. Uvažavajući navedeno proizlazi da dodatna prodaja proizvoda po osnovi promocijskih aktivnosti ( $DPP_t$ ) iznosi 25.000 kn, stopa doprinosa promocijskog programa temeljenog na promocijskim cijenama ( $SD_{pct}$ ) 33%, a troškovi dodatne prodaje ( $TDPP_t$ ) iznose 0,20 kn po kuni dodatne prodaje.

$$DPP_t = UPP_t - TPP_t = 100.000 - 75.000 = 25.000 \text{ kn}$$

$$SD_{pct} = \frac{DPP_t}{TPP_t} = \frac{25.000}{75.000} = 0,33 \text{ ili } 33\%$$

$$TDPP_t = \frac{TP_{pct}}{DPP_t} = \frac{5.000}{25.000} = 0,20 \text{ kn}$$

Ukupna prodaja se može odrediti kao zbroj temeljne prodaje i dodatne prodaje ostvarene promocijskim aktivnostima, kao što su oglašavanje, unapređenje

prodaje usmjereno prema krajnjem potrošaču, unapređenje prodaje usmjereno prema trgovini kao kupcu i unapređenje prodaje usmjereno na ostale sudionike na poslovnom tržištu.

Oglašavanje je plaćeno neosobno prezentiranje informacija velikom broju potrošača putem masovnih medija (vidi mjerila 71. i 74.). S druge strane, unapređenje prodaje je, u stvari, korištenje raznih tehnika u kraćem vremenu, a kojima se potiču krajnji potrošači i poslovni kupci na reakciju. Koristi se za stimuliranje kupnje na tržištu proizvoda široke potrošnje i na tržištu proizvoda proizvodne potrošnje.

Razlikuje se više vrsta unapređenja prodaje: unapređenje prodaje usmjereno prema krajnjem potrošaču, unapređenje prodaje usmjereno prema trgovini kao poslovnom kupcu i unapređenje prodaje usmjereno na ostale sudionike na poslovnom tržištu.

Kada su aktivnosti unapređenja prodaje usmjerene na krajnjeg potrošača, tada je cilj tih aktivnost vezan za informiranje potrošača o proizvodu, podsjećanje o postojanju proizvoda na određenom prodajnom mjestu, pojačavanje zanimanja za proizvod te skretanje pozornosti s proizvoda konkurenata. U biti, time se stimuliraju potrošači da se opredijele za proizvod koji je objekt unapređenja prodaje. Razlikuje se čitav niz metoda unapređenja prodaje usmjerene na krajnjeg potrošača. Najpoznatije metode unapređenja prodaje za krajnjeg potrošača vezuju se za korištenje kupona, poklona, nagrada, podjelu besplatnih uzoraka, povrat novca te sponzoriranje sportskih i drugih događaja.

Unapređenje prodaje usmjereno prema trgovini kao poslovnom kupcu ostvaruje se metodama izlaganja na prodajnom mjestu, nagrađivanjem trgovine i raznim plaćanjima. Izlaganjem na prodajnom mjestu teži se privući pozornost potrošača. U tu svrhu koriste se razna pomagala kao što su panoji, svjetleće oglašavanje, video-zidovi i tiskani materijali različitog oblika. Proizvođači nastoje stalnim inovacijama izlaganja proizvoda na prodajnom mjestu motivirati trgovce na malo da više koriste njihov promotivni materijal, a ne promotivni materijal konkurencije. Nagrađivanje trgovine odnosi se na razne bonifikacije, odnosno iznose kojima proizvođači stimuliraju trgovce na malo zato što vode brigu o njihovim proizvodima. Trgovci na malo stimuliraju se za dodatno naručene količine, za oglašavanje proizvoda te tretman proizvoda u prodajnom prostoru.

Metode unapređenja prodaje koje su primjerene za djelovanje prema krajnjem potrošaču i trgovini nemaju oslonca za primjenu i na tržištu poslovne potrošnje. Specifičnosti poslovnih potrošača uvjetuju da su aktivnosti na sajmovima najznačajnije metode unapređenja prodaje proizvoda poslovne potrošnje. Temeljne

zadatke unapređenja prodaje na sajmovima može se sintetizirati na informiranje i poticanje sklapanja poslova, obavještanje, pružanje savjeta, poduku i odgoj za lakšu pripremu, korištenje i održavanje proizvoda, na pomoć posjetitelju u lakšem pronalaženju, snalaženju i prezentaciji proizvoda, na stvaranje *image*-a poslovnog subjekta estetskim uređenjem štanda, na njegovanje vlastitog stila, na pomoć u izgradnji odnosa s javnošću te stvaranje opće kupovne, estetske i društveno-kulturne atmosfere. Na sajmovima se obnavljaju i stvaraju novi poslovni kontakti, što takvoj metodi unapređenja prodaje daje osobito značenje.

Određivanje ukupne prodaje može se temeljiti na dva pristupa. Prvi, u kojoj se temeljnoj prodaji zbrajaju prodaje ostvarene promocijskim aktivnostima i drugi, kojim se temeljna prodaja množi sa stopama doprinosa pojedinih promocijskih aktivnosti.

Prvi pristup je pristup prema kojemu se temeljnoj prodaji proizvoda (TPP<sub>t</sub>) dodaju i prodaje ostvarene po pojedinim promocijskim aktivnostima. U tom slučaju, prodaja po pojedinim promocijskim aktivnostima rezultat je umnoška stope doprinosa pojedinog elementa promocijskog programa koji obuhvaća u ovom mjerilu oglašavanje (SDO), unapređenje prodaje usmjereno prema trgovini (SDUT), unapređenje prodaje usmjereno prema krajnjem potrošaču (SDUP) i kategorije temeljne prodaje proizvoda (TPP<sub>t</sub>).

$$UPP_t = TPP_t + (TPP_t \times SDO) + (TPP_t \times SDUT) + (TPP_t \times SDUP)$$

gdje su:

$UPP_t$  = ukupna prodaja proizvoda u vremenu „t” (u kn)

$TPP_t$  = temeljna prodaja proizvoda koja se ostvari bez promocijskih cijena u vremenu “t” (u kn)

SDO = stopa doprinosa oglašavanja u vremenu “t” (%)

SDUT = stopa doprinosa unapređenja prodaje usmjerene prema trgovini u vremenu “t” (%)

SDUP = stopa doprinosa unapređenja prodaje usmjerene prema krajnjem potrošaču u vremenu “t” (%)

Drugi pristup u utvrđivanju ukupne prodaje polazi od umnoška ostvarene temeljne prodaje proizvoda i stope doprinosa oglašavanja (SDO), unapređenja prodaje usmjereno prema trgovini (SDUT) i unapređenja prodaje usmjereno prema krajnjem potrošaču (SDUP).

$$UPP_t = TPP_t \times SDO \times SDUT \times SDUP$$

Pretpostavimo da je, primjerice, poslovni subjekt odlučio utvrditi ukupnu prodaju uvažavajući navedena dva pristupa. Pri tome je programom promocijskih aktivnosti utvrđeno da će se za oglašavanje utrošiti 100.000 kn, za unapređenje prodaje usmjereno prema trgovini 0 kn i za unapređenje prodaje usmjereno prema krajnjem potrošaču 200.000 kn. Temeljna prodaja proizvoda za oba pristupa iznosi 900.000 kn. Procijenjene stope doprinosa pojedinih promocijskih aktivnosti prikazane su u tablici 15.

Tablica 15. Stope doprinosa promocijskih aktivnosti

| Troškovi za promocijske aktivnosti | Prvi pristup: zbrajanje |  |  | Drugi pristup: umnožak |  |  |
|------------------------------------|-------------------------|--|--|------------------------|--|--|
|                                    | Oglašavanje             | Unapređenje prodaje usmjereno prema trgovini | Unapređenje prodaje usmjereno prema krajnjem potrošaču | Oglašavanje            | Unapređenje prodaje usmjereno prema trgovini | Unapređenje prodaje usmjereno prema krajnjem potrošaču |
| 0 kn                               | 0                       | 0  | 0  | 1,00                   | 1,00   | 1,00   |
| 100.000 kn                         | 5,5                     | 10   | 16,5   | 1,055                  | 1,10   | 1,165  |
| 200.000 kn                         | 12                      | 24   | 36   | 1,12                   | 1,24   | 1,36   |

Prema prvom pristupu, uvažavajući navedene podatke, predviđena ukupna prodaja iznosi 1,273.500 kn.

$$UPP_t = TPP_t + (TPP_t \times SDO) + (TPP_t \times SDUT) + (TPP_t \times SDUP) \\ = 900.000 + (900.000 \times 0,055) + (900.000 \times 0) + (900.000 \times 0,36) = 1,273.500 \text{ kn}$$

Prema drugom pristupu, uvažavajući navedene podatke predviđena ukupna prodaja je 1,420.452 kn.

$$UPP_t = TPP_t \times SDO \times SDUT \times SDUP = 900.000 \times 1,055 \times 1,0 \times 1,36 \\ = 1,420.452 \text{ kn}$$

Podaci za izračunavanje doprinosa promocijskih aktivnosti povećanju prodaje primjenom promocijskih cijena nalaze se u knjigovodstvu poslovnog subjekta, dok se procjena stope doprinosa pojedinih promotivnih aktivnosti na intuitivnoj osnovi procjenjuju u okviru organizacijske jedinice prodaje.

## SNIŽENJE CIJENA

Cijena je novčani izraz vrijednosti koji potrošači plaćaju za određeni proizvod. Potrošači su vrlo osjetljivi na cijene, lako ih uspoređuju s cijenama konkurenata, što određivanje cijena čini složenim zadatkom.

Učinkovito funkcioniranje cjelokupnoga poslovnog mehanizma u nas izravno je determinirano sustavom cijena. S druge strane, sustav cijena djeluje izravno i na odlučivanje vezano za cijene, iako bi u pravilu, cijene, prije svega, trebale biti rezultat djelovanja ekonomskih, a napose tržišnih zakonitosti. Međutim, u nas, uglavnom, nije bilo tako. To je i rezultiralo činjenicom da naši poslovni subjekti cijene još uvijek ne podrazumijevaju značajnom varijablom marketinškog miksa, nego prvenstveno sredstvom ostvarivanja povoljni(ji)h financijskih efekata bez promjena u činiteljima proizvodnje i poslovnoj politici.

Kao što nije sporno da je proizvod temeljni element marketinškog miksa nekoga poslovnog subjekta, jednako tako nije sporno da je cijena, u današnjim uvjetima tržišnog gospodarenja, po važnosti sljedeći element marketinškog miksa. Pritom, naravno, cijenu proizvoda treba prije svega shvaćati kao proizvodu komplementarni element marketinškog miksa, dakle kao sredstvo, a ne cilj ostvarivanja zacrtane marketinške politike. To ujedno znači da cijena proizvoda mora biti sukladna s temeljnim osobitostima i svojstvima proizvoda, dakle da usko korespondira s njegovom kvalitetom, dizajnom, ambalažom i sl., a da ujedno vjerno oslikava i ostvarenu proizvodnost rada proizvođača kroz cijenu koštanja proizvoda, a kroz razliku između prodajne cijene, dakle tržišno valorizirane cijene, i cijene koštanja da se oslikava i dobit koja se prodajom proizvoda na tržištu i ostvaruje.

Pri utvrđivanju cijene treba, naravno, sagledavati i stanje cijena te moguću reakciju konkurencije. Stvar je možda naizgled jednostavnija u slučaju kada konkurencije nema, odnosno kada je riječ o potpunom novitetu za tržište, odnosno kada novi proizvod na tržištu ima monopol. Poslovni subjekt treba odlučiti hoće li nastupiti s razmjerno visokom cijenom i na taj način ostvariti politiku cijena koju obično nazivamo politikom "pobiranja vrhnja" (*skim price*), te tako onemogućiti razmjerno brzu saturaciju tržišta, a ostvariti razmjerno veliku dobit, ili pak nastupiti s razmjerno niskom cijenom, doći u opasnost da se tržište brzo saturira, ali da se ipak uz znatno veću prodaju ostvari zadovoljavajuća dobit. Sve to ovisi o vrsti proizvoda, o predvidivoj cjenovnoj elastičnosti njegove potražnje, te

predvidivim reakcijama konkurencije. O čemu je, dakle, potrebno osobito voditi računa prigodom utvrđivanja cijene novih proizvoda? Prije svega, cijena novog proizvoda je, načelno, interpolacija između zamišljene minimalne cijene kojom bi se moglo privući znatan dio potencijalne potražnje u fazi uvođenja proizvoda na tržište, te zamišljene maksimalne cijene kojom bi poslovni subjekt mogao ostvarivati i maksimalni financijski efekt, odnosno maksimalnu dobit.

U slučaju kada konkurencija postoji na tržištu, pitanje je da li uvažavajući načela otprilike slična prethodno iznesenim, treba cijene pozicionirati iznad ili ispod cijena konkurencije ili, što je danas u razvijenijim tržišnim gospodarstvima najčešće, cijene postaviti na razinu konkurentskih, a bitku za potrošača voditi necjenovnim elementima konkurencije. Međutim, danas je jednako tako prisutno i prešutno dogovaranje o cijenama, na način da se poštuje načelo tzv. vodstva cijena (*price leadership*) prema kojem tržišni izazivači i tržišni sljedbenici određuju svoje cijene na razini tržišnog lidera, te se na taj način konkurentska borba vodi necjenovnim elementima (vidi mjerilo 17.). Osim vodstva cijena, u praksi je, ovisno o aktualnom tržišnom tipu, moguće govoriti još i o tzv. preuzimačima cijena (*price-takers*), koji jednostavno preuzimaju cijene koje su rezultat djelovanja zakona ponude i potražnje na tržištu, te o tzv. utvrđivačima cijena (*price-makers*), koji ponajčešće u funkciji tržišnog lidera prvi utvrđuju cijene na tržištu i tek potom to čine i njihovi konkurenti.

Snižavanju cijena (*markdown*) poslovni subjekt obično pristupa u slučajevima kada konkurent snižava cijene ili kada se snižavanje cijena procijeni kao izvor za ostvarivanje konkurentске prednosti. Snižavanje cijena prisutno je u slučajevima kada je zaposlenost kapaciteta nedovoljna, te se nižim cijenama želi povećati potražnja i zaposlenost proizvodnih kapaciteta. Snižavanje cijena javlja se i u situacijama kada je došlo do pada životnog standarda potrošača i, s tim u svezi, smanjenja potražnje, te se zadržavanje potražnje na očekivanoj razini ostvaruje snižavanjem cijena.

Snižena cijena je razlika između početne cijene proizvoda i aktualne cijene proizvoda, a stopa sniženja cijena je odnos između snižene cijene i početne cijene proizvoda.<sup>74</sup>

$$SSC = \frac{(PC - AC)}{PC} \times 100 = \frac{SC}{PC} \times 100$$

gdje su:

SSC = stopa sniženja cijene proizvoda (u %)

PC = početna cijena proizvoda (u kn)

---

<sup>74</sup> Razrađeno prema Farris, et al., ibidem, str. 192.

AC = aktualna cijena proizvoda (u kn)

SC = sniženje cijena proizvoda (u kn)

Ukoliko je, primjerice, poslovni subjekt snizio cijene s početne cijene od 200 kn na aktualnu cijenu od 180 kn, stopa sniženja cijene u tom slučaju iznosi 10%.

$$SSC = \frac{(PC - AC)}{PC} \times 100 = \frac{200 - 180}{200} = 10\%$$

Podaci za utvrđivanje stope sniženja cijena proizvoda nalaze se u organizacijskim jedinicama računovodstva, financija, plana i analize, te marketinga.

## CIJENA ZA OSTVARENJE CILJANOG POVRATA

38

Na definiranje cijena u dinamičkom okruženju u kojem djeluju mnogi poslovni subjekti utječe čitav niz čimbenika. Tako, primjerice, troškovi poslovanja mogu porasti, prodaja može opadati, na tržištu se mogu pojaviti novi konkurenti. To su samo neke od mogućih situacija, ali svaka takva situacija zahtijeva njezino praćenje i brzo reagiranje. Čekanje da se situacija riješi sama od sebe je vrlo opasna opcija. Iz tih razloga poslovni subjekti neprekidno trebaju pratiti zbivanja u marketinškom okruženju, analizirati situaciju i tražiti nova rješenja. U tom kontekstu drži se da cijena nije fiksna veličina koja jednom određena ostaje i nepromijenjena. Naime, definiranje cijene pojedinog proizvoda je složen zadatak i pod utjecajem čitavog niza ograničenja. Ključna ograničenja odnose se na minimalnu i maksimalnu visinu cijena. Minimalnom visinom cijene proizvoda moraju se pokriti troškovi poslovanja, jer se inače ulazi u zonu poslovanja s gubitkom, što ne može biti dugoročno opredjeljenje. Drugo ključno ograničenje je osjetljivost cijene na potražnju. Ta odrednica određuje gornju granicu cijene. Cijena je ograničena potražnjom i, načelno, uz manje cijene potražnja je veća, odnosno povećanje cijena dovodi do smanjenja potražnje. Nakon određene razine cijena potrošači traže druga, jeftinija rješenja.

Iz spomenutih razloga, vrlo se često u definiranje cijene za neki proizvod polazi od različitih scenarija, tj. određivanja cijena po osnovi različitih uvjeta koji vla-

daju i čimbenika koji djeluju u marketinškom okruženju. Kao jedno od mjerila u takvom scenariju je određivanje cijene kojom se osigurava povrat uložених finansijskih sredstava s ciljem ulaganja u razvoj poslovanja poslovnog subjekta. Naime, u određenim situacijama poslovni subjekt se odlučuje na investiranje da bi zadovoljio povećanu potražnju, da bi reagirao na izazove konkurencije ili da bi zauzeo veći tržišni udio. U svemu tome, nova investicija utječe na konačnu cijenu, te je utvrđivanje cijene ciljanog povrata (*target return price*) jedno od mjerila koje osigurava informaciju kolika će biti cijena ako se ulože određena sredstva za unapređenje poslovanja, primjerice za izgradnju pogona ili nabavu nove opreme. Na cijenu ciljanog povrata (CCP) utječu jedinični trošak (JT), očekivani povrat (OP), visina investiranih sredstava u razvoj poslovanja (IS) i ukupna prodaja (PP<sub>t</sub>). Izračun je moguć prema jednadžbi:<sup>75</sup>

$$CCP = JT + OP \times \frac{IS}{PP_t}$$

gdje su:

CCP = cijena ciljanog povrata (u kn/kom)

JT = jedinični trošak (u kn/kom)

OP = očekivani povrat (u %)

IS = investirana sredstva (u kn)

PP<sub>t</sub> = ukupna prodaja u vremenu „t” (u kom)

Uzmimo za primjer da proizvođač čaša odluči na tržište plasirati novi oblik čaša za vino s procjenom da će za godinu dana prodati milijun komada čaša. Za proizvodnju čaša potrebno je investirati u novu opremu koja vrijedi 70 milijuna kuna. S obzirom da se čaše proizvode od kvalitetne sirovine, te da će na dizajnu biti angažirani vrhunski stručnjaci trošak po komadu je 10 kn, a očekuje se ostvarivanje visoke cijene primjerene kvaliteti. Međutim, proizvođač čaša je zainteresiran da utvrdi kolika mora biti minimalna cijena s kojom se osigurava povrat na uloženo (investicija u opremu i dizajn) ako je stopa povrata uložених sredstava 20% u prvoj godini. Iz prethodno navedene jednadžbe dolazi se do sljedećeg rezultata:

$$CCP = JT + OP \times \frac{IS}{PP_t} = 10 + 0,20 \times \frac{70.000.000}{1.000.000} = 24 \text{ kn}$$

<sup>75</sup> Kotler, Ph., Keller, K. L.: Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb 2008., str. 445.



Prema tomu, cijena ciljanog povrata iznosi 24 kn, tj. to je minimalna cijena kojom se ostvaruje stopa povrata uložениh sredstava (OP) od 20%.

Poznavajući cijenu ciljanog povrata poslovni subjekt može improvizirati i tražiti druge kombinacije s većom ili manjom stopom povrata uložениh sredstava, s više ili manje ulaganja u novu opremu, ili s većom ili manjom planiranom novom proizvodnjom izraženom u komadima.

Navedena kalkulacija cijene za ostvarenje ciljanog povrata temelji se na procjenama buduće prodaje koja se može, ali i ne mora ostvariti, ako je, primjerice, na tržište ušao novi konkurent s atraktivnijom ponudom. U tom slučaju predlaže se utvrđivanje točke pokrića. Uz pretpostavku da su ukupni fiksni troškovi 9,000.000 kn, a jedinični varijabilni troškovi 4 kn/kom, korištenjem mjerila 14., odnosno analize točke pokrića proizlazi:

$$TP = \frac{UFT}{PC - PVT} = \frac{9,000.000}{24 - 4} = 450.000 \text{ kom}$$

gdje su:

TP = točka pokrića troškova (u kom)

UFT = ukupni fiksni troškovi (u kn)

PC = jedinična prodajna cijena (u kn/kom)

PVT = prosječni varijabilni troškovi (u kn/kom)

Dakle, poslovni subjekt će uz cijenu od 24 kn po čaši i prethodno navedene iznose za fiksne i varijabilne troškove imati točku pokrića kod 450.000 komada, odnosno sve iznad tog broja prodanih komada predstavljat će dobit.

Podaci za izračun cijene ciljanog povrata ne nalaze se na jednom mjestu. Veći dio podataka nalazi se u službi financija, računovodstva, organizacijskoj jedinici prodaje/nabave, ali i u organizacijskoj jedinici koja priprema investicijske projekte.



MJERILA  
VEZANA  
ZA PRODAJU  
I DISTRIBUCIJU



## METODE PREDVIĐANJA

Djelovanje poslovnih subjekata odvija se u dinamičnom okružju, pa je donošenje odluka popraćeno određenim rizikom. Poslovni subjekti mogu umanjiti neizvjesnost od nastupanja budućih događaja na način da pokušaju predvidjeti pojave i odnose u budućnosti. Predviđanje budućih odnosa na tržištu predstavlja proces procjene nepoznate situacije. U tu se svrhu koristi više metoda predviđanja. Najčešće je riječ o predviđanju budućih kretanja i procjeni tih kretanja na osnovi utvrđivanja odnosa među određenim pojavama i/ili trendovima na tržištu. Razlikuju se dvije skupine metoda predviđanja: kvalitativne i kvantitativne. Kvalitativnim metodama predviđanja osiguravaju se subjektivne procjene koje proizlaze iz ispitivanja mišljenja stručnjaka, *Delphi* tehnike, mišljenja prodajnog osoblja i ispitivanja namjera potrošača. U kvantitativne metode predviđanja, koje se temelje na statističkoj obradi podataka iz prošlosti, svrstavaju se: testiranje tržišta, ekstrapolacija trenda, metoda korelacije, regresijska analiza i analiza vremenskih serija.

Poslovni subjekti su najčešće zainteresirani za utvrđivanje budućih odnosa na tržištu na osnovu istraživanja dosadašnjih odnosa među pojavama i/ili trendovima na tržištu. S obzirom na složenost odnosa na tržištu, na jednu pojavu utječu mnogi čimbenici ili trendovi. Primjerice, na povećanje potrošnje kvalitetnih vina s geografskim podrijetlom utjecaj dolazi od cijene tog proizvoda, kanala distribucije kojim se isti dostavlja na tržište ili promocijske aktivnosti koje prate taj proizvod. Proizvođača vina može zanimati koji je od navedenih utjecaja na prodaju vina najizrazitiji. Je li to kvaliteta sirovinske osnove ili na prodaju više utječu ulaganja u promociju? Kako bi pronašao odgovor na ta ili slična pitanja, te na temelju saznanja donosio kvalitetne marketinške odluke, poslovni subjekt može u svrhu utvrđivanja stanja i predviđanja budućih kretanja pojava primijeniti linearnu regresijsku analizu.<sup>76</sup> Ovom se metodom buduća prodaja (primjerice kvalitetnog vina s geografskim podrijetlom), kao zavisna varijabla, stavlja u odnos s nekom drugom nezavisnom varijablom za koju se pretpostavlja da utječe na prodaju (npr. ulaganje u promociju). Kako bi se mogao predvidjeti utjecaj nezavisne varijable na zavisnu varijablu, potrebno je najprije utvrditi postoji li među varijablama povezanost. Za utvrđivanje funkcionalne povezanosti između dviju pojava

<sup>76</sup> U zavisnosti od broja pojava čije se veze istražuju, razlikuje se jednostavna (jedna nezavisna varijabla) i višestruka (više nezavisnih varijabli) regresijska analiza, a osim linearne, postoje i krivolinijski oblici veza među promatranim varijablama.

koristimo se utvrđivanjem korelacije kao mjere povezanosti među varijablama. Jakost veze među varijablama izražava se koeficijentom korelacije „r”. Iako postoji više vrsta koeficijenata korelacije, najčešće se koristi tzv. Pearsonov koeficijent korelacije. On može poprimiti vrijednosti od -1,00 do +1,00, gdje vrijednost  $r < 0$  definira negativnu korelaciju, dok  $r > 0$  definira pozitivnu korelaciju. Što je koeficijent korelacije bliži broju 1, to je povezanost među varijablama jača.

U tumačenju dobivenih rezultata uvažavaju se pravila prema kojima se, kada je koeficijent korelacije “r” jednak nuli, podrazumijeva da nema korelacije. Za vrijednost koeficijenta korelacije “r” od 0,01 do 0,50 podrazumijeva se da postoji slaba korelacija. Vrijednost “r” od 0,50 do 0,80 obilježava korelaciju srednje jačine, dok vrijednost koeficijenta korelacije od 0,80 do 0,99 označava jaku korelaciju. Potpuna ili savršena korelacija ima vrijednost koeficijenta korelacije 1,00.

Koeficijent korelacije “r” izračunava se pomoću jednadžbe koja glasi:<sup>77</sup>

$$r = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2] [N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

gdje su:

r = koeficijent korelacije

N = broj razdoblja

X = nezavisna varijabla

Y = zavisna varijabla

Nakon utvrđivanja međusobne povezanosti među varijablama moguće je predvidjeti kretanje pojave u budućnosti. Za to je potrebno raspolagati podacima iz prošlosti koji se odnose na niz razdoblja. Iako postoje različiti oblici povezanosti među pojavama, najjednostavniji je linearni model koji ima oblik pravca, te ima matematički izraz:<sup>78</sup>

$$Y' = a + bX$$

gdje su:

Y' = zavisna varijabla

a i b = nepoznati parametri koje treba procijeniti

X = nezavisna varijabla

<sup>77</sup> Petz, B.: Osnovne statističke metode za nematematičare, 4. izdanje, Naklada Slap, Zagreb, 2002., str. 192.

<sup>78</sup> Ibidem, str. 243.

Dakle, linearna regresijska analiza je statistička procedura koja se koristi da se dobije matematički izraz odnosa koji postoji između varijabli koje su od zanimanja za poslovni subjekt. Moguće da je poslovni subjekt zainteresiran za predviđanje prodaje na temelju spoznaja o varijablama koje utječu na prodaju. U prethodnom navedenom slučaju varijabla  $Y$  kao zavisna varijabla odnosi se na predviđanje prodaje kvalitetnih vina s geografskim podrijetlom, a varijabla  $X$  kao nezavisna varijabla predstavlja, primjerice, ulaganja u promociju vina.

Za poznate vrijednosti varijabli  $Y$  i  $X$  u dužem nizu godina (ili nekom drugom vremenskom određenju) moguće je utvrditi vrijednosti za nepoznate parametre  $a$  i  $b$  i utvrditi model linearne regresije.

Iz jednadžbe  $Y = a + bX$  izračunavaju se parametri  $a$  i  $b$ . Parametar  $a$  je konstanta i pokazuje vrijednost zavisne varijable u slučaju kada je nezavisna varijabla jednaka nuli. Izračunava se jednadžbom:

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

Simboli  $\bar{X}$  i  $\bar{Y}$  predstavljaju aritmetičke sredine varijabli  $X$  i  $Y$ . Da bi se utvrdila vrijednost parametra  $a$  potrebno je prethodno definirati vrijednost parametra  $b$ , koja se izračunava jednadžbom:

$$b = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{N\sum X^2 - (\sum X)^2}$$

gdje su:

$b$  = nepoznati parametar kojeg treba procijeniti

$N$  = broj promatranih razdoblja

$X$  = nezavisna varijabla

$Y$  = zavisna varijabla

Parametar  $b$  naziva se regresijski koeficijent i pokazuje za koliko se u prosjeku mijenja zavisna varijabla ako se nezavisna varijabla promijeni za jedan.

Podaci za poslovna predviđanja rezultat su opažanja i statističkog praćenja gospodarskih promjena. Tako je, primjerice, uprava proizvođača kvalitetnog vina s geografskim podrijetlom odlučila predvidjeti buduća kretanja analizirajući kretanje prodaje i ulaganja u promocijske aktivnosti. Rezultati iz prošlog razdoblja (2005-2009. godine) prikazani su u tablici 16. gdje je u prvom stupcu s oznakom  $Y$  označena vrijednost prodaje kvalitetnih vina s geografskim podrijetlom u milijunima kuna, a u drugom stupcu s oznakom  $X$  vrijednost ulaganja usmjerena

na promocijske aktivnosti u milijunima kuna. U ostalim stupcima prikazane su vrijednosti potrebne za izračunavanje varijabli.

**Tablica 16.** Kretanja prodaje i ulaganja u promocijske aktivnosti

| Godina | Y   | X    | XY      | Y <sup>2</sup> | X <sup>2</sup> |
|--------|-----|------|---------|----------------|----------------|
| 2005.  | 50  | 2,5  | 125     | 2.500          | 6,25           |
| 2006.  | 55  | 2,8  | 154     | 3.025          | 7,84           |
| 2007.  | 60  | 3,2  | 192     | 3.600          | 10,24          |
| 2008.  | 65  | 3,9  | 253,5   | 4.225          | 15,21          |
| 2009.  | 70  | 5,1  | 357     | 4.900          | 26,01          |
| ∑      | 300 | 17,5 | 1.081,5 | 18.250         | 65,55          |

$$\bar{Y} = \sum Y/N = 300/5 = 60$$

$$\bar{X} = \sum X/N = 17,5/5 = 3,5$$

Polazište za predviđanje vezuje se za utvrđivanje razine funkcionalne povezanosti, odnosno izračunavanje koeficijenta korelacije “r”.

$$r = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2] [N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

$$= \frac{5 \times 1.081,5 - 17,5 \times 300}{\sqrt{[5 \times 65,55 - 17,5^2] [5 \times 18.250 - 300^2]}} = 0,961$$

Vrijednost  $r = 0,961$  ukazuje da postoji visoki stupanj međusobne povezanosti između varijabli “X” i “Y”, odnosno ulaganja u promocijske aktivnosti i prodaje kvalitetnog vina s geografskim podrijetlom. Na temelju navedenoga poslovni subjekt može zaključiti da prodaja kvalitetnog vina s geografskim podrijetlom bitno ovisi o ulaganjima u promocijske aktivnosti, te može predvidjeti prodaju u budućnosti poznavajući visinu ukupnih ulaganja u promociju.

Polazeći od utvrđene veze i jakosti te veze, poslovni subjekt pristupa predviđanju kretanja tih pojava u budućnosti, odnosno utvrđivanju smjera i intenziteta promjena i definiranja pravca određenog jednadžbom  $Y' = a + bX$ .



Pri tome, uvažavajući prethodno istaknute podatke proizlazi da vrijednost varijable “b” iznosi:

$$b = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{N\sum X^2 - (\sum X)^2} = \frac{5 \times 1.081,5 - 17,5 \times 300}{5 \times 65,55 - 17,5^2} = 7,326$$

dok je vrijednost varijable “a”:

$$a = \bar{Y} - b\bar{X} = 60 - 7,326 \times 3,5 = 34,36$$

Konačno, matematička jednadžba pravca regresije je  $Y' = 34,36 + 7,326X$ , tj. svaka promjena nezavisne varijable “X” (ulaganja u promociju) utječe na promjene zavisne varijable “Y” (prodaja kvalitetnog vina s geografskim podrijetlom) po navedenoj formuli. Na taj način je utvrđen smjer trenda i intenzitet promjena, gdje je vrijednost “a” (34,36) prosječna vrijednost pojave u ishodištu trenda, a parametar “b” (7,326) prosječni porast prodaje kvalitetnog vina s geografskim podrijetlom iz godine u godinu.

Izračun koeficijenta korelacije i parametara regresije moguće je izvršiti primjenom računalnih programa, kao što je Excel ili neki od profesionalnih programskih paketa, primjerice *Statistica* ili *Statistical Package for the Social Science (SPSS)*.

Kao što se može predvidjeti prodaja, odnosno utvrditi smjer i intenzitet odnosa prodaje i promocije, te razina jakosti te veze, tako se na jednakim osnovama mogu predvidjeti odnosi i drugih pojava. Također, predviđanje se može izvršiti za određeni proizvod ili za čitavi proizvodni program, te za jedan ili više tržišnih segmenata.

Informacijska osnova nalazi se prvenstveno u internim bazama podataka poslovnog subjekta o prošlim izvještajnim razdobljima, bilo da se nalaze u službama prodaje, računovodstva, nabave, kontrolinga ili su objedinjene u marketinškom informacijskom sustavu. Ponekad će se javiti potreba da se predviđanja izračunaju uvažavajući podatke i kretanja pojedinih pojava koje je potrebno izmjeriti, tj. temeljiti na rezultatima istraživanja tržišta ili prikupiti od mjerodavnih sekundarnih izvora, kao što su poslovne asocijacije, gospodarske komore, ministarstvo gospodarstva, instituti i drugi izvori.

## ANALIZA VREMENSKIH SERIJA

U središtu zanimanja poslovnih subjekata najčešće je definiranje buduće potražnje za proizvodima ili uslugama na tržištu pod kojim se podrazumijeva skup svi aktualnih i potencijalnih potrošača određenog proizvoda ili usluge. Određivanje potražnje na čitavom tržištu je nepotrebno, već se određivanje potražnje obavlja samo za odabrani segment tržišta, odnosno konkretno ciljno tržište. Odabrani segment tržišta je rezultat segmentacije tržišta prema odabranim kriterijima o čemu se govori u mjerilu 43. Tako, primjerice, poslovni subjekt koji se bavi proizvodnjom voćnih sokova može utvrditi da mu je prema demografskom kriteriju zanimljivo tržište potrošača od 18 do 40 godina, a prema kriteriju veličine urbanih sredina gradovi s više od 20.000 stanovnika.

Na temelju pozicije koju želi zauzeti na takvom ciljnom tržištu poslovni subjekt se opredjeljuje za kombinaciju marketinškog miksa koja će najbolje zadovoljiti potrebe i želje potrošača na odabranom ciljnom tržištu. Nakon što se utvrdilo ciljno tržište i poziciju koju se želi osvojiti s odgovarajućom kombinacijom elemenata marketinškog miksa, poslovni subjekt pristupa predviđanju prodaje. Predviđanje prodaje očekivana je prodaja na ciljnom tržištu u određenom vremenu s određenim marketinškim miksom.

Analiza vremenskih serija je jedna od jednostavnijih metoda predviđanja prodaje koja se temelji na informacijama o prošloj prodaji i pretpostavci da će se takva kretanja nastaviti i u budućnosti. Davis<sup>79</sup> sugerira tri vrste takvih metoda i to:

- 1) naivno predviđanje (*naive forecasting*),
- 2) prosječno predviđanje (*average forecasting*) i
- 3) eksponencijalno predviđanje (*exponential smoothing*).

Naivno predviđanje, kao uostalom i prosječno, te eksponencijalno predviđanje, temelji se na podacima iz prošlosti. Za primijetiti je, da je prodaja voćnih sokova proizvođača na početku i na kraju godine (zimsko razdoblje) bila niža nego u predsezoni i posezoni, a kulminirala u srpnju i kolovozu. Iz podataka proizvođača voćnih sokova proizlazi da je 2009. godine ostvarena prodaja u kunama kako je navedeno u tablici 17.

---

<sup>79</sup> Davis, J., ibidem, str. 60.

**Tablica 17.** Prodaja sokova po mjesecima u 2009. godini

|     | Mjesec   | Prodaja (u kn) |
|-----|----------|----------------|
| 1.  | siječanj | 500.000        |
| 2.  | veljača  | 700.000        |
| 3.  | ožujak   | 800.000        |
| 4.  | travanj  | 900.000        |
| 5.  | svibanj  | 1,100.000      |
| 6.  | lipanj   | 1,200.000      |
| 7.  | srpanj   | 1,400.000      |
| 8.  | kolovoz  | 1,600.000      |
| 9.  | rujan    | 1,200.000      |
| 10. | listopad | 900.000        |
| 11. | studeni  | 700.000        |
| 12. | prosinac | 600.000        |

### 1) Naivno predviđanje

Naivno predviđanje temelji se na pretpostavci da će prodaja u sljedećem razdoblju (u promatranom primjeru to je sljedeći mjesec 2010. godine) biti na razini prodaje prethodnog mjeseca iz 2009. godine. Pri tome, promatrano razdoblje može biti određeno vremenskom dimenzijom dana, tjedna, mjeseca, kvartala, šestomjesečnog razdoblja ili godine dana, dok predmet predviđanja može biti promet iskazan fizički, vrijednosno ili na oba načina.

Na temelju naivne metode predviđanja prodaje proizlazi da će se promet ostvaren u siječnju 2009. godine od 500.000 kn ostvariti i u veljači 2010. godine. Po toj logici utvrđuje se promet i za iduće mjesece te će predviđeni promet prodaje voćnih sokova u ožujku 2010. godine biti na razini prodaje voćnih sokova iz veljače 2009. godine. Navedeno je prikazano u tablici 18.

**Tablica 18.** Predviđanje prodaje naivnom metodom

|    | Mjesec   | Prodaja 2010. godine (u kn) |
|----|----------|-----------------------------|
| 1. | siječanj |                             |
| 2. | veljača  | 500.000                     |
| 3. | ožujak   | 700.000                     |
| 4. | travanj  | 800.000                     |
| 5. | svibanj  | 900.000                     |
| 6. | lipanj   | 1,100.000                   |
| 7. | srpanj   | 1,200.000                   |
| 8. | kolovoz  | 1,400.000                   |

|     | Mjesec   | Prodaja 2010. godine (u kn) |
|-----|----------|-----------------------------|
| 9.  | rujan    | 1,600.000                   |
| 10. | listopad | 1,200.000                   |
| 11. | studen   | 900.000                     |
| 12. | prosinac | 700.000                     |

## 2) Prosječno predviđanje

Metoda prosječnog predviđanja ima više pristupa od kojih se najčešće koriste dinamički prosjek (*moving average*) i ponderirani dinamički prosjek (*weighted moving average*).

Metodu dinamičkog prosjeka poslovni subjekt primjenjuje na način da utvrdi određeni reprezentativni broj razdoblja od, primjerice, tri mjeseca i za to razdoblje izračuna prosječno ostvareni promet. Prosječni promet za prva tri mjeseca (siječanj + veljača + ožujak)/3 je osnova izračuna za sljedeći mjesec, odnosno za mjesec travanj. Promet za svibanj rezultat je prosječno ostvarenog prometa za tri mjeseca koja slijede, tj. (veljača + ožujak + travanj)/3. Uvažavajući promet proizvođača voćnih sokova za 2009. godinu proizlazi da će prema metodi prosječnog predviđanja promet u 2010. godini biti kako je prikazano u tablici 19.

**Tablica 19.** Predviđanje prodaje metodom dinamičkog prosjeka

|     | Mjesec   | Prodaja 2010. godine (u kn) |
|-----|----------|-----------------------------|
| 1.  | siječanj |                             |
| 2.  | veljača  |                             |
| 3.  | ožujak   |                             |
| 4.  | travanj  | 666.666                     |
| 5.  | svibanj  | 800.000                     |
| 6.  | lipanj   | 933.333                     |
| 7.  | srpanj   | 1,066.666                   |
| 8.  | kolovoz  | 1,233.333                   |
| 9.  | rujan    | 1,400.000                   |
| 10. | listopad | 1,400.000                   |
| 11. | studen   | 1,233.333                   |
| 12. | prosinac | 933.333                     |

Nastavljajući se na logiku metode dinamičkog prosjeka ponderirani dinamički prosjek temelji se na utvrđivanju pondera za svako razdoblje pri čemu ukupni

zbroj pondera iznosi 1 (ili 100%). Posljednje razdoblje (u promatranom primjeru posljednji mjeseci u 2009. godini) ima veći ponder čime se uvažava činjenica da posljednji mjeseci u 2009. godini imaju veći utjecaj na predviđanje prodaje u 2010. godini, odnosno da mjeseci na početku 2009. godine imaju manji utjecaj na predviđanje prodaje u 2010. godini. Utvrđeni ponderi, čija se vrijednost definira intuitivno, iznose u ovom primjeru 0,2; 0,35 i 0,45 a njihov zbroj iznosi 1,00. Uvažavajući navedeno proizlazi da će proizvođač voćnih sokova ostvariti promet kako je prikazano u tablici 20.

**Tablica 20.** Predviđanje prodaje metodom ponderiranog dinamičkog prosjeka

|     | Mjesec   | Prodaja 2010. godine po mjesecima  | Prodaja u kn |
|-----|----------|--|--------------|
| 1.  | siječanj |  |              |
| 2.  | veljača  |  |              |
| 3.  | ožujak   |  |              |
| 4.  | travanj  | siječanj ( $500 \times 0,2$ ) + veljača ( $700 \times 0,35$ ) + ožujak ( $800 \times 0,45$ )     | 705.000      |
| 5.  | svibanj  | veljača ( $700 \times 0,2$ ) + ožujak ( $800 \times 0,35$ ) + travanj ( $900 \times 0,45$ )      | 825.000      |
| 6.  | lipanj   | ožujak ( $800 \times 0,2$ ) + travanj ( $900 \times 0,35$ ) + svibanj ( $1.100 \times 0,45$ )    | 970.000      |
| 7.  | srpanj   | travanj ( $900 \times 0,2$ ) + svibanj ( $1.100 \times 0,35$ ) + lipanj ( $1.200 \times 0,45$ )  | 1,105.000    |
| 8.  | kolovoz  | svibanj ( $1.100 \times 0,2$ ) + lipanj ( $1.200 \times 0,35$ ) + srpanj ( $1.400 \times 0,45$ ) | 1,270.000    |
| 9.  | rujan    | lipanj ( $1.200 \times 0,2$ ) + srpanj ( $1.400 \times 0,35$ ) + kolovoz ( $1.600 \times 0,45$ ) | 1,450.000    |
| 10. | listopad | srpanj ( $1.400 \times 0,2$ ) + kolovoz ( $1.600 \times 0,35$ ) + rujana ( $1.200 \times 0,45$ ) | 1,380.000    |
| 11. | studen   | kolovoz ( $1.600 \times 0,2$ ) + rujana ( $1.200 \times 0,35$ ) + listopad ( $900 \times 0,45$ ) | 1,145.000    |
| 12. | prosinac | rujan ( $1.200 \times 0,2$ ) + listopad ( $900 \times 0,35$ ) + studeni ( $700 \times 0,45$ )    | 870.000      |

### 3) Eksponencijalno predviđanje

Eksponencijalnim predviđanjem prodaje, kao i kod dinamičko ponderiranog prosjeka, veću težinu imaju noviji podaci u odnosu na one starijeg datuma. Bitna razlika je u uvođenju parametra izravnavanja " $\alpha$ " (alfa). Parametar " $\alpha$ " objašnjava razinu izravnavanja odstupanja od prosječne prodaje i brzinu reakcije poslovnog subjekta na razliku između predviđene i ostvarene prodaje. Konceptom izravnavanja se zapravo smanjuju sezonalni utjecaji, odnosno bitna odstupanja od uobičajene potražnje. Parametar " $\alpha$ " uvijek je manji od jedan, a procjenjuje se na intuitivnoj osnovi polazeći od ostvarenih spoznaja.

Cachon i Terwisch<sup>80</sup> iskazali su navedene odnose jednadžbom kojom se uvažava-ju istaknute prednosti eksponencijalnog predviđanja:

$$PRP_t = PRPP_{t-1} + \alpha (AP_t - PRPP_{t-1})$$

gdje su:

$PRP_t$  = predviđena prodaja u vremenu „t” (u kom ili u kn)

$PRPP_{t-1}$  = predviđena prodaja u prethodnom vremenskom razdoblju (u kom ili u kn)

$AP_t$  = aktualna potražnja u vremenu „t” (u kom ili u kn)

$\alpha$  = parametar izravnjanja

Na temelju poslovanja proizvođača voćnih sokova i prodaje u 2009. godini koja u ovom slučaju postaje aktualna potražnja ( $AP_t$ ) (tablica 21.) Prodaja sokova po mjesecima u 2009. godini, moguće je predvidjeti prodaju za 2010. godinu na temelju eksponencijalnog predviđanja. Uvažavajući prodaju ostvarenu u prvom mjesecu 2009. godine od 500.000 kn i parametar „ $\alpha$ ” koji se intuitivno procje-njuje na 0,6 predviđena prodaja za veljaču 2010. godine iznosi 620.000 kn, za ožujak 728.000 kn itd.

**Tablica 21.** Predviđanje prodaje metodom eksponencijalnog predviđanja

|     | Mjesec   | Prodaja 2010. godine po mjesecima u kunama    | Prodaja u kunama |
|-----|----------|---|------------------|
| 1.  | siječanj |   |                  |
| 2.  | veljača  | $500.000 + 0,6 (700.000 - 500.000)$           | 620.000,0        |
| 3.  | ožujak   | $620.000 + 0,6 (800.000 - 620.000)$           | 728.000,0        |
| 4.  | travanj  | $728.000 + 0,6 (900.000 - 728.000)$           | 831.200,0        |
| 5.  | svibanj  | $831.200 + 0,6 (1.100.000 - 831.200)$         | 992.480,0        |
| 6.  | lipanj   | $992.480 + 0,6 (1.200.000 - 992.480)$         | 1.116.992,0      |
| 7.  | srpanj   | $1.116.992 + 0,6 (1.400.000 - 1.116.992)$     | 1.286.796,8      |
| 8.  | kolovoz  | $1.286.796,8 + 0,6 (1.600.000 - 1.286.796,8)$ | 1.474.718,7      |
| 9.  | rujan    | $1.474.718,7 + 0,6 (1.200.000 - 1.474.718,7)$ | 1.309.887,5      |
| 10. | listopad | $1.309.887,5 + 0,6 (900.000 - 1.309.887,5)$   | 1.063.955,0      |
| 11. | studeni  | $1.063.955 + 0,6 (700.000 - 1.063.955)$       | 845.582,0        |
| 12. | prosinac | $845.582 + 0,6 (600.000 - 845.582)$           | 698.232,8        |

<sup>80</sup> Cachon, G., Terwisch, C.: Marketing Supply with Demand: An Introduction to Operations Management, McGraw Hill, 2006, str. 118.

Na temelju predviđene prodaje, poslovni subjekti pristupaju angažiranju sredstava za nabavu materijala i drugih proizvoda i usluga potrebnih za proizvodnju, te nabavu potrebne opreme i druge tehnologije. Time se osigurava racionalnost u odlučivanju i postupanju, dok se eventualne nedorečenosti i netočnosti mogu korigirati. Predviđanje prodaje nužno je osobito u razvoju novih proizvoda i osvajanju novih tržišta. Ono je značajno i za financijsko planiranje poslovanja, za planiranje ljudskih potencijala, a posebno je značajno za kontrolu. Naime, predviđanjem prodaje utvrđuju se vrijednosti koje poslovni subjekti planiraju ostvariti i kao takve predstavljaju referentnu točku za usporedbu ostvarenih veličina s onima koje su predviđene. Bez tih standarda nije moguća usporedba, a time ni mogućnost utvrđivanja posluje li poslovni subjekt dobro ili loše.

Analiza vremenskih serija, odnosno i svaka od prethodno pojedinačno prikazanih metoda, ima niz prednosti i nedostataka, ali se u osnovi one svode na činjenicu da daju približno točne procjene, osobito ako se radi o predviđanjima na kraći rok i ako se raspolože s podacima o kretanju prodaje za više godina unatrag.

Podaci o prošlim prodajama, koji su osnova za analizu vremenskih serija, nalaze se u računovodstvenoj evidenciji ukoliko je riječ o vrijednosnim veličinama, a podaci o prodaji u fizičkim veličinama u prodajnoj službi poslovnog subjekta. Inače, i vrijednosne i količinske podatke osigurava služba računovodstva.

Na temelju vremenskih serija može se procijeniti prodaja za određeni proizvod ili uslugu, liniju proizvoda ili cjelokupni proizvodni program koji se nudi na tržištu. Predviđanje prodaje moguće je za pojedini segment tržišta ili više segmenata tržišta, kao i za tržište u cjelini. Što je ciljno tržište “grublje” određeno i procjene su “grublje” i mogu sadržavati više grešaka.

## CILJNI OBUJAM PRODAJE

Odnosi na tržištu su sve složeniji, a karakterizirani su, između ostaloga, izraženom konkurentnošću između poslovnih subjekata, te je za ostvarivanje uspjeha u takvom okruženju danas više negoli ikada potrebno raspolagati kreativnošću i znanjem. Potrebno je raspolagati znanjem o poslovanju, koje u žarištu ima zadovoljavanje potreba i želja potrošača, uz simultano uvažavanje interesa ostalih sudionika na tržištu, te s tim u svezi znanjem o usmjeravanju resursa kojima

raspoláže poslovni subjekt. U tom kontekstu poslovni subjekt treba biti zainteresiran da utvrdi s kojim ciljnim obujmom prodaje u fizičkim jedinicama (COP) može ostvariti očekivanu (planiranu) ciljnu dobit (OD) za promatrano razdoblje koje se obično odnosi na godinu dana.

Za izračunavanje ciljnog obujma prodaje u komadima ( $COP_k$ ) potrebno je raspolagati s podacima o očekivanoj dobiti (OD), ukupnim fiksnim troškovima (UFT), doprinosu po komadu ( $D_k$ )<sup>81</sup>

$$COP = \frac{UFT + OD}{D_k}$$

gdje su:

COP = ciljni obujam prodaje (u kom)

UFT = ukupni fiksni troškovi (u kn)

OD = očekivana dobit (u kn)

$D_k$  = doprinos po komadu (u kn)

Doprinos po komadu ( $D_k$ ) rezultat je razlike između jedinične prodajne cijene proizvoda (JPC) i ukupnih varijabilnih troškova (UVT):

$$D_k = C - UVT$$

gdje su:

JPC = jedinična prodajna cijena proizvoda (u kn/kom)

UVT = ukupni varijabilni troškovi (u kn)

Uz pretpostavku da poslovni subjekt koji se bavi izgradnjom stanova želi utvrditi koliko stanova mora godišnje izgraditi i prodati (COP) da bi ostvario očekivanu dobit (OD) od, primjerice, 1,400.000 kn, pri čemu se polazi od pretpostavke da je prodajna cijena svakog stana (JPC) 1,200.000 kn, a ukupni varijabilni troškovi izgradnje (UVT) iznose 800.000 kn, dok ukupni fiksni troškovi (UFT) iznose 3,400.000 kn. Uvažavajući prethodnu jednadžbu, može se izračunati da ciljni obujam prodaje iznosi 12 stanova.

$$COP = \frac{UFT + OD}{D_k} = \frac{3,400.000 + 1,400.000}{1,200.000 - 800.000} = 12 \text{ stanova}$$

<sup>81</sup> Razrađeno prema Farris, P. et al., ibidem, str. 86-88.



Poznavajući potreban broj stanova jednostavno se može izračunati ukupni prihod (UP) koji je potrebno ostvariti realizacijom ciljnog obujma prodaje (COP) i to umnoškom s jediničnom prodajnom cijenom stana (JPC).

$$UP = COP \times JPC = 12 \times 1,200.000 = 14,400.000 \text{ kn}$$

gdje su:

UP = ukupni prihod (u kn)

COP = ciljni obujam prodaje (u kom)

JPC = jedinična cijena proizvoda (u kn/kom)

Dakle, poslovni subjekt koji se bavi izgradnjom stanova za tržište mora planirati ostvarivanje ukupnog prihoda u visini od 14,400.000 kn kako bi ostvario ciljni obujam prodaje od 12 stanova uz očekivanu dobit od 1,400.000 kn.

Informacijska osnova za izračun ovog mjerila nalazi se u dokumentaciji organizacijskih jedinica plana i analize, prodaje, financija i računovodstva.

42

## POKRIVENOST PRODAJNOG PODRUČJA

Pokrivenost prodajnog područja vezuje se za mjerilo kojim se utvrđuje da li prodajno osoblje uspješno ispunjava postavljene ciljeve prodaje. Ciljevi prodajnog osoblja bit će uspješno izvršeni u onim situacijama kada je opterećenje među prodajnim osobljem ravnomjerno raspoređeno te ako je prodajni potencijal tog područja dovoljno velik. S tim u svezi, prodajno područje mora biti tako organizirano da je svaki član prodajnog tima motiviran za ostvarenje postavljenih ciljeva. Moguća je situacija da je u jednom slučaju prodajno osoblje preopterećeno, a u drugom slučaju objektivno neopterećeno. I jedna i druga situacija nije primjerena i negativno utječe na prodajno osoblje. Područje prodaje može biti određeno geografskim područjem ili skupinama potrošača proizvoda proizvodne potrošnje koji se opslužuju.

Promjene koje se događaju na tržištu bilo zbog utjecaja poslovnih partnera - potrošača, konkurenata ili drugih subjekata utječu na širenje ili sužavanje područja prodaje, tj. čini ovu kategoriju promjenjivom. Uspješni poslovni subjekt uvijek teži uspostaviti novu ravnotežu u rasporedu obveza prodajnog osoblja i prilagoditi opterećenost prodajnog osoblja vodeći računa da nova prodajna područja budu kompaktna. Dakle, u definiranju novih područja prodaje i teritorijalne pokrivenosti, poslovni subjekt odluku treba temeljiti na utvrđivanju prodajnog potencijala i opterećenosti prodajnog osoblja.

Potencijalna prodaja predstavlja umnožak broja postojećih i potencijalnih potrošača na prodajnom području i njihove kupovne snage. Kupovna snaga je određena količinom ili vrijednošću proizvoda koje potrošači mogu apsorbirati u određenom vremenu, a ovisi o visini nacionalnog dohotka, odnosno onog dijela koji je namijenjen potrošnji.<sup>82</sup>

$$PoPr = (BP_p \times KS_p) + (BP_{po} \times KS_{po})$$

gdje su:

PoPr = potencijalna prodaja (u kn)

$BP_p$  = broj postojećih potrošača

$KS_p$  = kupovna snaga postojećih potrošača (u kn)

$BP_{po}$  = broj potencijalnih potrošača

$KS_{po}$  = kupovna snaga potencijalnih potrošača (u kn)

Uzmimo za primjer da trgovinski subjekt koji prodaje računala na tržištu istočne Hrvatske ima 56 potrošača koji su postojeći poslovni partneri i koji trebaju godišnje jedno računalo manjeg kapaciteta jedinične vrijednosti 5.000 kn, te 28 potrošača koji su potencijalni poslovni partneri i koji godišnje trebaju po jedno računalo većeg kapaciteta jedinične vrijednosti 18.000 kn. Uvažavajući navedene podatke proizlazi da je za trgovinski subjekt prodajni potencijal tržišta računala istočne Hrvatske 784.000 kn.

$$PoPr = (BP_p \times KS_p) + (BP_{po} \times KS_{po}) = (56 \times 5.000) + (28 \times 18.000) = 784.000 \text{ kn}$$

Trgovinski subjekt za primjerenu organizaciju prodajnog područja izračunava i opterećenost prodajnog osoblja. Opterećenost prodajnog osoblja ovisi o broju postojećih poslovnih partnera – potrošača i potrebnog vremena za prodajne

<sup>82</sup> Razrađeno prema Farris, et al., ibidem, str. 162-165.

aktivnosti da se oni opsluže, kao i o broju potencijalnih partnera - potrošača i potrebnog vremena da postanu stvarni potrošači. Navedeno se može izraziti jednadžbom:

$$OPO = (BP_p \times PVPP_p) + (BP_{po} \times PVPP_{po})$$

gdje su:

OPO = opterećenost prodajnog osoblja (sat/dan/tjedan/mjesec)

$BP_p$  = broj postojećih potrošača

$PVPP_p$  = potrebno vrijeme prodaje postojećim potrošačima (sat/dan/tjedan/mjesec)

$BP_{po}$  = broj potencijalnih potrošača

$PVPP_{po}$  = potrebno vrijeme prodaje potencijalnim potrošačima (sat/dan/tjedan/mjesec)

Uzmimo, u nastavku, za primjer da na tržištu ima 86 potrošača (56 postojećih partnera i 30 potencijalnih partnera) koji se nalaze u raznim dijelovima istočne Hrvatske. Kako bi se ispunila očekivanja tih potrošača, potrebno je utrošiti odgovarajuće vrijeme za prodajne aktivnosti. Uz pretpostavku da se jednom mjesečno posjeti postojeće partnere u trajanju od jednog dana, dolazi se do 672 radna dana. Pored obrade postojećih potrošača, prodajno osoblje je angažirano na pronalazanju novih, potencijalnih potrošača koji se posjete dva puta mjesečno, za što se utroši jedan radni dan ili ukupno 720 radnih dana.

$$OPO = (BP_p \times PVPP_p) + (BP_{po} \times PVPP_{po}) = (56 \times 12) + (30 \times 24) = 1.392 \text{ radna dana}$$

Ako se od 365 dana godišnje oduzmu dani praznika, vikenda i godišnjeg odmora, dolazi se do broja od 210 radnih dana po jednoj osobi prodajnog tima, odnosno za promatrani poslovni subjekt potrebno je angažirati 7 osoba u prodajnom timu ( $1.392/210 = 6,6$  radnika).

Izvor informacija za određivanje prodajnog potencijala i opterećenosti prodajnog osoblja nalazi se u internim evidencijama poslovnog subjekta i to, ponajprije, u organizacijskim jedinicama prodaje i/ili financija, dok se neki podaci moraju procjenjivati, kao, primjerice, za kupovnu moć ili broj potencijalnih kupaca.

## SEGMENTNI UDJEL PRODAJE

Budući da potrošači proizvoda, odnosno korisnici usluga, zahvaljujući svojim široko izdiferenciranim potrebama i motivima nisu homogeni, već, naprotiv, vrlo heterogeni, potrebno je primijeniti tzv. segmentirani pristup u zadovoljavanju njihovih potreba. To znači da je svako, razmjerno veliko tržište proizvoda, odnosno bolje rečeno razmjerno veliki broj raznovrsnih potrošača, potrebno podijeliti u manje, homogene cjeline prema kojima će subjekt ponude, dakle poslovni subjekt, nastupati s međusobno različitim marketinškim programima. Homogenost ustanovljenih segmenata pritom se mora očitovati kroz homogenost potreba, te predvidivo homogenu reakciju na marketinške akcije od strane potrošača unutar svakog pojedinog ustanovljenog tržišnog segmenta.

U svojoj biti, segmentacija tržišta predstavlja proces u kojem se ukupno heterogeno tržište na izvjesnom prostoru koje posjeduje zasebne značajke, dijeli u manje dijelove koji su tada u tolikoj mjeri reprezentativni da se može govoriti o njihovoj homogenosti. Na temelju tako ustanovljenih segmenata tržišta, subjekti ponude svojim marketinškim programima mogu maksimizirati zadovoljenje potreba u svim odabranim segmentima. To, drugim riječima, znači kako svaki na taj način ustanovljen segment za subjekt ponude predstavlja zasebnu ciljnu skupinu (*target market*) prema kojoj poslovni subjekt može usmjeravati svoje marketinške napore.

Kada se tržišni segmenti identificiraju potrebno je da se proizvodno-prodajni programi nositelja ponude diversificiraju u mjeri da uistinu mogu kvantitativno i kvalitativno zadovoljavati potrebe potrošača u svakom od ustanovljenih, ali i odabranih tržišnih segmenata. Kriteriji za segmentaciju tržišta mogu biti različiti, zahvaljujući činjenici da su i potrebe potrošača vrlo heterogenoga karaktera, kao uostalom i njihovo ponašanje na tržištu, no kao temeljni kriteriji mogu se postaviti sljedeći:

1. demografski
2. geografski
3. socio-ekonomski
4. kulturni
5. biheviorističko-psihološki (psihografski).

Na temelju prethodnih kriterija segmentacije tržišta, koje je, naravno, moguće i dalje detaljizirati, subjekti ponude mogu postići i temeljni cilj segmentacije, odnosno da prema određenim, vlastito odabranim kriterijima, izaberu segmente potrošača za koje, prema svojim objektivnim mogućnostima, imaju najviše interesa i čije će potrošače biti u stanju maksimalno zadovoljiti, a za sebe, pak, ostvarivati i primjerenu dobit. Kako bi u tome uspjeli, moraju primijeniti jednu od tri poznate strategije poznate kao nediferencirani, diferencirani i koncentrirani marketing. U prvom slučaju nediferenciranog ili tzv. masovnog marketinga, riječ je o proizvodnji, finalizaciji i plasmanu proizvoda namijenjenih istodobno za sve tržišne segmente. U slučaju diferenciranog marketinga proizvođač čini diferencijaciju proizvoda (ili marketinškog miksa u cjelini) prema pojedinim tržišnim segmentima. I, konačno, u posljednjem slučaju koncentriranog ili ciljnog marketinga, proizvođač se orijentira isključivo prema jednom tržišnom segmentu. Prema tome, u prvom slučaju nediferenciranog marketinga proizvođač proizvodi jedan proizvod za sve tržišne segmente, u drugom slučaju diferenciranog marketinga proizvođač za svaki tržišni segment proizvodi zaseban proizvod, dok u trećem slučaju proizvođač proizvodi samo jedan proizvod za samo jedan tržišni segment.

Međutim, nije dovoljno samo izvršiti segmentaciju tržišta, već je potrebno upravo kod diferenciranog marketinga pratiti i kolika je prodaja proizvoda na svakom od ustanovljenih tržišnih segmenata. I ne samo to, već je potrebno ustanoviti i koliki je udjel prodaje pojedinog tržišnog segmenta u ukupnoj prodaji proizvoda na svim tržišnim segmentima. U tu svrhu služi mjerilo kojeg nazivamo segmentni udjel prodaje, koji se za pojedini tržišni segment izračunava na način da se prodaja konkretnog proizvoda na tom tržišnom segmentu podijeli s ukupnom prodajom tog proizvoda poslovnog subjekta na svim tržišnim segmentima, naravno promatrano u određenom vremenskom razdoblju, odnosno formulom:<sup>83</sup>

$$\text{SUP}_{ta} = \frac{P_{ta}}{P_{tu}} \times 100$$

gdje su:

$\text{SUP}_{ta}$  = udjel prodaje proizvoda "X" tržišnog segmenta "a" u vremenu "t" (u %)

$P_{ta}$  = prodaja proizvoda „X” na tržišnom segmentu „a” u vremenu „t” (u kom ili u kn)

$P_{tu}$  = ukupna prodaja proizvoda „X” na svim tržišnim segmentima poslovnog subjekta u vremenu „t” (u kom ili u kn)

<sup>83</sup> Razrađeno prema Davis, J., ibidem, str. 49 i 50.

Pretpostavimo da poslovni subjekt na svojim pojedinim identificiranim tržišnim segmentima prodaje sljedeće količine proizvoda „X” (tablica 22.):

**Tablica 22.** Prodaja proizvoda „X” na pojedinim segmentima poslovnog subjekta 2009. godine i izračun segmentnog udjela prodaje

|                          | Tržišni segment<br>“a”<br>( $P_{ta}$ ) | Tržišni segment<br>“b”<br>( $P_{tb}$ ) | Tržišni segment<br>“c”<br>( $P_{tc}$ ) | Tržišni segment<br>“d”<br>( $P_{td}$ ) | Tržišni segment<br>“e”<br>( $P_{te}$ ) | Ukupno<br>$\Sigma P_{tu}$ |
|--------------------------|--|--|--|--|--|---------------------------|
| Količina proizvoda (kom) | 123.012                                | 10.862                                 | 47.221                                 | 87.279                                 | 56.654                                 | 325.028                   |
| SUP <sub>t</sub> (%)     | 37,85                                  | 3,34                                   | 14,53                                  | 26,85                                  | 17,43                                  | 100,00                    |

U ovom je slučaju riječ o geografski identificiranim tržišnim segmentima, ali bi polazište za izračun bilo jednako ako bi bila riječ o segmentima identificiranim i prema nekim drugim kriterijima segmentacije. Naravno, segmentni udjel prodaje se mora izračunavati za svaki proizvod i za svaki tržišni segment poslovnog subjekta zasebno, kako bi se dobila potpuna slika na razini čitavog proizvodnog programa poslovnog subjekta.

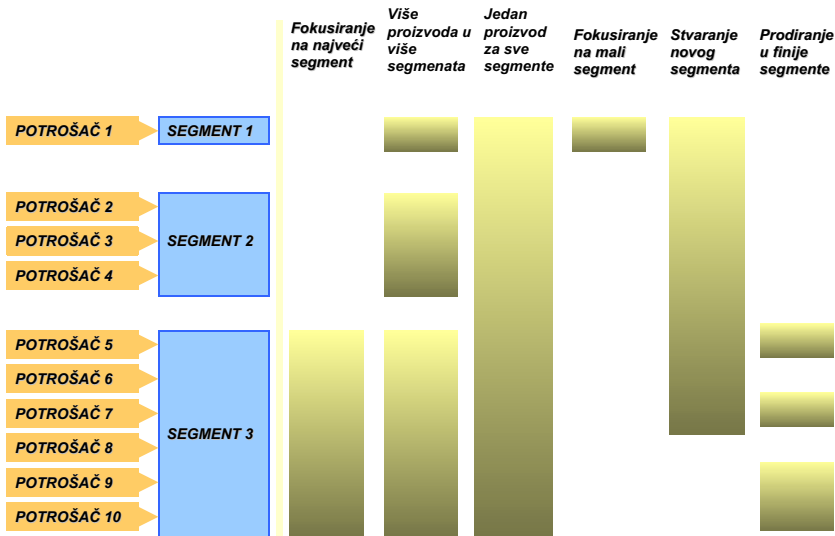
Informacijska osnova za izračunavanje segmentnog udjela prodaje je u cijelosti dostupna budući da se svi potrebni podaci nalaze u organizacijskoj jedinici prodaje, a također i u knjigovodstvu poslovnog subjekta, bez obzira je li riječ o fizičkim ili vrijednosnim podacima.

Segmentni udjel prodaje, iako jednostavno mjerilo, zapravo kazuje na koji je način prodaja strukturirana prema pojedinim identificiranim tržišnim segmentima i koje aktivnosti treba poduzeti da se ta struktura optimizira. Treba istaknuti da segmentni udjel prodaje treba biti postavljen kao planska veličina u marketinškom planu poslovnog subjekta, tako da se u određenim vremenskim razdobljima, najčešće po završetku poslovne godine, ustanovljava i analizira razlika između planiranog i ostvarenog segmentnog udjela prodaje. Osim toga, segmentni udjel prodaje može poslužiti za strateško određivanje ciljnih tržišnih segmenata u doglednoj budućnosti, što znači da se, primjerice kao u našem slučaju, tržišni segment “b” može i napustiti ukoliko na tom prostorno obuhvaćenom tržištu postoji jaka konkurencija i ne postoje neki posebni razlozi za daljnje prisustvo na tom tržišnom segmentu (vidi mjerilo 44.). Na taj se način može usmjerenim i povećanim marketinškim naporima poboljšati segmentni udjel prodaje na drugim tržišnim segmentima, prije svega na tržišnim segmentima “c” i “e”.

## PROFITABILNOST TRŽIŠNOG SEGMENTA

U mjerilu 43. se teorijski razrađuje segmentacija tržišta. Preostaje nam ovdje istaknuti da se segmentacija tržišta može shvatiti kao pomoćno sredstvo u provedbi marketinških istraživanja, ali i kao jedan od načina odabira adekvatne segmentacijske strategije, a potom, u konačnici, i adekvatne marketinške strategije. U odnosu na ustanovljene tržišne segmente moguće je primijeniti i različite segmentacijske strategije prikazane na slici 4.<sup>84</sup>

Slika 4. Segmentacijske strategije



Dakle, u segmentacijskim se strategijama, sukladno svojoj usmjerenosti, mogu identificirati sljedeći varijeteti:<sup>85</sup>

1. usmjerenost na najveći tržišni segment
2. prodaja raznovrsnih proizvoda na različitim tržišnim segmentima

<sup>84</sup> Schnaars, S. P.: Marketing Strategy – Customers & Competition, 2<sup>nd</sup> revised and updated edition, The Free Press, New York 1998., str. 102.

<sup>85</sup> Ibiem, str. 103-105.

3. prodaja jednog proizvoda na svim ili većini tržišnih segmenata
4. usmjerenost na mali tržišni segment
5. stvaranje novog tržišnog segmenta
6. razbijanje tržišnog segmenta u nekolicinu subsegmenta.

Postavlja se odmah načelno pitanje: kojoj se od prethodno navedenih segmentacijskih strategija poslovni subjekt treba prikloniti? Ponajprije to ovisi o dobro identificiranim tržišnim segmentima koji moraju zadovoljavati sljedeće kriterije:<sup>86</sup>

1. Unutarnju homogenost – potrošači u tržišnom segmentu moraju biti međusobno što sličniji osobito u odnosu na reakcije prema varijablama marketinškog miksa i kriterije segmentacije.
2. Međusobnu heterogenost - potrošači u različitim tržišnim segmentima moraju biti međusobno što različitiji, osobito u odnosu na reakcije prema varijablama marketinškog miksa i kriterije segmentacije.
3. Potencijalno značajnu profitabilnost – segmenti moraju biti dovoljno veliki da budu profitabilni.
4. Operabilnost – kriteriji segmentacije moraju biti upotrebljivi za identificiranje potrošača i odlučivanje o varijablama marketinškog miksa.

Ukoliko je na temelju prethodnih kriterija izvršena valjana identifikacija tržišnih segmenata, onda su za odabir segmentacijske strategije najbitnija druga dva kriterija. Naime, unutarnja homogenost i međusobna heterogenost su pretpostavke segmentacije, ali njihova profitabilnost i operabilnost su ključni kriteriji za odabir segmentacijske strategije. Naime, ako se pokaže da je samo jedan od identificiranih tržišnih segmenata profitabilan i pritom operabilan, nedvojbeno je da će poslovni subjekt odabrati koncentriranu strategiju usmjerenu, dakle, samo na taj tržišni segment. To može biti najveći ili neki od manjih postojećih tržišnih segmenata, ali i novi potencijalni tržišni segment. Odabir segmentacijske strategije ujedno govori i o odabiru jedne od tri poznate strategije poznate kao nediferencirani, diferencirani i koncentrirani marketing, a koje su opisane u mjerilu 43. Danas se u marketingu, ponajviše zbog sve veće heterogenosti tržišta, a time i mogućnosti širokog segmentiranja tržišta (usitnjavanje tržišta na pojedinačne dijelove od kojih gotovo svaki zahtijeva poseban pristup), sve više upotrebljava strategija koncentriranog marketinga.

---

<sup>86</sup> Prema McCarthy, J. E. - Perreault, W. D.: Basic Marketing – A Global Managerial Approach, IRWIN, Homewood Ill. 1993, str. 90.



Pokažimo sada kako se izračunava profitabilnost pojedinog tržišnog segmenta (*segment profitability*), a koja je, kako smo prethodno već zaključili, izuzetno bitna za određivanje segmentacijske strategije. U tu se svrhu upotrebljavaju sljedeće tri formule koje profitabilnost segmenta sagledavaju sa stajališta ostvarenog tzv. neto marketinškog prihoda (*net marketing contribution*):<sup>87</sup>

$$NMP_a = SP_a \times TU_{Aa} \times (JPC \times M) - T_{ma}$$

gdje su:

$NMP_a$  = neto marketinški prihod na tržišnom segmentu "a" (u kn)

$SP_a$  = potražnja u tržišnom segmentu "a" (u kn)

$TU_{Aa}$  = tržišni udjel poslovnog subjekta "A" na tržišnom segmentu "a" (u %)

$JPC$  = jedinična prodajna cijena proizvoda (u kn)

$M$  = marža (u %)

$T_{ma}$  = ukupni marketinški troškovi na tržišnom segmentu „a" (u kn)

Za utvrđivanje marketinškog povrata od prodaje (*marketing return on sales*) na segmentu "a" služi sljedeća formula:

$$MPOP_a = \frac{NMP_a}{P_{Aa}} \times 100$$

gdje su:

$MPOP_a$  = marketinški povrat od prodaje na segmentu „a" (u %)

$P_{Aa}$  = prihod od prodaje poslovnog subjekta "A" na tržišnom segmentu "a" (u kn)

I, naposljetku, treća formula služi za izračunavanje povrata investicija (poznati ROI):

$$ROI = \frac{NMP_a}{T_{ma}} \times 100$$

gdje je ROI = povrat investicije (u %)

Poslužimo se sada primjerom koji je prikazan u mjerilu 43. i u kojem se na tržišnom segmentu "a" ostvaruje najveći obujam prodaje od 123.012 komada proizvoda "X". Pretpostavimo da poslovni subjekt "A" želi ustanoviti upravo profitabilnost ovog tržišnog segmenta. Neka pritom potražnja na tom tržišnom segmentu iznosi 500.000 komada proizvoda "X", a tržišni udjel poslovnog subjekta "A" na

<sup>87</sup> Prilagođeno prema Davis, J., ibidem, str. 84 i 85.

tom tržišnom segmentu iznosi 24,60%. Jedinična prodajna cijena proizvoda "X" neka je 150 kn, marža 12%, a neka ukupni marketinški troškovi na tržišnom segmentu "a" iznose 1,845.180 kn (10% od ukupnog prihoda od prodaje). To znači da je neto marketinški prihod na tržišnom segmentu "a" jednak:

$$NMP_a = 500.000 \times 24,60\% \times (150 \times 12\%) - 1,845.180 \text{ kn} = 368.820 \text{ kn}$$

Ako je prihod od prodaje iznosio 18,451.800 kn (123.012 kom x 150 kn/kom), onda je marketinški povrat od prodaje na segmentu "a" ( $MPOP_a$ ) jednak:

$$MPOP_a = \frac{368.820}{18,451.800} \times 100 = 2\%$$

dok je povrat investicije (ROI) jednak:

$$ROI = \frac{368.820}{1,845.180} \times 100 = 20\%$$

Po istoj računici bi se ova tri mjerila mogla izračunati i za preostala četiri tržišna segmenta u primjeru kojeg smo preuzeli iz mjerila 43., te bi se, nadalje, njihovom međusobnom usporedbom trebao odabrati onaj tržišni segment koji ima najviše vrijednosti prema prethodno prikazana tri mjerila.

Informacijska osnova za izračunavanje prikazana tri mjerila dostupna je u dijelu koji se odnosi na podatke o vlastitoj prodaji, jediničnim prodajnim cijenama i marži, kao i marketinškim troškovima, jer se ti podaci svakako nalaze u vlastitoj organizacijskoj jedinici prodaje poslovnog subjekta, kao i u knjigovodstvu poslovnog subjekta, bez obzira iskazuje li se fizički ili vrijednosno. Međutim, podaci o tržišnoj potražnji, a time i tržišnom udjelu se ne mogu baš tako jednostavno pronaći, što je i opisano u mjerilu 12. i mjerilu 14.

U svakom slučaju, izračunavanjem profitabilnosti tržišnih segmenata dobiva se objektivna osnova za utvrđivanje segmentacijske strategije, koja u konačnici vodi i prema određivanju cjelovite marketinške strategije poslovnog subjekta. Budući da se ona temelji na tzv. marketinškom prihodu koji je vezan za marketinške troškove, riječ je o mjerilu koje dovoljno dobro govori o učinkovitosti i uspješnosti marketinga kao poslovne funkcije. Potrebno je, međutim, istaknuti kako je zapravo riječ o potencijalnoj profitabilnosti tržišnog segmenta, jer je riječ o njezinoj procjeni pošto se tržišna potražnja u određenom tržišnom segmentu također procjenjuje. Međutim, zajedno s marketinškim povratom od prodaje na

konkretnom tržišnom segmentu, kao i povratu investicije, mjerilo profitabilnosti segmenta je itekako upotrebljivo u praksi naših poslovnih subjekata, osobito što služi i za operacionalizaciju njihovih marketinških napora na pojedinim tržišnim segmentima koji se trebaju definirati u njihovim marketinškim planovima. Zato je utvrđivanje profitabilnosti tržišnih segmenata ujedno i pretpostavka definiranja marketinških programa poslovnih subjekata, a time i definiranja njihovih marketinških proračuna.

## 45

### POVRAT OD PRODAJE

Ekonomistima je, u pravilu, u većoj mjeri poznat pojam povrata investicije (*Return on Investment – ROI*) (vidi mjerilo 10.), negoli pojam povrat od prodaje kojeg ovdje obrazlažemo. Povrat investicije, ili brzina povrata investicije, kako i samo ime govori, označava vrijeme koje je potrebno da se investicija vrati. Drugim riječima, to je razdoblje od trenutka stavljanja investicije u funkciju do trenutka kada kumulativna dobit ostvarena operacionalizacijom te investicije u cijelosti dosegne iznos te investicije.

S druge strane, povrat od prodaje (*Return on Sales - ROS*), odnosno stopa povrata od prodaje, predstavlja potpuno drugačije mjerilo. Ono nam govori kolika je dobit ostvarena uz određenu razinu prihoda od prodaje proizvoda ili usluga. Dakle, to mjerilo iskazuje svojevrsnu profitabilnost prodaje i vrlo je prikladno za uspoređivanje s konkurentima unutar iste djelatnosti. Matematički povrat od prodaje se može vrlo jednostavno izračunati na sljedeći način:<sup>88</sup>

$$\text{POP} = \frac{D_{\text{po}}}{\text{PP}} \times 100$$

gdje su:

POP = povrat od prodaje (u %)

$D_{\text{po}}$  = dobit prije oporezivanja (u kn)

PP = prihod od prodaje (u kn)

<sup>88</sup> Razrađeno prema Farris, P. W. et al., ibidem, str. 308.

Očito je da se ovim mjerilom želi ustanoviti koliki iznos dobiti može generirati prodaja proizvoda ili usluga konkretnog poslovnog subjekta, što je osobito zanimljivo promatrati dinamički, dakle u sukcesivnim vremenskim razdobljima. Povećanje prihoda od prodaje proizvoda ili usluga, naime, ne znači da će istodobno doći i do alikvotnog povećanja dobiti, jer će, primjerice, povećana prodaja iziskivati znatno veće troškove oglašavanja ili nekih drugih marketinških troškova. Pojačanim marketinškim naporima (povećanjem kvalitete i drugih svojstava proizvoda, intenziviranjem oglašavanja i drugih promocijskih aktivnosti, poboljšanjem distribucije i sl.) možemo djelovati na povećanje prodaje što će imati dvojak učinak: s jedne strane povećat će se prihod od prodaje (iznos u nazivniku), ali će se povećati i redoviti prihodi (vidi mjerilo 1.) koji određuje brojnik prethodno navedenog izraza, budući da je:

$$D_{po} = (RP + IP) - (RR + IR)$$

gdje su:

$D_{po}$  = dobit prije oporezivanja (u kn)

RP = redoviti prihodi (u kn)

IP = izvanredni prihodi (u kn)

RR = redoviti rashodi (u kn)

IR = izvanredni rashodi (u kn)

Očito je da će se, prema prethodnom, povećavati vrijednosti i u brojniku i u nazivniku, ali je pitanje kako će se mijenjati njihov kvocijent? Odgovor će dati rashodi koji se u izračunu dobiti oduzimaju od prihoda, pa će njihovo moguće razmjerno veće smanjenje imati posljedice povećanja dobiti u većoj mjeri negoli je to uzrokovano povećanjem prodaje.

Pogledajmo sada na primjeru kako u praksi može doći do povećanja stope povrata od prodaje. Pretpostavimo da je poslovni subjekt "A" u razdoblju od 2007. do 2009. godine imao financijsku situaciju prikazanu u tablici 23., a da su svi potrebni izračuni (ukupni prihod, ukupni rashod i dobit prije oporezivanja) izračunati na temelju izraza upotrijebljenih kod mjerila 1., a povrat od prodaje na temelju uvodno prikazanog izraza.

**Tablica 23.** Financijski pokazatelji poslovnog subjekta „A” u razdoblju 2007.-2009. godine

|  | 2007.          | 2008.          | 2009.          |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Redoviti prihodi – RP                      | 256,000.000 kn | 266,000.000 kn | 276,000.000 kn |
| Izvanredni prihodi – IP                    | 11,000.000 kn  | 8,000.000 kn   | 7,000.000 kn   |
| Ukupni prihod – UP                         | 267,000.000 kn | 274,000.000 kn | 283,000.000 kn |
| Redoviti rashodi – RR                      | 243,000.000 kn | 233,000.000 kn | 268,000.000 kn |
| Izvanredni rashodi – IR                    | 8,000.000 kn   | 8,000.000 kn   | 8,000.000 kn   |
| Ukupni rashod – UR                         | 251,000.000 kn | 241,000.000 kn | 276,000.000 kn |
| Dobit prije oporezivanja – D <sub>po</sub> | 16,000.000 kn  | 33,000.000 kn  | 7,000.000 kn   |
| Prihod od prodaje - PP                     | 240,000.000 kn | 260,000.000 kn | 270,000.000 kn |
| Povrat od prodaje – POP                    | 6,67%          | 12,69%         | 2,59%          |

U ovom hipotetičkom slučaju predvidjeli smo godišnji porast redovitih prihoda, među kojima se nalaze i prihodi od prodaje, od 10,000.000 kn, te godišnji pad izvanrednih prihoda, što dovodi do tek ponešto degresivnog rasta ukupnog prihoda. S druge strane, redoviti rashodi su 2008. godine opali, ali 2009. godine značajno porasli. Za to su vrijeme izvanredni rashodi ostali jednaki. To je djelovalo na pad ukupnih rashoda 2008. godine, ali i njihov značajniji porast 2009. godine, što je, opet, djelovalo na ostvarivanje razmjerno znatno niže dobiti prije oporezivanja, te jednako tako i na znatno smanjenje stope povrata od prodaje. Na temelju ovakvog prikaza bitno je izvršiti analizu svih financijskih pokazatelja, osobito troškova, kako bi se mogli donijeti i objektivni zaključci. Primjerice, vrlo je izvjesno da je 2009. godine došlo do znatnog povećanja redovitih rashoda zbog lansiranja novog proizvoda na tržište koji još nije počeo stvarati ozbiljniji dodatni prihod od prodaje.

Očito je, dakle, da nije dovoljno povećavati ukupni prihod, već je često bitnije smanjivati troškove u svakom njihovom segmentu, tako da u poslovnom subjektu bitka za povećanje dobiti treba biti zapravo bitka za smanjenje troškova, odnosno bitka za adekvatno upravljanje troškovima. U tu svrhu poznato je i tzv. “rezanje troškova” koje se može provesti na nekoliko, ponekad i dijametralno suprotnih načina. Tako se često pribjegava rezanju troškova po linearnoj osnovi u svim organizacijskim jedinicama poslovnog subjekta, dok ponekad na “udaru” rezanja troškova bude samo jedna od njih, marketing ili razvoj, ponajčešće. Osim ovog “funkcionalnog” rezanja troškova po pojedinim poslovnim funkcijama poslovnog subjekta, moguć je i pristup u kojem se pokušava rezanje troš-

kova izvesti centraliziranjem pojedinih poslovnih funkcija (primjerice, nabave), smanjivanjem cijena u dobavnom lancu ili izdvajanjem pojedinih poslova, pa i kompletnih poslovnih funkcija iz poslovnog subjekta i njihovo organiziranje kroz *outsourcing*. Iako u prvi mah zvuči nelogično, ali rezanje troškova se može provesti i modernizacijom tehnologije koju poslovni subjekt koristi. Također, u svrhu rezanja troškova mogu se poduzeti i potrebne radnje na optimalizaciji proizvodnog programa, eliminiranjem nemarketabilnih i neprofitabilnih proizvoda, a s druge strane i odstupanjem s neprofitabilnih tržišnih segmenata (vidi mjerilo 43.), ali i povezivanjem s istovrsnim poslovnim subjektima u cilju jačanja pregovaračke moći prema dobavljačima, ali i mogućnosti operacionalizacije zajedničkih marketinških aktivnosti.

Dijametralno suprotan način rezanja troškova je, nažalost još uvijek prilično popularno zatvaranje proizvodnih pogona, otpuštanje djelatnika ili smanjivanje njihovih plaća. Zato prije ovakvih radikalnih mjera treba pokušati s primjenom i drugih načina rezanja troškova, kao što su detaljno analiziranje pojedinih skupina troškova, analiziranje pojedinih proizvodnih procesa, a osobito u proizvodnji, logistici i upravljanju zalihama. Također, potrebno je razmotriti i mogućnost prodaje neoperativne imovine poslovnog subjekta. U svakom od slučajeva, rezanje troškova očito predstavlja balansiranje između kratkoročne učinkovitosti i dugoročnog kontinuiranog i stabilnog rasta ili, bolje rečeno, između kratkoročne koristi i dugoročne štete, a treba ga započeti primjenjivati u trenutku kada dobit prije oporezivanja padne ispod korespondentne vrijednosti kod konkurentnih poslovnih subjekata (vidi mjerilo 45.).

Pritom treba imati u vidu da smanjenje troškova ne smije ići na uštrb smanjivanja kvalitete ili svojstava proizvoda ili usluge koje poslovni subjekt proizvodi, odnosno na uštrb dosegnute razine zadovoljenja potreba potrošača. Ovo tim više što različita stopa povrata od prodaje može rezultirati i iz različite politike cijena poslovnog subjekta.

Informacijska osnova za izračunavanje povrata od prodaje se jednostavno može pronaći u financijskoj službi ili u računovodstvu poslovnog subjekta, ponajprije u periodičnim financijskim izvještajima, te godišnjim financijskim izvješćima o poslovanju. Ne preporučuje se, međutim, ovo mjerilo izračunavati i uspoređivati ga razmjerno često. Drži se da je to najbolje učiniti jednom godišnje, po sastavljanju godišnjeg financijskog izvješća, a tek eventualno kvartalno. Ukoliko se želi obaviti usporedba s konkurentima, onda se potrebni podaci mogu pronaći u registru godišnjih financijskih izvještaja kojeg vodi Financijska agencija (FINA), o čemu se više govori u mjerilu 2.

Treba ovdje još istaknuti i zašto se prigodom izračunavanja ovog mjerila upotrebljava dobit prije oporezivanja, a ne poslije oporezivanja? Razlog počiva u činjenici što, kada bi se prigodom međusobnog uspoređivanja stope povrata od prodaje, kako za sukcesivno promatrana vremenska razdoblja konkretnog poslovnog subjekta, tako osobito i prigodom međusobnog uspoređivanja stope povrata od prodaje s konkurentima, uspoređivale stope povrata od prodaje temeljene na dobiti poslije oporezivanja, ne bi dobili objektivno usporedivi rezultati ukoliko je neki od konkurenata porezni obveznik koji koristi olakšicu, oslobođenja ili poticaj sukladno Pravilniku o porezu na dobit (NN 54/01 i NN 198/03.).

## UDJEL POVRATA PROIZVODA U OSTVARENOJ PRODAJI

46

U poslovanju trgovine na malo se kao jedno od temeljnih pravila javlja potreba da se maksimalno zadovolji kupca, odnosno potrošača. To ujedno znači da kupac, odnosno potrošač, moraju biti zadovoljni s kupljenim proizvodom, osobito u kvalitativnom pogledu. Ukoliko kupac/potrošač nije zadovoljan on će prijaviti problem, žaliti se, odnosno uputiti reklamaciju trgovinskom subjektu. Pojedini trgovinski subjekti imaju organiziranu službu reklamacija te utvrđuju i potrebna pravila po kojima kupac ima pravo i na povrat proizvoda. Povrat proizvoda ili, kako se to uobičajeno kaže, povrat robe, obično se omogućava u slučajevima kada isporučeni proizvodi imaju vidljivu grešku ili oštećenja koja nisu nastala u transportu, te ako je proizvodima istekao rok trajanja. U slučaju povrata proizvoda, obično se od kupca/potrošača traži da uputi reklamaciju telefonski, pismeno ili elektroničkom poštom.

Trgovinskom subjektu na malo, naravno, uopće nije u interesu da se povrat proizvoda kao takav javlja, iako krivica najčešće i ne mora biti na njemu, već na proizvođaču, ali što je veći povrat proizvoda, veća je opasnost gubljenja potrošača, čak i onih najvjernijih. Zato se preporučuje kontinuirano pratiti udjel povrata proizvoda u ukupnoj ostvarenoj prodaji (*returns to net sales*). Ovaj se udjel računa na temelju sljedećeg izraza:<sup>89</sup>

<sup>89</sup> Prilagođeno prema Davis, J., ibidem, str. 264.

$$UPP = \frac{UVPP_t}{UOP_t} \times 100$$

gdje su:

UPP = udjel povrata proizvoda u ostvarenoj prodaji (u %)

UVPP = ukupni povrat proizvoda u vremenu "t" (u kn)

UOP<sub>t</sub> = ukupno ostvarena prodaja u vremenu "t" (u kn)

Ukoliko je, primjerice, neki trgovinski subjekt u vremenu "t" prodao proizvoda u ukupnom iznosu od 1,200.000 kn, a ako je u tom istom vremenskom razdoblju trgovinski subjekt imao povrat proizvoda u iznosu od 24.000 kn, onda je udjel povrata proizvoda u ostvarenoj prodaji:

$$UPP = \frac{UVPP_t}{UOP_t} \times 100 = \frac{24.000}{1.200.000} \times 100 = 2\%$$

Informacijska osnova za utvrđivanje ovog mjerila je jednostavna, budući da iznos povrata proizvoda treba biti poznat službi reklamacija, dok je ukupno ostvarena prodaja vidljiva u informatičkom sustavu, odnosno u organizacijskoj jedinici prodaje trgovinskog subjekta.

Trgovinski subjekt, naravno, treba težiti da udjel povrata proizvoda u ostvarenoj prodaji bude jednak nuli. Međutim, trgovinski subjekt na malo treba povremeno mjeriti i međusobno uspoređivati udjel povrata proizvoda u ostvarenoj prodaji promatrano u sukcesivnim vremenskim razdobljima. Jednako tako, potrebno je i analizirati o povratu kojih je proizvoda riječ te intervenirati kod njihovih proizvođača, a po potrebi i promijeniti dobavljača te kategorije proizvoda. Međutim, ukoliko proizvode koji su predmet povrata uobičajeno prate i neke od popratnih usluga trgovinskog subjekta, potrebno je analizirati i kvalitetu tih usluga.

47

## PROSJEČNA VRIJEDNOST TRANSAKCIJE

Svaki trgovinski subjekt ne zanima samo ostvarena prodaja ili dobit po zaposlenom (vidi mjerilo 55.), prodaja po kvadratnom metru prodajnog prostora (vidi mjerilo 58.) ili udjel troškova zaliha (vidi mjerilo 66.), već i kolika je prosječna



vrijednost svake obavljene transakcije.<sup>90</sup> Ovim se mjerilom jednostavno stavlja u odnos ostvarena prodaja u određenom razdoblju i ukupan broj transakcija obavljenih u tom istom razdoblju registriran na blagajnama pojedinog prodajnog objekta, odnosno prodavaonice. Ovo se mjerilo može računati na razini trgovinskog subjekta kao cjeline, ali ga je zanimljivije računati na razini pojedinog prodajnog objekta, odnosno prodavaonice, za razdoblje od godine dana. Prosječna vrijednost transakcije (*average transaction size*) se računa na sljedeći način:<sup>91</sup>

$$PTR_t = \frac{UOP_t}{UBT_t}$$

gdje su:

$PTR_t$  = prosječna vrijednost transakcije (u kn)

$UOP_t$  = ukupno ostvarena prodaja u vremenu "t" (u kn)

$UBT_t$  = ukupan broj izvršenih transakcija u vremenu "t"

Pretpostavimo da neka prodavaonica ostvaruje godišnju prodaju od 20,000.000 kn, te da je ukupan broj transakcija zabilježen na blagajnama te prodavaonice 80.000 kn. Prosječna vrijednost transakcije u tom je slučaju sljedeća:

$$PTR_t = \frac{UOP_t}{UBT_t} = \frac{20,000.000}{80.000} = 250 \text{ kn}$$

Znači kako prosječna vrijednost svake transakcije, odnosno vrijednost svake pojedinačne kupnje, iznosi 250 kn svaki trgovinski subjekt nastoji povećati prosječnu vrijednost transakcije. To se, naravno, može povećati na dva načina. Povećanjem ostvarene prodaje i smanjenjem broja transakcija. Poslovni subjekt, osobito marketinškim naporima, može poticati povećanje prodaje, dok smanjenje broja transakcija rezultira iz promjena stila kupnje potrošača. Ovo potonje je već postala činjenica, jer većina potrošača danas kupuje u "valovima", obično mjesečnim, u velikim prodajnim centrima s velikom vrijednošću pojedinačne transakcije, dok se dnevne kupnje obično odnose na prehrambene proizvode svakodnevne potrošnje, kruha recimo, koje se obavljaju obično u najbližoj maloj prodavaonici. S druge strane, trgovinski subjekti nastoje inducirati tzv. križnu (unakrsnu) prodaju (*cross-sell*) koja uključuje prodaju dodatnih proizvoda potrošaču koji mogu,

<sup>90</sup> Pod transakcijom podrazumijeva se razmjena vrijednosti između dvaju subjekata na tržištu, obično prodavatelja i kupca, a u prodajnim objektima se pod tim pojmom podrazumijeva obavljena kupnja registrirana na blagajni prodajnog objekta.

<sup>91</sup> Prilagođeno prema Davis, J., *ibidem*, str. 287.

ali i ne moraju biti u vezi s izvornom kupnjom (vidi mjerilo 93.). Tako prodajni centri često organiziraju povremene, a osobito vikend akcije prodaje nekolicine proizvoda po sniženim cijenama, kako bi se privukli potrošači u prodavaonicu i ostvarili križnu kupnju.

Za trgovinski subjekt, međutim, nije dovoljno povećati prosječnu vrijednost transakcije, već je bitno promatrati i povećanje prodaje određenih proizvoda, obično onih s višom maržom. Jednako tako, važno je znati kada, dakle u koje vrijeme tjedna ili dana, je prosječna vrijednost transakcije najveća, odnosno najmanja. Ili, kakvu reakciju u kupnji tvori promocija pojedinih proizvoda. To se može vrlo učinkovito saznati uz upotrebu tehnoloških inovacija vezanih za uvođenje kartica pojedinih prodajnih lanaca ili pojedinih trgovinskih objekata. Naravno, upotrebom kartica se mogu dobivati i sofisticiranije informacije vezane za navike u kupnji sukladno profilu potrošača.

Informacijska osnova za izračunavanje ovog mjerila je jednostavna, jer se veličina u brojniku dobiva u organizacijskoj jedinici prodaje, dok se veličina u nazivniku nalazi zabilježena na blagajnama prodavaonice. Ukoliko se traže konkretnije informacije uz upotrebu kartica, kao što je to prethodno navedeno, onda to ovisi o raspoloživim informacijskim tehnologijama trgovinskog subjekta.

48

## UDJEL TRANSAKCIJA PO POTROŠAČU

Jednako kao što poslovni subjekti žele ustanoviti odnos između broja osoba koje odgovaraju na oglas i broja osoba koje su bile izložene tom oglasu (vidi mjerilo 82.) ili koliko od potrošača koji odgovaraju na oglas postaje njegovim stvarnim potrošačem (vidi mjerilo 83.), tako i maloprodajni subjekti često žele ustanoviti koliko se potencijalnih potrošača premetne (konvertira) u stvarne potrošače. U ovom se mjerilu zato promatra konverzija potencijalnih potrošača u stvarne potrošače u maloprodajnom objektu. U tu svrhu se stavlja u odnos ukupan broj transakcija (vidi mjerilo 47.) kupaca u određenom vremenu na određenom mjestu prema ukupnom broju osoba koje su se kretale u maloprodajnom objektu. Drugim riječima, utvrđivanje udjela izvršenih transakcija po potrošaču predstavlja, također, kvocijent stvarnih i potencijalnih potrošača, ali promatranih na razini konkretnog maloprodajnog objekta, dakle konkretne prodavaonice.

Transakcije po potrošaču (*transactions per customer*) se računaju pomoću sljedećeg izraza:<sup>92</sup>

$$BTPP = \frac{UBT_t}{UBO_t} \times 100$$

gdje su:

BTPP = udjel transakcija po potrošaču (u %)

$UBT_t$  = ukupan broj izvršenih transakcija u vremenu „t” - obično dnevno

$UBO_t$  = ukupan broj osoba koje su se kretale u prodavaonici u vremenu „t” - obično dnevno

Primjerice, ako je u samoposlugu „A” 21. veljače ušlo ukupno 1.800 osoba, a na blagajnama je evidentirano 1.170 kupnji, onda je udjel transakcija po potrošaču:

$$BTPP = \frac{UBT_t}{UBO_t} \times 100 = \frac{1.170}{1.800} \times 100 = 65\%$$

To znači da 65% osoba koje su ušle u prodavaonicu nešto i kupi u prodavaonici. Naravno, maloprodajnom objektu je u interesu da se taj udjel maksimalno približi 100%. Da bi se to u najvećoj mjeri i postiglo potrebno je ostvariti čitav niz međusobno različitih pretpostavki. Prije svega, maloprodajni objekt mora imati dovoljno privlačan, odnosno dovoljno širok i dovoljno duboki prodajni program, te prihvatljive cijene proizvoda unutar prodajnog programa, kao i kvalitetno i kreativno oglašavanje na prodajnom mjestu. Osobitu ulogu, nadalje, ima tzv. *merchandising*, odnosno skup aktivnosti usmjerenih na aranžmansku prezentaciju proizvoda na prodajnom mjestu, ali i svi drugi marketinški naponi koji se provode unutar i izvan maloprodajnog objekta. U krajnjoj liniji, povećanje udjela transakcija po potrošaču treba rezultirati i povećanjem koeficijenta obrtaja zaliha, te ostvarene dobiti trgovinskog subjekta.

Informacijska osnova je jednostavna što se tiče veličina u brojniku, jer se one jednostavno mogu dobiti uvidom u promet zabilježen na blagajnama maloprodajnog objekta, međutim, veliki je problem ustanoviti veličine u nazivniku. Naime, nije jednako tako jednostavno ustanoviti broj svih osoba koje su ušle u prodavaonicu. U tu se svrhu mora upotrijebiti brojanje od strane, za tu svrhu, posebno zadužene osobe, iako postoje i mogućnosti brojanja pomoću tzv. brojača posjetitelja koji rade na temelju različitih tipova senzora, od najjednostavnije fotoćelije, preko

<sup>92</sup> Prilagođeno prema Davis, J., ibidem, str. 262.

različitih senzora sve do složenih biometričkih sustava. Međutim, bez obzira na način brojanja uvijek pritom ostaje problem točnosti, jer ukoliko u prodavaonicu uđe obitelj od četiri člana, dvoje roditelja i dvoje djece, njih se broji kao četvero, a prigodom plaćanja će biti riječ o samo jednoj transakciji, što znači da će, promatrano samo za tu obitelj, udjel transakcija po potrošaču biti 25%. Ako u prodavaonicu ulaze većim dijelom obiteljski potrošači, kao ovaj spomenuti, udjel transakcija po potrošaču zapravo neće vjerno oslikavati činjenično stanje.

## 49

### STOPA PREOBRAZBE KUPACA

Kao što kod poslovnih subjekata možemo razlikovati relativne nepotrošače i stvarne potrošače (vidi mjerilo 14.), tako i trgovinski subjekti po sličnom načelu mogu razlikovati potencijalne kupce i stvarne kupce. Potencijalni kupci su oni koji tek razgledavaju izlog prodavaonice, posjetitelji su prodajnog prostora prodavaonice, ali ne kupuju proizvod pa čak nisu uopće niti imali namjeru kupiti proizvod. Naravno, trgovinskom subjektu je u interesu da ima što veći broj stvarnih, a što manji broj potencijalnih kupaca, a on može različitim marketinškim aktivnostima, promocijskim ponajprije, djelovati na preobrazbu potencijalnih u stvarne kupce. Stopa preobrazbe kupaca (*retail close ratio*) nam govori o odnosu broja kupaca i ukupnog broja potencijalnih kupaca u određenom vremenu:<sup>93</sup>

$$SPK_t = \frac{BK_t}{UBPK_t} \times 100$$

gdje su:

$SPK_t$  = stopa preobrazbe kupaca u vremenu „t” (u %)

$BK_t$  = broj kupaca u vremenu „t”

$UBPK_t$  = ukupan broj potencijalnih kupaca u vremenu „t”

Ako uzmemo broj od 120 transakcija dnevno koje su izvršili kupci u primjeru mjerila 51., koji je broj ujedno i broj stvarnih kupaca, a ujedno pretpostavimo

<sup>93</sup> Prilagođeno prema Davis, J., ibidem, str. 294.

da je bilo ukupno 300 posjetitelja prodavaonice, pa time i potencijalnih kupaca, možemo izračunati stopu preobrazbe kupaca kako slijedi:

$$SPK_t = \frac{BK_t}{UBPK_t} \times 100 = \frac{120}{300} \times 100 = 40\%$$

Dakle, to znači da od ukupnog broja posjetitelja prodavaonice, odnosno potencijalnih kupaca, kupnju obavlja njih ukupno 40%.

Informacijska osnova za veličinu u brojniku jednostavna je jer se može ustanoviti iz blagajne prodavaonice, dok je znatno teže ustanoviti broj posjetitelja prodavaonice, odnosno broj potencijalnih potrošača. U tu svrhu mogu poslužiti načini brojanja posjetitelja prikazani u mjerilu 48.

50

## BROJ TRANSAKCIJA PO SATU

Ciljevi marketinga u trgovini identični su onima proizvodnih poslovnih subjekata, odnosno zadovoljenje potreba potrošača, s jedne, te ostvarenje primjerene dobiti, s druge strane. Jednako tako, marketinški miksi u trgovini je zapravo identičan onom u proizvodnim poslovnim subjektima. Dapače, on bi, barem načelno, trebao biti ozračljeni marketinški miksi proizvodnih poslovnih subjekata. U praksi to i baš nije u cijelosti tako, ponajviše iz razloga što trgovinski subjekt ipak čini određene intervencije u marketinški miksi. Naime, iako proizvod, u pravilu, ostaje bez dodatnih intervencija od strane trgovine (ne računajući *merchandising*), to nije slučaj s tri preostala elementa marketinškog miksa. Na trgovinskom objektu je tada da svojom centripetalnom silom privlači potencijalne kupce k sebi. To se, naravno, može učiniti prethodno navedenim elementima marketinškog miksa, dakle atraktivnim, što znači širokim i dubokim prodajnim programom, atraktivnim cijenama, te kreativnom promocijom, osobito oglašavanjem na prodajnom mjestu.

S druge strane, svaki trgovinski subjekt želi ustanoviti učestalost kupnje tijekom radnog vremena svojih maloprodajnih objekata kao i pojedinim radnim danima prodavaonice u tjednu kako bi svoje marketinške napore mogli usmjeriti na sate ili dane s najmanjom ili najvećom učestalošću, već ovisno o tome želi li se obratiti

kupcima kada ih je najviše u maloprodajnom objektu ili kada želi privući kupce u prodavaonice u vrijeme kada je inače najmanja učestalost kupnje. U tu se svrhu upotrebljava mjerilo broja transakcija po satu (*transactions per hour*) koje se izračunava pomoću sljedećeg izraza:<sup>94</sup>

$$BTPS = \frac{UBT_t}{UBS_t} \quad (1)$$

gdje su:

BTPS = broj izvršenih transakcija po satu

$UBT_t$  = ukupan broj izvršenih transakcija u vremenu „t”

$UBS_t$  = ukupan broj sati u vremenu „t”

Uzmimo za primjer jednu veliku prodavaonicu koja radi svaki radni dan i subotom od 7 do 21 sat, a nedjeljom od 8 do 13 sati, što čini ukupno 69 sati i koja ostvari ukupno 8.280 transakcija. Uvrštavanjem u formulu (1) dobivamo:

$$BTPS = \frac{UBT_t}{UBS_t} = \frac{8.280}{69} = 120$$

Dakle, očito je kako se u navedenoj prodavaonici ostvari 120 kupnji na sat, odnosno 2 kupnje po minuti, što znači da u prodavaonici mora biti i odgovarajući broj blagajni koje će moći poslužiti toliki broj kupaca. Ovo tim više što je riječ o prosječnom broju transakcija, što znači da postoje i tzv. vršna opterećenja kada je taj broj kupaca po satu i znatno veći što će zahtijevati i veći broj blagajni.

Ovo se mjerilo može svesti i na svoju najjednostavniju varijantu u kojoj bi se mjerio broj izvršenih transakcija po svakom pojedinom satu radnog vremena prodavaonice (*hourly customer traffic*). U svakom slučaju, mjerilom broja transakcija po satu dolazimo do vrijednih informacija koje mogu poslužiti za preciznije utvrđivanje radnog vremena prodavaonica, potom za utvrđivanje potrebnog broja blagajni, kao i potrebnog broja blagajnica osobito u vrijeme vršnog opterećenja kako se ne bi stvorili tzv. repovi čekanja, te odabir vremena u kojem je najbolje provoditi promocijske akcije, demonstracije i degustacije proizvoda i sl.

Informacijska osnova za izračunavanje ovog mjerila je jednostavna jer se veličina u brojniku dobiva jednostavnim uvidom u promet zabilježen na blagajnama prodavaonice, dok veličina u nazivniku proizlazi iz radnog vremena prodavaonice u promatranom vremenu „t”.

<sup>94</sup> Prilagođeno prema Davis, J., ibidem, str. 266.

## PROSJEČNI BROJ POJEDINAČNIH PROIZVODA PO TRANSAKCIJI

Osim što trgovinski subjekt u svezi transakcija može izračunati mjerilo udjela transakcija po potrošaču (mjerilo 48), broja transakcija po satu (mjerilo 50.) i prosječnu vrijednost transakcije (mjerilo 47.), u velikoj mjeri ga zanima i tzv. profil transakcije, odnosno ponajprije koliko i kojih se pojedinačnih proizvoda najviše prodaje. U tu svrhu se kao ponajboljim, a jednostavnim mjerilom može upotrijebiti prosječni broj pojedinačnih proizvoda po transakciji (*average items per transaction*):<sup>95</sup>

$$PBPPPT_t = \frac{UBPP_t}{UBT_t}$$

gdje su:

$PBPPPT_t$  = prosječni broj pojedinačnih proizvoda po transakciji

$UBPP_t$  = ukupan broj prodanih proizvoda

$UBT_t$  = ukupan broj izvršenih transakcija u vremenu „t”

Pretpostavimo da je riječ o maloj prodavaonici koja u svojem prodajnom programu ima 323 pojedinačna proizvoda, ali prodaje ih samo 240 uz 120 transakcija dnevno. Prosječni broj pojedinačnih proizvoda po transakciji je u tom slučaju:

$$PBPPPT_t = \frac{UBPP_t}{UBT_t} = \frac{240}{120} = 2$$

Dakle, prosječno se proda samo dva pojedinačna proizvoda po transakciji što znači da bi prodavaonica trebala poduzeti odgovarajuće aktivnosti na povećanju križne prodaje (vidi mjerilo 47.), ali možda i potrebne radnje u pravcu optimalizacije prodajnog programa.

Informacijska osnova za izračunavanje ovog mjerila je jednostavna, jer se veličina u brojniku, kao i veličina u nazivniku nalaze zabilježene u blagajni prodavaonice.

<sup>95</sup> Prilagođeno prema Davis, J., ibidem, str. 291.

## CILJEVI PRODAJNOG OSOBLJA

Uspješno koncipirani prodajni ciljevi moraju biti jasno napisani, kratko formulirani i razumljivi prodajnom osoblju. Naime, jedino ciljevi koji su nedvosmisleni, precizni i napisani stilom koji je prihvatljiv za većinu prodavača, mogu biti ciljevi koji su i motivirajući. Svaki postavljeni cilj treba dati odgovore na pitanja: “Što se želi postići?”, “U kojem razdoblju?” i “Koliko se želi ostvariti?”.

Ciljevi za prodajno osoblje mogu biti iskazani kvantitativno i kvalitativno. Iako se kvantitativni ciljevi češće koriste, vrlo široku primjenu imaju i kvalitativni ciljevi. Kvantitativni ciljevi iskazuju se u apsolutnim ili relativnim veličinama, kao, primjerice, rast prodaje za 1,500.000 kn ili rast prodaje od 4,5% u 2010. godini.

Razlikuju se četiri ključne karakteristike ciljeva. Ciljevi osim što su hijerarhijski postavljeni, moraju biti mjerljivi, konzistentni i realni. Hijerarhija ciljeva uvažava ciljeve različite važnosti, a svaki cilj mora biti tako određen da objedinjeni zajedno pridonose ostvarenju glavnog cilja. Prvi cilj poslovnog subjekta može biti povećanje prodaje koje će se ostvariti realizacijom povećanja obujma prodaje jednih proizvoda, a smanjenjem obujma prodaje drugih.

Daljnja osobina ciljeva je njihova mjerljivost. Jasno određeni ciljevi kvantitativno su definirani, a tamo gdje to nije moguće, cilj je nužno potkrijepiti s više kvalitativnih termina koji se, također, mogu mjeriti. Primjerice, poslovni subjekt je kao cilj utvrdio jačanje poznatosti nekog proizvoda. Navedeno je mjerljivo ako se poznatost izmjeri prije i nakon isteka razdoblja za koji je cilj utvrđen. Ova osobitost ciljeva dolazi osobito do izražaja pri uvođenju sustava kontrole realizacije ciljeva. Naime, kontrola je uspješnija ako se odstupanja mogu kvantitativno izraziti.

Ciljevi se moraju nadovezivati jedan na drugoga, moraju biti konzistentni, čime se osigurava njihova uspješnija realizacija. Konzistentnost ciljeva obuhvaća osobinu ciljeva koja se veže za njihovu postojanost i međusobnu neisključivost. Nije moguće ugrađivati ciljeve koji su alternativni, tako da je neprimjereno da jedan poslovni subjekt ima za cilj razvoj novog proizvoda i alternativno osvajanje novog tržišta.

Nadalje, realnost je ciljeva nužna, jer nije uputno u ciljeve integrirati želje menadžmenta ili vlasnika, već samo one ciljeve koji nalaze osnovu u snazi poslovnog subjekta i mogućnostima koje pruža okruženje.



Nominacija ciljeva plod je međusobnog utjecaja, želja i sposobnosti menadžera i/ili vlasnika, te internih i eksternih mogućnosti poslovnog subjekta. Većina poslovnih subjekata uključuje jedan ili više ciljeva koji su vezani za ostvarivanje prodaje. Ostvarivanje prodaje iskazuje se vrijednosno, tj. u novcu, ili fizički, u količinama prodanih proizvoda, primjerice, komadima, tonama, litrama, dužinskim metrima ili drugim mjernim jedinicama. U definiranju ciljeva vodi se računa o činjenici da je svaka prodaja vezana za troškove koji su potrebni da se proda određeni proizvod. U konačnici razlika između ostvarene prodaje i troškova utječe na ostvarivanje dobiti te mogućnost daljnjeg razvoja.

Ukoliko su ciljevi orijentirani na prodaju postavljeni previsoko ili prenisko obično imaju negativne učinke. Tako, primjerice, ako poslovni subjekt na temelju predviđanja prodaje postavi cilj nerealno visoko ili nerealno nisko ostvarit će neprimjerene rezultate. U prvom slučaju zato što se za ostvarenje cilja s visokom prodajom angažiraju nepotrebno velika sredstva i, sukladno tome, ostvaruju nepotrebno veliki troškovi. U drugom slučaju, zato što se za ostvarenje cilja s niskom prodajom ostavilo neiskorištenog prostora za prodaju. Iz tih je razloga pristup predviđanju prodaje iznimno zahtjevan.

U predviđanju prodaje koriste se razne metode, kao što je, između ostaloga, i mišljenje stručnjaka koji poznaju situaciju na tržištu i procjenjuju prodaju za naredno razdoblje. Koristi se i metoda predviđanja prodaje koju provodi prodajno osoblje, te koja je najizravnije vezana za potrošače i koja može s velikom točnošću predvidjeti njihove buduće reakcije. Vrlo je korisna i metoda koja se temelji na prošlim prodajama, a kojom se projicira buduća prodaja za planirano razdoblje.

Pretpostavimo, primjerice, da trgovinski subjekt koji prodaje računala na području istočne Hrvatske ima angažirano više osoba u prodaji s kojima planira ostvariti prodaju na tom području u visini od 10,000.000 kn, a što je povećanje prodaje od 1,000.000 kn u odnosu na prošlu godinu. U definiranju pojedinačnih prodajnih ciljeva za iduću godinu polazi se najčešće od prošlogodišnjeg izvršenja, ciljeva koji se temelje na prodajnom potencijalu, kombinaciji prošlogodišnjeg izvršenja i prodajnog potencijala, te ponderiranja prošlogodišnjeg izvršenja i prodajnog potencijala. Pretpostavimo da je osoba za koju se određuje prodajni cilj u prošloj godini ostvarila prodaju u visini od 1,100.000 kn što predstavlja 12,2% udjela u prodaji na području istočne Hrvatske, a bila je odgovorna za gradove i općine koje obuhvaćaju 10% prodajnog potencijala područja istočne Hrvatske. Za ovu se osobu mogu postaviti sljedeći ciljevi:

- cilj određen temeljem udjela prošlogodišnjeg izvršenja:  $0,122 \times 10,000.000$  kn = 1,220.000 kn.

- cilj određen temeljem prodajnog potencijala područja:  $0,10 \times 10,000.000 \text{ kn} = 1,000.000 \text{ kn}$ .
- cilj određen temeljem prošlogodišnjeg izvršenja i umnoška prodajnog potencijala i povećanja prodaje:  $1,100.000 \text{ kn} + 10\% \times 1,000.000 \text{ kn} = 1,200.000 \text{ kn}$ .
- cilj određen temeljem ponderiranja prošlogodišnjeg izvršenja i prodajnog potencijala. Ponder je, primjerice, za prošlogodišnje izvršenje 50%, a za prodajni potencijal 40%. Iz navedenog proizlazi da je prodajni cilj  $[(0,122 \times 0,50) + (0,10 \times 0,40)] \times 10,000.000 = 1,010.000 \text{ kn}$ .

Informacije i podaci za određivanje ciljeva prodajnog osoblja nalaze se u evidenciji poslovnog subjekta u organizacijskoj jedinici kontrolinga, plana i analize, financija, računovodstva ili marketinga.

53

## NORME PRODAJNOG OSOBLJA

U realizaciji prihoda koji se ostvaruju prodajom proizvoda najznačajniji udio ima prodajno osoblje. Prodajne norme se uvode kao smjernice rada prodajnog osoblja, kao temelj za stimuliranje prodajnog osoblja i kao motivacijski čimbenik kojim se prodajno osoblje usmjerava prema ostvarenju planiranih ciljeva prodaje.

U neposrednim kontaktima prodajno osoblje stvara i razvija odnose s potrošačima koji su najčešće potrošači na tržištu poslovne potrošnje (poslovni kupci), utvrđuje njihove potrebe i želje i brine se za isporuku odgovarajućeg proizvoda. Za ostvarivanje prodajnog posla prodajno osoblje mora biti obrazovano i trenirano, jer je jedino komuniciranje na tim temeljima uspješno i završava sklapanjem posla i zadovoljstvom potrošača.

Temeljna funkcija prodajnog osoblja je prodaja proizvoda, ali pored te funkcije prodajno osoblje u neposrednim kontaktima s potrošačima pribavlja informacije o tržišnim kretanjima. Prikupljanje informacija s tržišta omogućuje kvalitetnu analizu tržišta, predviđanje budućih kretanja na tržištu, te ocjenu reakcije konkurenata.

Nadalje, odnosi između prodajnog osoblja i potrošača ne prestaju nakon izvršene prodaje, već se ti odnosi produbljuju i nakon procesa kupnje, jer potrošači osobito cijene postprodajne usluge i brigu za njihovu realizaciju. U postprodajne uluge

ubrajaju se, primjerice, dostava proizvoda, servisiranje, instaliranje proizvoda i popravci. Dakle, prodajno osoblje je angažirano u stvaranju zadovoljnog potrošača, ali ponajprije u realizaciji ciljeva i strategije poslovnog subjekta.

Za realizaciju ciljeva i strategije poslovni subjekt utvrđuje prodajne norme. One se u osnovi temelje na ostvarenim rezultatima u prošlim razdobljima i istraživanjima tržišta provedenima u tu svrhu. Tako utvrđene prodajne norme polazište su za planiranje buduće prodaje čije će povećanje (smanjivanje) ovisiti o predviđenim kretanjima na tržištu. Tako se, primjerice, prodajne norme mogu odrediti na temelju ostvarene ukupne prodaje u prošloj godini iskazanoj fizički ili vrijednosno i to po geografskom načelu ili po potrošačima. Nadalje, prodajne norme se mogu odrediti na temelju prodaje pojedinog prodavača u prošloj godini, prodajnim troškovima u prethodnim razdobljima uvećanim za određeni koeficijent, ciljno definiranih prihoda koje utvrđuju stručnjaci ili dioničari, projekcijama specijalista za određenu djelatnost itd.

Za primjer pretpostavimo da je poslovni subjekt na osnovi ostvarenja u prethodnoj godini planirao prodaju na razini 12,500.000 kn. Ostvarena prodaja bila je 14,000.000 kn ili 112% predviđene norme. Prodajno osoblje za ostvareno izvršenje se nagrađuje bonusom od 12%, ali tek nakon što se analizom tržišta utvrdi je li realizacija realna ili je možda mogla biti i veća. Primjerice, prodaja je mogla biti i veća zbog povećane potražnje koja nije rezultat aktivnosti prodajnog osoblja. Najčešća se ostvarenje promatra prema pojedinom prodavaču kako bi se izbjeglo uprosječivanje rezultata i stimuliralo ostvarenje pojedinačno boljih rezultata. Drži se, da se najpouzdanije projekcije prodajnih normi ostvaruju kada je u njihovo definiranje uključeno i sâmo prodajno osoblje koje najbolje poznaje situaciju na tržištu. Pri tome se prošla događanja i rezultati istraživanja mogu javiti kao korektiv normi.

Dakle, čitav je niz načina određivanja prodajnih normi i po toj osnovi nagrađivanje prodajnog osoblja za ostvarene rezultate. U nekim situacijama potrebno je iste dograditi i modificirati s obzirom na djelatnosti, proizvode koji se prodaju ili poslovne kupce koji se opslužuju. Davis ističe sljedeće varijacije.<sup>96</sup>

- norme utvrđene brojem prodanih komada,
- norme utvrđene bodovnim sustavom,
- norme koje se temelje na dobiti i
- norme definirane na temelju prodajnih aktivnosti.

Norme utvrđene brojem prodanih komada najčešće su vezane za proizvode veće vrijednosti, primjerice, kada se prodaju strojevi, prijevozna sredstva, računalni

<sup>96</sup> Razrađeno prema Davis, J., *ibidem*, 339-344.

sustavi i slično. U takvim slučajevima, određivanje prodajnih normi prema financijskim kriterijima je neprimjereno jer i malo odstupanje u potražnji s obzirom na visoku cijenu može dovesti do nerealizacije ili prebačaja norme, što ovisi prvenstveno o situaciji na tržištu, a manje o aktivnostima prodajnog osoblja. Tako je kod proizvođača visokovrijednih strojeva, kako je prikazano u tablici 24. prodajna norma utvrđena na razini 20 komada godišnje, s cijenom od 500.000 kn, odnosno ukupna prodaja planirana je na razini 10,000.000 kn. Međutim, cijena je korigirana za 20% zbog porasta troškova poslovanja, prvenstveno zbog korekcije cijena repromaterijala, rada i troškova energije i sada iznosi 600.000 kn. Iz tih razloga planirana prodaja iznosila bi financijski iskazano 12,000.000 kn koju je potrebno korigirati prema normi iskazanoj u komadima. Korigirana norma za prodajno osoblje sada iznosi 17 komada umjesto 20 komada (85%) jer su se dogodile promjene na tržištu na koje prodajno osoblje nije moglo utjecati (norma u komadima = 10,000.000 kn/600.000 kn nova cijena proizvoda).

**Tablica 24.** Norme utvrđene obujmom prodanih komada

| Norma          | Plan   | Ostvareno | Ostvarena norma |
|----------------|--------|-----------|-----------------|
| Prodani komadi | 20 kom | 17 kom    | 85%             |

Preciznije određivanje normi kojim se stimulira ostvarivanje ciljeva poslovnog subjekta ostvaruje se bodovnim sustavom. Norme utvrđene bodovnim sustavom, za razliku od normi utvrđenih fizičkim ili vrijednosnim pokazateljima temelje se na bodovima koji se dodjeljuju ovisno o ciljevima koji se žele ostvariti na temelju dosadašnjeg iskustva. Ukoliko, primjerice, poslovni subjekt ima za cilj veću pozornost pokloniti prodaji novih proizvoda koji su u tablici 25. označeni s A i B, u odnosu na postojeće označene s C i D, čija prodaja je već uhodana, onda će se više bodova dodijeliti za prva dva proizvoda.

**Tablica 25.** Norme utvrđene bodovnim sustavom

| Proizvod | Prodavač 1 |           |                     |              | Prodavač 2 |           |                     |              |
|----------|------------|-----------|---------------------|--------------|------------|-----------|---------------------|--------------|
|          | Plan       | Ostvareno | Ostvarena norma (%) | Bonus bodovi | Plan       | Ostvareno | Ostvarena norma (%) | Bonus bodovi |
| A        | 5          | 6         | 120                 | 1            | 5          | 4         | 80                  | 0            |
| B        | 4          | 5         | 125                 | 1            | 4          | 2         | 50                  | 0            |
| C        | 3          | 4         | 133                 | 1            | 3          | 9         | 300                 | 1            |
| D        | 3          | 3         | 100                 | 0            | 3          | 6         | 200                 | 1            |
|          |            |           | 119,5               | 3            |            |           | 157,5               | 2            |

Oba prodavača su prebacila normu, prvi 19,5%, a drugi 57,5%. Međutim, prvi prodavač se koncentrirao na prodaju proizvoda koji se kroz bodovni sustav stimuliraju (proizvodi A i B) i ostvario je 3 bonus boda. Drugi se prodavač usmjerio na prodaju već uhodanih proizvoda (proizvodi C i D) te, iako je bitno prebacio normu, ostvario je samo 2 bonus boda. Poslovni subjekt na taj način stimulira ono prodajno osoblje koje ulaže veće napore u ostvarenje ciljeva poslovnog subjekta, što je u ovom slučaju naglasak na prodaju novih proizvoda. U nekoj drugoj situaciji ciljevi mogu biti vezani za, primjerice, poticanje prodaje na određenom prostoru ili određenom segmentu i slično, čemu se bodovni sustav dodatno prilagođava.

Norme koje se temelje na dobiti usmjeravaju prodavače na ostvarivanje i prebačaj planirane dobiti po proizvodu ili skupini proizvoda. Ovaj pristup karakteriziran je fleksibilnošću jer poslovni subjekt, ovisno o ciljevima koje želi ostvariti, može postaviti više ili niže ciljeve za pojedine proizvode ili skupine proizvoda i na taj način stimulirati prodajno osoblje na veći angažman u prodaji jednih u odnosu na prodaju drugih proizvoda ili skupina proizvoda.

Poslovni subjekt može uvesti norme na temelju realizacije prodajnih aktivnosti čime potiče i nagrađuje prodajno osoblje za veći angažman u provođenju prodajnih aktivnosti kojima se na izravan ili neizravan način utječe na povećanje prodaje. Moguće je, kako je prikazano u tablici 26. da se potiče nagrađivanje prodajnog osoblja za realizaciju većeg broja ostvarenih telefonskih poziva, većeg broja posjeta kupcima, većeg broja ostvarenih prezentacija proizvoda i slično.

**Tablica 26.** Norme na temelju realizacije prodajnih aktivnosti

| Norma                           | Plan          | Ostvareno     | Ostvarena norma (%) |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------------|
| Prihod prodaje                  | 12,500.000 kn | 14,000.000 kn | 112                 |
| Telefonski pozivi/tjedno        | 24            | 18            | 75                  |
| Posjeta kupcima/mjesečno        | 15            | 12            | 80                  |
| Prezentacija proizvoda/godišnje | 24            | 20            | 83                  |
| Prosjek                         |               |               | 87,5                |

Uvažavajući prethodni primjer poslovnog subjekta koji je planirao ostvariti prodaju od 12,500.000 kn, a ostvareno je 14,000.000 kn (112% norme), prodajno osoblje bi se za ostvareno izvršenje nagradilo bonusom od 12%. Međutim,

uvođenjem normi vezanih za realizaciju prodajnih aktivnosti taj se bonus korrigira. Naime, analiza normi prodajnih aktivnosti prikazana u tablici 27. ukazuje da je ostvarena manja aktivnost kako u izvršenju telefonskih poziva, tako i u posjetima kupcima i prezentaciji proizvoda, te da je potrebno izvršiti korekciju norme sa 112% na 87,5%. Navedeno je prosječna vrijednost svih normi, tj.  $(112+75+80+83)/4 = 87,5\%$ .

Razrada prodajnih normi neovisno o tome radi li se o normama utvrđenim brojem prodanih komada, bodovnim sustavom, normama koje polaze od ostvarivanja dobiti i prodajnih aktivnosti, temelji se na planskim podacima poslovnog subjekta koji se nalaze u planovima prodaje. Najčešće se ti podaci nalaze u plansko-analitičkim službama ili organizacijskoj jedinici prodaje/marketinga kod većih poslovnih subjekata. Podaci o realiziranim veličinama predmet su registriranja po osnovi redovitog poslovanja, odnosno u organizacijskoj jedinici računovodstva i financija, ali i službi prodaje i marketinga.

Završno, u određivanju normi za prodajno osoblje predlaže se da poslovni subjekt ne koristi samo jednu vrstu normi već njihovu kombinaciju. Na taj se način, polazeći od ciljeva koji se žele ostvariti, mogu utvrditi kriteriji kojima se prodajno osoblje usmjerava na ulaganje više vremena i napora u realizaciji onih aktivnosti koje su u funkciji ciljeva poslovanja poslovnog subjekta.

54

## UČINKOVITOST PRODAJNOG OSOBLJA

Učinkovitost prodajnog osoblja je razmjerno jednostavno mjerilo koje omogućuje poslovnom subjektu da ocijeni sposobnost, angažiranost i djelotvornost prodajnog tima i svakog člana tog tima. U tom kontekstu moguće je izvršiti usporedbu između članova prodajnog tima i na temelju argumenata obaviti izmjene u nagrađivanju, opterećenju, podjeli područja prodaje, organiziranju dodatnog obrazovanja i usavršavanja i slično. Redovitim praćenjem učinkovitosti prodajnog osoblja dolazi se do korisnih informacija o trendovima na pojedinom tržištu ili prostoru i utvrđivanju čimbenika koji utječu na povećanje ili smanjenje prodaje.

Učinkovitost prodajnog osoblja mjeri se stavljanjem u odnos ostvarene prodaje<sup>97</sup> s brojem ostvarenih kontakata s potrošačima, brojem stvarnih i potencijalnih potrošača, te troškovima koji su prouzročeni s obzirom na obujam prodaje.

U donošenju poslovnih odluka vezanih za prodajno osoblje potrebno je koristiti se s više mjerila budući da donošenje odluka, osobito onih s dugoročnim značenjem, na osnovi rezultata jednog mjerila mogu uzrokovati krive poslovne poteze. Tako, primjerice, jedno mjerilo može ukazivati na nedovoljni angažman prodavača s izravnim utjecajem na nagrađivanje, a u stvarnosti su se uvjeti na tržištu promijenili ulaskom novih konkurenata ili smanjenom potražnjom postojećih kupaca.

Učinkovitost prodajnog osoblja predstavljena je odnosom ostvarene prodaje i ostvarenih kontakata.<sup>98</sup>

$$UPO_t = \frac{UOP_t}{KP_t}$$

gdje su:

$UPO_t$  = učinkovitost prodajnog osoblja u vremenu "t" (kn/kontakt)

$UOP_t$  = ukupno ostvarena prodaja u vremenu "t" (u kn)

$KP_t$  = ostvareni broj kontakata s potrošačima u vremenu "t"

Pretpostavimo u nastavku da je prodajno osoblje trgovinskog subjekta koji prodaje papirnu konfekciju u promatranoj godini ostvarilo 2.000 kontakata. Prodaja je u promatranom razdoblju iznosila 6.000.000 kn, odnosno učinak prodajnog osoblja je 3.000 kn/kontakt.

$$UPO_t = \frac{UOP_t}{KP_t} = \frac{6.000.000}{2.000} = 3.000 \text{ kn/kontakt}$$

Taj podatak, izolirano promatran, nema osobito veliku vrijednost, ali ako se promatra u kontinuitetu, ili služi za usporedbu među članovima prodajnog tima,

<sup>97</sup> Ostvarena prodaja podrazumijeva prihod ostvaren prodajom dobara i usluga, odnosno „prihod prodaje“, no radi jednostavnosti, u nastavku se koristi izraz „ostvarena prodaja.“

<sup>98</sup> Zoltners, A. A., Prabhakant, S., Zoltners, G. A.: *The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance*, AMACON, New York 2001, str. 43-64.

onda može ukazati na trend kretanja na tržištu, odnosno veću ili manju učinkovitost pojedinog prodavača.

Do sličnih zaključaka se dolazi ako se promatra npr. ukupno ostvarena prodaja (UOP) u određenom razdoblju s brojem stvarnih potrošača (BSP) ili brojem potencijalnih potrošača (BPP).

$$UPO_{sp} = \frac{UOP_t}{BSP}$$

$$UPO_{sp} = \frac{UOP_t}{BPP}$$

gdje su:

$UPO_{sp}$  = učinkovitost prodajnog osoblja sa stvarnim potrošačima (u kn/kontakt)

$UPO_{po}$  = učinkovitost prodajnog osoblja s potencijalnim potrošačima (u kn/kontakt)

$UOP_t$  = ukupno ostvarena prodaja u vremenu "t" (u kn)

BSP = broj stvarnih potrošača

BPP = broj potencijalnih potrošača

Nastavljajući se na prethodno navedeni primjer gdje je trgovinski subjekt ostvario 6,000.000 kn prodaje u godinu dana s 25 stvarnih i 15 potencijalnih potrošača, onda je učinkovitost prodajnog osoblja 240.000 kn po stvarnom potrošaču, odnosno kada se izračun radi na temelju potencijalnih potrošača, onda ona iznosi 400.000 kn po potencijalnom potrošaču.

$$UPO_{sp} = \frac{UOP_t}{BSP} = \frac{6,000.000}{25} = 240.000 \text{ kn/stvarnom potrošaču}$$

$$UPO_{sp} = \frac{UOP_t}{BPP} = \frac{6,000.000}{15} = 400.000 \text{ kn/potencijalnom potrošaču}$$



Realizacija prodaje vezana je za određene troškove, te se troškovna učinkovitost prodajnog osoblja u cjelini ili pojedinačno po prodavaču mjeri stavljanjem u odnos nastalih troškova uvjetovanih razinom prodaje s ostvarenom prodajom:

$$\text{TUPO} = \frac{T}{\text{UOP}_t}$$

gdje su:

TUPO = troškovna učinkovitost prodajnog osoblja (u %)

$\text{UOP}_t$  = ukupno ostvarena prodaja u vremenu "t" (u kn)

T = troškovi prodaje (u kn)<sup>99</sup>

Ukoliko je trgovinski subjekt iz prethodnog primjera ostvario prodaju od 6,000.000 kn uz 4,000.000 kn troškova prodaje, ostvarena je učinkovitost prodajnog osoblja od 66,7%.

$$\text{TUPO} = \frac{T}{\text{UOP}_t} = \frac{4,000.000}{6,000.000} = 0,6666 \text{ ili } 66,7\%$$

Kao i za prethodno navedena mjerila, ta brojka pojedinačno nema osobitu vrijednost, ali ako se prati u dužem razdoblju i po pojedinom teritoriju ili članu prodajnog tima dolazi se do informacije o promjenama na tržištu i učinkovitosti prodajnog osoblja i, s tim u vezi, mogućnosti donošenja kvalitetnih poslovnih odluka.

Podaci za izračunavanje učinkovitosti prodajnog osoblja nalaze se u organizacijskim jedinicama prodaje i financija poslovnog subjekta. Kada se ti podaci evidentiraju na redovitoj osnovi u dužem vremenskom razdoblju, odnosno kada se stvara baza podataka o stvarnim i potencijalnim potrošačima, te baza podataka o prodaji i troškovima prodaje, tada ti podaci postaju osnova za mjerilo kojim se u kombinaciji i/ili uz komparativnu analizu dolazi do korisnih informacija za definiranje budućih odnosa unutar članova prodajnog tima i prodajnog tima i drugih skupina stručnjaka poslovnog subjekta.

---

<sup>99</sup> U tekstu se koristi izraz „troškovi prodaje“ budući je bliži čitateljstvu i kao sinonim, u osnovi, zadovoljava potrebe objašnjenja problema, no valja istaknuti da se ovdje zapravo misli na „rashode prodaje“ kao kategoriju računovodstvene evidencije poslovnog subjekta.

## PRODAJA/DOBIT PO ZAPOSLENOM

Kako bi se izračunala produktivnost u trgovinskim subjektima moguće je izračunati odnos ostvarene prodaje ili, pak, dobiti po zaposlenom na neodređeno vrijeme u tom trgovinskom subjektu. Svaki trgovinski subjekt može svoju produktivnost izračunati na nekoliko različitih načina, a jedan od najjednostavnijih je onaj koji kao temelj uzima broj zaposlenih na neodređeno vrijeme. U prvom se slučaju mjerilo produktivnosti odnosi na ukupnu ostvarenu prodaju, a u drugom slučaju na ukupnu dobit:<sup>100</sup>

a) prodaja po zaposlenom

$$PPZ_t = \frac{UOP_t}{UBZ}$$

gdje su:

$PPZ_t$  = prodaja po zaposlenom u vremenu „t” (u kn/zaposlenom)

$UOP_t$  = ukupno ostvarena prodaja u vremenu “t” (u kn)

$UBZ$  = ukupan broj zaposlenih na neodređeno vrijeme

b) dobit po zaposlenom

$$DPZ_t = \frac{D_{po}}{UBZ}$$

$DPZ_t$  = dobit po zaposlenom u vremenu „t” (u kn/zaposlenom)

$D_{po}$  = dobit prije oporezivanja (u kn)

Ukoliko neki trgovinski subjekt ostvaruje u godini dana prodaju od 20,000.000 kn uz dobit od 2,500.000 kn, te broj od 250 zaposlenih na neodređeno vrijeme, onda prodaja po zaposlenom u toj godini iznosi:

$$PPZ_t = \frac{UOP_t}{UBZ} = \frac{20,000.000}{250} = 80.000 \text{ kn}$$

<sup>100</sup> Razrađeno prema Davis, J., ibidem, str. 284.

dok dobit po zaposlenom iznosi:

$$DPZ_t = \frac{D_{po}}{UBZ} = \frac{2,500.000}{250} = 10.000 \text{ kn}$$

Izračunati iznosi prodaje, odnosno dobiti po zaposlenom, sami za sebe ne govore mnogo. Oni mogu govoriti o dosegnutoj produktivnosti tek kada se usporede ili s korespondentnim veličinama iz nekog proteklog razdoblja ili s veličinama koje su ostvarili konkurentski trgovinski subjekti. Međutim, primjerice, ukoliko je manja prodaja po zaposlenom od konkurenata, mora se ustanoviti čega je ona posljedica – prevelikog broja zaposlenih ili nedostatno ostvarene prodaje. U oba slučaja se mora izvršiti analiza i donijeti odgovarajuće odluke. Osim toga usporedba se uvijek treba napraviti s istovrsnim i po veličini približno jednakim trgovinskim subjektima, pri čemu treba opet imati u vidu i objeckije koje su iznesene i kod mjerila 58., a koje se odnose na moguću različitost trgovinskih subjekata u odnosu na njihovu atraktivnost i ostale osobitosti zanimljive za potrošače.

Informacijska osnova za izračunavanje ovog mjerila, bez obzira odnosi li se na prodaju ili na dobit, može se pronaći u godišnjim financijskim izvješćima trgovinskog subjekta, a do kojih se za konkurenciju može doći na način opisan u mjerilu 2.

## TROŠKOVI PO TELEFONSKOM POZIVU I TOČKA POKRIĆA PRODAJNOG VOLUMENA

56

Prodaja je u izravnom odnosu s aktivnostima prodajnog osoblja koje svoje vrijeme i napore ulažu u pridobivanje novih potrošača i zadržavanju postojećih. Čitav je niz aktivnosti koje se provode u cilju unapređenja i povećanja prodaje, a njihove osobitosti ovisit će o nizu čimbenika kao što su tržišna situacija, broj i snaga konkurenata, vrsta proizvoda i drugo. Pored toga i djelatnici uključeni u osobnu prodaju imaju svoje osobitosti, te se s tim u svezi ne mogu naći dvije osobe koje zbog svojih osobitosti postupaju na jednaki način. Međutim, neovisno o uvjetima na tržištu i osobitostima prodajnog osoblja, njihova temeljna zadaća je usmjerena prema ispunjavanju zadovoljstva potrošača.

U realizaciji navedenog, prodajno osoblje pored ostaloga telefonski kontaktira potrošače što je vezano za određene troškove, te je s tim u svezi poslovni subjekt zainteresiran za učinkovitost takve aktivnosti. Za utvrđivanje učinkovitosti telefonskih poziva potrebno je raspolagati s podacima o troškovima prodaje za određeno vrijeme, ukupnom broju radnih dana u tom razdoblju i prosječnom broju poziva tijekom dana. U ukupne troškove prodaje potrebno je uključiti i visinu bruto primanja prodajnog osoblja, ali i ostale troškove, kao što su troškovi reprezentacije, korištenja automobila i slično. Pretpostavimo da su ti troškovi za jednog prodavača godišnje bruto 200.000 kn.

Od ukupno 365 dana godišnje, kada se oduzmu dani godišnjeg odmora, praznici, dani vikenda, vrijeme potrošeno za sastanke, putovanja, dodatno obrazovanje i slično proizlazi 198 dana koje se efektivno koriste samo za prodajne aktivnosti. Uz pretpostavku da se prosječno obavi 5 telefonskih poziva dnevno, odnosno godišnje 990 poziva (198 dana x 5 telefonskih poziva dnevno), prosječni troškovi prodaje ostvareni jednim telefonskim pozivom iznose 202 kn (troškovi prodavača 200.000/990 poziva dnevno).

Definiranje troškova po telefonskom pozivu samo je jedno od mnogih mjerila koje omogućuje da se za prodajno osoblje planiraju troškove koji su u izravnoj svezi s provođenjem prodajnih aktivnosti. U uvjetima dinamičkog okruženja prodajno osoblje svoju energiju sve više usmjerava prema razvijanju dugoročnih odnosa s potrošačima unutar kojih se događa i zaključivanje prodajnog posla. Pri tome su naponi koncentrirani na pružanje savjeta potrošačima i osiguravanje informacija koje im pomažu u donošenju valjanih odluka vezanih za kupnju proizvoda. S tim u svezi telefonski kontakti s potrošačima su nužnost, ali kao što je obrazloženo, potrebno je voditi računa o troškovima za njihovu realizaciju. U tu svrhu korisno je utvrditi točku pokrića za ostvareni prodajni volumen (*break even sales volume*), odnosno utvrditi koliko je minimalna prodaja koja se mora obaviti da se pokriju troškovi telefonskih poziva.

Navedeno se, uvažavajući pristup trojice autora Cron, DeCarlo i Palrymple, izračunava prema jednadžbi:<sup>101</sup>

$$TPPV = \frac{T_{\text{p}} \times PB_{\text{p}}}{UTPP}$$

gdje su:

TPPV = točka pokrića prodajnog volumena (u kn)

<sup>101</sup> Cron, W. L., DeCarlo, T. E., Palrymple, D. J.: Sales Management, Wiley&Sons, New York 2004, str. 126 - 127.

$T_{\text{tp}}$  = troškovi po telefonskom pozivu (u kn)

$PB_{\text{tp}}$  = potreban broj telefonskih poziva za zaključivanje prodajnog posla

UTPP = udio troškova prodaje u prihodu od prodaje (u %)

Navedeni autori ispravno ukazuju kako je za prodaju pojedinih proizvoda potrebno uložiti više truda i napora, tj. obaviti više telefonskih poziva, dok je za druge potrebno uložiti manje truda i napora. Informacije za izračunavanje točke pokrića prodajnog volumena osiguravaju se iz službe računovodstva poslovnog subjekta.

Uvažavajući prethodno navedeni primjer, gdje su troškovi prodaje svedeni na jedan telefonski poziv iznosili 202 kn, te na temelju proizvoljno utvrđenog broja telefonskih razgovara potrebnih za zaključivanje prodajnog posla (5 telefonskih poziva) i udjela troškova prodaje u prihodu prodaje (12,6%), točka pokrića prodajnog volumena iznosi:

$$TPPV = \frac{T_{\text{tp}} \times PB_{\text{tp}}}{UTPP} = \frac{202 \times 5}{0,126} = 8.015,87 \text{ kn}$$

Dakle, potrebno je da svaki prodajni posao rezultira prodajom (ili zaključenjem ugovora) u vrijednosti od 8.016 kn kako bi se pokrili svi troškovi koji nastanu u njegovoj realizaciji. Prodajom iznad tog iznosa ulazi se u zonu dobiti, a prodaja kojom se ne ostvari navedeni iznos dovodi prodajni posao u zonu gubitka.

Mjerilom točke pokrića prodajnog volumena prodajno osoblje ima pokazatelj o minimalnim vrijednostima prodaje koje mora ostvariti u telefonskim pregovorima s pojedinim kupcima. Na temelju tih saznanja može se izvršiti selekcija i pozornost koncentrirati na one kupce za koje se očekuje da će zadovoljiti postavljene standarde. Time započinje proces selekcije kupaca i detaljnije proučavanje onih za koje se očekuje da će zadovoljiti očekivanja poslovnog subjekta.

S obzirom na promjene koje se događaju na tržištu potrebno je voditi računa o onim promjenama koje su vezane za racionalizaciju poslovanja, a koje zahvaćaju i racionalizaciju izvršenja prodajnog razgovora i sklapanje prodajnog posla te modifikaciju odnosa prema kupcima, gdje se javlja situacija da kupci koji su donedavno bili nezanimljivi postanu predmet zanimanja i, obrnuto, s onima s kojima se uspješno poslovalo mogu postati nezanimljivi.

Dostupnost informacija za izračunavanje troškova po telefonskom pozivu je jednostavna, a nalazi se u računovodstvu (visina bruto plaće i ispis telefonskih poziva, te troškovi s tim u svezi).

57

## NAGRAĐIVANJE PRODAJNOG OSOBLJA

Temeljna uloga prodajnog osoblja vezuje se za prodaju proizvoda, ali u realizaciji prodaje nisu sve prodajne aktivnosti od jednakog značenja, te s tim u svezi niti stimulacije prodajnog osoblja. Razlikuju se prodajne aktivnosti koje se temelje na primanju narudžbi, pribavljanju narudžbi, te poslovi potpore osobnoj prodaji. Najčešće se obavlja kombinacija navedenoga, s dominacijom jedne od navedenih prodajnih aktivnosti.

Prodajno osoblje obavlja neke od kreativnih poslova kao što je, primjerice, pribavljanje narudžbi, ali i neke od nekreativnih poslova kao što je, primjerice, primanje narudžbi. Ponekad je za realizaciju prodaje potrebno obaviti i poslove koji pripadaju kategoriji potpore osobnoj prodaji kao što je npr. pružanje informacija o proizvodima, instruktaza u načinu instaliranja i korištenja i slično. Pored navedenih poslova, prodajno osoblje je angažirano na prikupljanju informacija za analizu tržišta, predviđanje prodaje, stvaranje ideja za nove proizvode, analizu ponašanja potrošača i reakciju konkurenata. Prodajno osoblje je uključeno i u komunikaciju s potrošačima, koordinaciju prodaje, pružanje usluga potrošačima i razvijanje odnosa s potrošačima. Takva šarolikost obveza otežava utvrđivanje jedinstvenog i općeprihvaćenog modela nagrađivanja prodajnog osoblja pa je to, najčešće, kombinacija više pristupa.

Stimulacija prodajnog osoblja ostvaruje se na temelju više modela, a izbor jednog od modela ovisiti će o intenzitetu pojedine vrste prodajne aktivnosti i fazi u kojoj se nalazi proizvod na krivulji životnog ciklusa. Stimulacija prodajnog osoblja određena je prema tome radi li član prodajnog tima pretežito na jednostavnijim ili složenijim poslovima, odnosno je li više angažiran na primanju narudžbi na temelju kojih se u daljnjem postupku prodaje proizvod ili je više angažiran na pribavljanju narudžbi kojim se pridobivaju novi potrošači.

Primanje narudžbe pripada u skupinu nekreativnih prodajnih poslova i manje se vrednuju. Prodajno osoblje ima zadaću registrirati zahtjeve potrošača i brinuti se za dovršenje procesa kupnje. Prodajno osoblje angažirano na tim poslovima javlja se u pasivnoj ulozi očekujući prvenstveno reakciju potrošača. Najčešće se primanje narudžbi svodi na rutinirano primanje narudžbi za proizvode čija je kupnja uhodana i poznata. U nekim situacijama javlja se potreba da se ponude alternativna rješenja, što ima elemente kreativnosti. Cilj je prodajnog osoblja da prihvati zahtjeve potrošača i da se pobrine da se ti zahtjevi ispune.

S druge strane, pribavljanje narudžbi je kreativan posao koji zahtijeva pronalaženje potrošača, analiziranje njihovih potreba i želja, te pronalaženje rješenja za te zahtjeve. Prodajno osoblje koje dobavlja narudžbe angažirano je na povećanju prodaje postojećim potrošačima, na pronalaženju novih potrošača i na plasiranju novih proizvoda. Povećanje prodaje postojećim potrošačima, pronalaženje novih potrošača i plasman novih proizvoda iziskuje od prodajnog osoblja posjedovanje kreativnih sposobnosti i znatne napore.

Prodajno osoblje angažirano na pribavljanju narudžbi je proaktivno, tj usmjereno prema rješavanju potreba i želja potrošača, za razliku od prodajnog osoblja koje prima narudžbe i koje je reaktivno usmjereno. Pored primanja narudžbi i pribavljanja narudžbi prodajno osoblje je angažirano i na obavljanju poslova potpore koji se odnose na one poslove koji pridonose povećanju prodaje. U njihovom izvršenju prodajno osoblje se konzultira s raznim stručnjacima iz poslovnog subjekta ovisno o vrsti potpore koju potrošači traže. Jednom su to financijska pitanja kada se angažiraju stručnjaci iz tog područja, a u drugim situacijama su to problemi tehničke naravi kada se za savjete angažiraju tehnolozi ili inženjeri itd.

Model stimulacije prodajnog osoblja razlikovat će se ovisno i o tome uvodi li se proizvod na tržište, je li proizvod u fazi rasta, zrelosti ili se radi o proizvodu koji se nalazi u fazi opadanja. Drugim riječima, ovisit će o položaju proizvoda na krivulji životnog ciklusa proizvoda. Ciljevi i, s tim u svezi postupanje prodajnog osoblja u fazi uvođenja proizvoda na tržište, vezani su na poticanje testiranja proizvoda i aktivnosti kojima se proizvod nastoji učiniti poznatim potrošačima, a na temelju čega će prodajno osoblje provoditi prodajne aktivnosti kojima se privlači i pridobiva što veći broj potrošača.

U fazi rasta proizvoda (vidi mjerilo 8.) prodaja brzo raste, što je rezultat dosadašnjeg angažmana prodajnog osoblja i po toj osnovi uključivanja sve većeg broja novih potrošača, te ponovne kupnje ranijih potrošača. Prisutan je prijenos informacija o novom proizvodu između potrošača koji su kupili proizvod i po-

tencijalnih potrošača, što, uz masovno oglašavanje, stvara atmosferu povećanog zanimanja za proizvod i olakšava prodaju.

Treća faza u životnom ciklusu proizvoda je faza zrelosti koju karakterizira prodaja koja u prvom dijelu te faze nastavlja s rastom s istim izvorima rasta kao i u prethodnoj fazi. U drugom dijelu te faze dolazi do opadanja prodaje što je posljedica zasićenja tržišta te ulaska novih konkurenata s inoviranim proizvodima i nižim cijenama. U tom dijelu životnog ciklusa proizvoda, prodajno osoblje ulaže posebne napore da se prodaja zadrži na primjerenoj razini.

Završna faza starenja/odumiranja proizvoda karakterizirana je nastavkom pada prodaje i dobiti. Pad prodaje posljedica je smanjenog zanimanja za proizvod, zbog novih proizvoda i velikog broja konkurenata koji nude jeftinije varijante istog proizvoda. Iz tih razloga, i dobit poslovnih subjekata ima trend opadanja i smanjuje se.

Dakle, složenost i intenzitet pojedinog posla i faze u životnom ciklusu proizvoda u kojoj se nalazi proizvod utječe na izbor modela ili kombinacije modela za nagrađivanje prodajnog osoblja. U nastavku se elaboriraju prednosti i nedostaci pojedinog modela i osobitosti primjene s obzirom na složenost poslova prodaje i konkretne faze životnog ciklusa proizvoda.

Ocjenjivanje i vrednovanje rada prodajnog osoblja provodi se na temelju kvantitativnog i kvalitativnog mjerenja ostvarenih rezultata. Mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata temelji se na usporedbi planiranih i ostvarenih rezultata i, s tim u svezi, uvedenih kriterija vrednovanja. Informacije za utvrđivanje kriterija i mjerenje rezultata nalaze se u računovodstvu poslovnog subjekta, a korisno je proučiti i donositi odluke o modelu nagrađivanja prodajnog osoblja na temelju sustava nagrađivanja kojeg imaju konkurenti.

Poslovni subjekt u određivanju sustava nagrađivanja za prodajno osoblje polazi od ciljeva prodaje i mjerenja njihove realizacije u kontekstu rezultata iz prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Tako mjerilo može obuhvatiti usporedbu s rezultatima u prošloj godini ili vrednovati prodajno osoblje ovisno u trenutno ostvarenim rezultatima, ili mjeriti ostvarenje planiranih ciljeva, odnosno utvrditi postotak ostvarenoga.

Razlikuje se više modela nagrađivanja prodajnog osoblja od kojih su najznačajniji oni kojima je temelj:<sup>102</sup>

1. provizija za realiziranu prodaju
2. ostvarena dobit

---

<sup>102</sup> Cron, W. L., DeCarlo T. E., Palrymle, D. J., ibidem, str. 499-507.



3. redovita plaća
  4. redovita plaća uz određeni postotak i/ili nagradu
  5. postotak od realizirane prodaje i nagrada
  6. timski utvrđena naknada.
1. Nagrađivanje prodajnog osoblja na temelju provizije za realiziranu prodaju utvrđuje se kao postotak od prodaje u određenom vremenskom razdoblju koje se najčešće vezuje za mjesec dana. Na taj se način prodajno osoblje stimulira na maksimalni angažman. Vrlo se često primjenjuje za nagrađivanje tijekom uvođenja proizvoda na tržište i najbolji rezultati se ostvaruju s ambicioznim prodajnim osobljem koje ulaže maksimalni napor u pridobivanju novih potrošača. Primjerice, na prodanu nekretninu u vrijednosti od 8,500.000 kn prodajni agent će ostvariti 42.500 kn provizije (0,5%). Najčešće se primjenjuje u uslužnim djelatnostima kao što su prodaja osiguranja, prodaja nekretnina, prodaja osobnih vozila i slično.
  2. Nagrađivanje prodajnog osoblja, temeljeno na ostvarenoj dobiti, koristi se u onim situacijama kada je poslovni subjekt već ostvario ciljeve vezane za nagli rast i osvajanje tržišnog udjela i sada ima potrebu da napore usmjerava na ostvarivanje dobiti. S tim u svezi, temeljni cilj vezuje se za ostvarivanje određene razine prodaje uz istodobnu brigu za troškove. Poslovni subjekt u tom slučaju sustav nagrađivanja može vezati za ostvarivanje dobiti po pojedinom proizvodu, skupini proizvoda ili cjelokupnom proizvodnom programu. Tako je, primjerice, prodajno osoblje stimulirano da ostvari dobit od 6,300.000 kn za skupinu proizvoda u godini dana i za to je predviđeno nagrađivanje u visini od 189.000 kn (3% od dobiti).
  3. Nagrađivanje prodajnog osoblja temeljeno na redovitoj plaći je jednostavan, ali i najmanje stimulativan način nagrađivanja. Iz tih razloga najčešće se navedeni pristup koristi za ono prodajno osoblje koje obavlja manje zahtjevne poslove kao što su, primjerice, zaprimanje narudžbi i/ili za prodaju onih proizvoda koji se nalaze u fazi zrelosti, odnosno čija je prodaja uhodana i nisu potrebni posebni naponi. Tako poslovni subjekt može utvrditi da će neto plaća radnika u prodajnom odjelu iznositi prosječno mjesečno 6.500 kn i to neovisno o ostvarenoj prodaji, dobiti ili ciljevima poslovnog subjekta.
  4. Nagrađivanje prodajnog osoblja temeljeno na redovitoj plaći uz određeni postotak i/ili nagradu, kombinacija je sustava nagrađivanja. U navedenom slučaju prodajno osoblje je stimulirano za ulaganje dodatnih napora kako bi se ostvarili, odnosno prebacili zadani ciljevi. Ovisno o razini ostvarenja, odnosno

prebačaja definira se visina provizije i/ili nagrade. Tako, primjerice, prodajno osoblje prima u prosjeku neto plaću od 5.200 kn i za prodaju iznad 15% plana ostvaruje proviziju i/ili nagradu u visini od 780 kn, što se obično postavlja progresivno, tako da uz veći promet dolazi i veća provizija i/ili nagrada.

5. Nagrađivanje prodajnog osoblja kroz postotak od realizirane prodaje i nagradu najčešće se primjenjuje kada se prodaja organizira na ugovornoj osnovi s prodajnim osobljem koje nije zaposleno u poslovnom subjektu. Prodajno osoblje je stimulirano za ostvarenje određene razine prodaje i za to prima nagradu u postotku od ostvarene prodaje, a dodatne nagrade postaju sastavni dio sustava nagrađivanja tek kada se ostvare postavljeni ciljevi i isplata vezuje za njihovu realizaciju. Najčešće su ti ciljevi vezani za ostvarenje prometa s određenim kupcem ili kada se zauzme određeni udio na tržištu. Poduzetnost i samostalnost su osobitosti takvog prodajnog osoblja koje nalazi interes za ugovaranje prodaje pod tim uvjetima. Tako, primjerice, provizija može iznositi 240.000 kn godišnje, a za ostvarenje tržišnog udjela iznad 7% nagrada iznosi 180.000 kn.
6. Nagrađivanje prodajnog osoblja na temelju timski utvrđene naknade za rezultate koristi se u situacijama kada poslovni subjekt raspolaže s većim brojem prodajnog osoblja koje se u cilju pružanja maksimalne pozornosti u opsluživanju kupaca često dopunjuje i preklapa. Tako se može dogoditi da jedan prodavač uloži napore u prezentiranje i uvjeravanje kupca, a on se nakon protoka određenog vremena odluči na kupnju i to učini kod drugog prodavača. Nagrađivanje prodajnog osoblja na temelju timski utvrđene naknade javlja se u svim fazama životnog ciklusa proizvoda, dakle od trenutka uvođenja novog proizvoda na tržište do faze starenja i odumiranja. Poslovni subjekt može u svojim planovima definirati da naknada za timski ostvarene rezultate za godinu dana iznosi npr. 1.500.000 kn, što bi u slučaju da se tim sastoji od osam prodavača mjesečno iznosilo 15.625 kn po prodavaču.
7. Nema modela koji ima idealno riješene odnose koji su korektni i stimulativni te koji osiguravaju zadovoljstvo prodajnog osoblja i ostvarivanje ciljeva poslovnog subjekta. Modeli nagrađivanja su promjenjivi i dinamički, tj. prilagođavaju se situaciji kako unutar poslovnog subjekta, njegovih ciljeva razvoja, tako i utjecaja koji dolaze iz poslovnog okruženja.

## PRODAJA PO KVADRATNOM METRU

Svaki trgovinski subjekt raspolaže s jednim ili nekoliko prodajnih objekata, odnosno prodavaonica, koji imaju odgovarajući prostor, najvećim dijelom onaj koji služi neposrednoj prodaji proizvoda. Postoje i određene zakonitosti koje se uvažavaju prigodom izgradnje ili unajmljivanja takvih objekata, ovisno o namjeni tih objekata, širini u dubini prodajnog programa, makrolokaciji i mikrolokaciji i sl. U svakom se trgovinskom subjektu, naravno, u danom konkretnom prodajnom prostoru želi ostvariti maksimalni prodajni učinak. To se može učiniti raznovrsnim marketinškim naporima, ponajprije intervencijama u pojedine elemente marketinškog miksa. Kao jednostavno mjerilo proizvodnosti prodajnih površina vrlo je popularno izračunavati prodaju po kvadratnom metru (u SAD poznato kao *sales per square foot* – odnosno prodaja po kvadratnoj stopi), koja se izračunava na sljedeći način:<sup>103</sup>

$$\text{PPKM} = \frac{\text{PP}}{\text{PKM}}$$

gdje su:

PPKM = prodaja po kvadratnom metru (u kn/m<sup>2</sup>)

PP = prihod od prodaje (u kn)

PKM = površina prodajnog prostora (u m<sup>2</sup>)

Pretpostavimo da je neka prodavaonica koja ima prodajni prostor od 1.000 m<sup>2</sup> u prvom mjesecu tekuće godine ostvarila prodaju od 20,000.000 kn, a u drugom mjesecu iste godine 24,000.000 kn, onda je prodaja po kvadratnom metru bila sljedeća:

$$\text{PPKM}_1 = \frac{\text{PP}_1}{\text{PKM}} = \frac{20,000.000}{1.000} = 20.000 \text{ kn/m}^2$$

$$\text{PPKM}_2 = \frac{\text{PP}_2}{\text{PKM}} = \frac{24,000.000}{1.000} = 24.000 \text{ kn/m}^2$$

<sup>103</sup> Razrađeno prema Davis, J., ibidem, str. 280.

Očito da je u promatranoj prodavaonici došlo do povećanja prodaje po kvadratnom metru za 20% u vremenskom razmaku od mjesec dana, budući da je došlo do povećanja ostvarene prodaje, dok je površina prodajnog prostora, razumljivo, ostala jednaka.

Ovdje treba istaknuti kako veća površina prodavaonice može, ali i ne mora značiti manju prodaju po kvadratnom metru prodavaonice i obratno. Naime, nije bitna toliko površina prodavaonice, već čitav niz drugih činitelja koji mogu pridonijeti atraktivnosti prodajnog prostora. To su, prije svega, lokacija, uređenost prodajnog prostora, aranžmanska prezentacija i pozicioniranje proizvoda na prodajnom mjestu (*merchandising*), promocija na prodajnom mjestu, kao i aktivnosti marketinga, a osobito aktivnosti upravljanja kategorijama proizvoda (*category management*)<sup>104</sup> itd.

Osim što trgovinski subjekti mogu međusobno uspoređivati prodaju po kvadratnom metru sukcesivno u različitim vremenskim razdobljima, zanimljivo je uspoređivati se i s konkurencijom, što je za razliku od vlastitog uspoređivanja kada je informacijska osnova lako dostupna, jer su potrebni podaci raspoloživi u knjigovodstvu ili organizacijskoj jedinici prodaje trgovinskog subjekta, poprilično teški budući da takvi podaci uglavnom predstavljaju poslovnu tajnu.

## 59

### IZLOŽENOST PROIZVODA NA POLICAMA

U cilju postizanja veće zapaženosti proizvoda na prodajnim mjestima i, time, potencijalno veće prodaje, poslovni subjekti nastoje s posrednicima u maloprodaji ugovoriti postavljanje proizvoda na primjereno mjesto na policama trgovinskih objekata i ugovoriti dovoljnu površinu za izlaganje svojih proizvoda. S tim u svezi, javlja se potreba za utvrđivanjem izloženosti proizvoda na policama (*share of shelf*) u odnosu na izloženost svih proizvoda na policama određenog prodajnog prostora, što je izravno vezano za površinu izloženosti. Stopa izloženosti proi-

<sup>104</sup> “Riječ je o upravljanju kategorijama proizvoda na način da su police i prodajni prostor u dućanima najbolje iskorišteni ... maksimizirajući pri tome iznose prodaje i profita kategorija proizvoda po m<sup>2</sup> prodajne police...” (Muller, J., Singh, J., Avdukić, M., Grgec, M., Horbec, K., Jakša, M., Pavlek, Z. i Valek, M.: *Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji*, Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju, Zagreb 2006, str. 1.)

zvoda na policama rezultat je odnosa površine izloženosti proizvoda prodajnog prostora i ukupne površine na policama na prodajnom mjestu.

$$SI_p = \frac{I_p}{UI_p} \times 100$$

gdje su:

$SI_p$  = stopa izloženosti proizvoda na policama (u %)

$I_p$  = izloženost proizvoda na policama prodajnog prostora (u m<sup>2</sup>)

$UI_p$  = ukupna izloženost svih proizvoda na policama prodajnog prostora (u m<sup>2</sup>)

Za primjer uzmimo situaciju u kojoj je poslovni subjekt s maloprodajnim trgovinskim subjektom ugovorio da će na policama prodajnog objekta imati na raspolaganju površinu od 250 m<sup>2</sup>, dok je za sve proizvode predviđena ukupna površina od 1.000 m<sup>2</sup>, onda je stopa izloženosti proizvoda na policama 25%:

$$SI_p = \frac{I_p}{UI_p} \times 100 = \frac{250}{1.000} \times 100 = 25\%$$

Iz navedenoga proizlazi da je ugovorena površina na policama u prodajnom prostoru 25%, što može poslužiti za ocjenu ostvaruje li se s tom površinom odgovarajuća prodaja. Nadalje, ako se promatra dinamički onda se, koristeći navedeno mjerilo, može utvrditi utječe li povećanje ili smanjivanje stope izloženosti na prodaju.

Podaci vezani za izloženost proizvoda na policama prodajnog prostora nalaze se u ugovorima u dokumentaciji organizacijske jedinice prodaje, a podaci o ukupnoj izloženosti svih proizvoda na policama prodajnog prostora mogu se prikupiti istraživanjem tržišta, primjerice, metodom promatranja.

**60**

## UDJEL PRODAJE PROIZVODA S POPUSTOM

Svaki trgovinski subjekt u svojim prodavaonicama proizvode može prodavati po njihovoj ustanovljenoj prodajnoj cijeni, ali ih može prodavati i uz odgovarajući popust. Popust nije zapravo, ništa drugo nego dio cijene kojeg se trgovinski subjekt odriče u korist kupca, odnosno potrošača, a u cilju da ga se ili motivira na

buduću kupnju ili da ga se nagradi za avansno plaćanje ili za plaćanje u gotovini, zatim za količinski veliku kupnju, te kupnju izvan dnevne, tjedne ili godišnje sezone, a u najnovije vrijeme da ga se nagradi i za vjernost trgovinskom subjektu.

Temeljni cilj davanja popusta je u najvećem broju slučajeva nastojanje da se povećaju prodaje, ali često i nastojanje da se trgovinski subjekt riješi nagomilanih zaliha pojedinih proizvoda. Naravno, davanjem popusta, trgovinski subjekt se možda svjesno odriče dijela dobiti koja bi se trebala nadoknaditi povećanom prodajom proizvoda. Pitanje je, pritom, i kolika je cjenovna elastičnost potražnje za tim proizvodom, odnosno u kojoj će mjeri potrošači povećati potražnju za određenim proizvodom ili proizvodima uz odgovarajući popust. Osim toga, trgovinski subjekt ne smije s velikim iznosima popusta ugroziti i svoju financijsku situaciju, tako da je preventivno potrebno poznavati udjel prodaje proizvoda s popustom (*markdown goods percentage*) u ukupnoj prodaji proizvoda konkretnog trgovinskog subjekta u nekom određenom vremenskom razdoblju. Ovaj se udjel računa na temelju sljedećeg izraza:<sup>105</sup>

$$UPPP_t = \frac{PPP_t}{PP_t} \times 100$$

gdje su:

$UPPP_t$  = udjel prodaje proizvoda s popustom u ukupnoj prodaji u vremenu „t” (u %)

$PPP_t$  = prodaja proizvoda s popustom u vremenu „t” (u kn)

$PP_t$  = ukupna prodaja u vremenu „t” (u kn)

Uzmimo za primjer da neka prodavaonica u jednom danu proda svojih proizvoda u ukupnom iznosu od 260.000 kn, od čega je 78.000 kn rezultat prodaje proizvoda s popustom. Uvrštavanjem u prethodnu jednadžbu dobivamo:

$$UPPP_t = \frac{PPP_t}{PP_t} \times 100 = \frac{78.000}{260.000} \times 100 = 30\%$$

To znači da je od ukupno ostvarene prodaje čak 30% ostvareno uz popust pa trgovinski subjekt treba izračunati isplati li mu se to uopće.

Informacijska osnova za izračunavanje ovog mjerila je jednostavna jer se svi podaci mogu dobiti u organizacijskoj jedinici prodaje, odnosno zabilježeni su na blagajni prodavaonice.

<sup>105</sup> Prilagođeno prema Davis, J., ibidem, str. 300.

## UDJEL KALA, RASTEPA, LOMA I KVARA U PRODAJI

U procesu trgovanja se često zaprimljeni proizvodi od dobavljača kvantitativno i kvalitativno razlikuju od ugovorene količine i kvalitete. Razlog tomu su kalo, rastep, lom i kvar tih proizvoda (trgovačke robe). Kalo je smanjenje težine proizvoda, obično voća i povrća, uslijed sušenja, gnjiljenja i sl. koje se događa za vrijeme dostave proizvoda od proizvođača do trgovinskog subjekta. Rastep je imanentan za neke proizvode koji su za vrijeme prijevoza i manipulacije skloni rasipanju, curenju, hlapljenju i sl. Lom je, pak, imanentan za proizvode koji nisu dobro zaštićeni adekvatnom ambalažom, a lomljivi su. Kvaru su podložni neki proizvodi hrane kao što su meso, riba, voće i povrće, osobito ako se ne prevoze ili ne skladište na poseban način, obično u hladnim prostorima (hladnjačama, zamrzivačima i sl.).

Trgovinski subjekt treba zanimati koliki je udjel kala, rastepa, loma i kvara u ostvarenoj prodaji proizvoda što se može izračunati na sljedeći način:<sup>106</sup>

$$UKRLK_t = \frac{SZ_t - KZ_t}{UOP_t} \times 100$$

gdje su:

$UKRLK_t$  = udjel kala, rastepa, loma i kvara u ostvarenoj prodaji proizvoda u vremenu „t” (u %)

$SZ_t$  = stvarne zalihe proizvoda u vremenu „t” (u kn)

$KZ_t$  = knjigovodstvene zalihe proizvoda u vremenu „t” (u kn)

$UOP_t$  = ukupno ostvarena prodaja proizvoda u vremenu „t” (u kn)

Pretpostavimo da neki trgovinski subjekt krajem jednog obračunskog razdoblja inventurom ustanovi da stvarna vrijednost zaliha proizvoda u njegovoj prodavaonici iznosi 210.000 kn. Istodobno knjigovodstvena vrijednost tih zaliha iznosi 230.000 kn, dok je u istom obračunskom razdoblju prodano proizvoda u iznosu od 160.000 kn. Udjel kala, rastepa, loma i kvara u ostvarenoj prodaji proizvoda je jednak:

<sup>106</sup> Prilagođeno prema Davis, J., ibidem, str. 304.

$$\text{UKRLK}_t = \frac{\text{SZ}_t - \text{KZ}_t}{\text{UOP}_t} \times 100 = \frac{210.000 - 230.000}{160.000} \times 100 = -12,5\%$$

Dakle, promatrani trgovinski subjekt ima udjel kala, rastepa, loma i kvara u ostvarenoj prodaji proizvoda od 12,5%. Negativni predznak ovog iznosa udjela dovoljno govori da on smanjuje maržu, odnosno u krajnjoj liniji i dobit trgovinskog subjekta. Dobavljači ponekad priznaju prijevoznicima troškove kala, rastepa, loma i kvara u određenom postotku, u skladu s donesenim internim pravilnikom dobavljača o dopuštenom kalu, rastepu, lomu i kvaru, ali svaki postotak iznad toga ide na teret trgovinskog subjekta ili odgovorne osobe. To znači da trgovinski subjekt u slučaju povećanog udjela kala, rastepa, loma i kvara u ostvarenoj prodaji treba uspostaviti kontrolu na svim kritičnim točkama (mjestima troška) gdje je moguća njihova pojava. Prije svega, mora se uspostaviti kontrola zaprimanja proizvoda od dobavljača, pa ako se ustanovi njihova učestala kvantitativna i kvalitativna neispravnost da se po potrebi dobavljač i zamijeni nekim drugim dobavljačem. U svemu tome prilično veliku ulogu ima i ljudski činitelj, kojeg treba zasebno kontrolirati.

Informacijska osnova za izračun ovog mjerila je jednostavna budući da se svi podaci o stanju zaliha mogu pronaći u knjigovodstvu trgovinskog subjekta. Inače, troškovi kala, rastepa, loma i kvara se nalaze izdvojeni na odgovarajućem kontu razreda 4 (Troškovi).

62

## MJERILA DISTRIBUCIJE

Distribucijom poslovni subjekti uspostavljaju vezu s tržištem, odnosno potrošačima. Distribucijskim aktivnostima obuhvaćeni su svi oni poslovi koji se poduzimaju da bi se proizvodi dopremili do potrošača. U distribucijskom tijeku sudjeluju tri subjekta: proizvođač, posrednik i potrošač. Između proizvođača i potrošača uz pomoć posrednika dolazi do razmjena informacija o potrebama potrošača i informacija o ponudi proizvođača, iskazivanja namjere za kupnju i naručivanja određenih proizvoda, njihove isporuke i, na kraju, plaćanja proizvoda.

Mjerilima distribucije kvantificira se dostupnost proizvoda koji se prodaje preko posrednika, čime se zapravo mjeri sposobnost proizvođača da se proizvodi dosta-



ve potrošačima, što se iskazuje kao postotak od broja prodajnih mjesta u kojima se prodaje proizvod u odnosu na ukupni broj prodajnih mjesta, dio tržišta koji opslužuju ta prodajna mjesta i postotak od ukupnog obujma prodaje u svim kategorijama proizvoda koji se prodaju na prodajnim mjestima, a koja prodaju proizvod.

Svrha je tih mjerila da se na temelju rezultata praćenja i analize prethodno navedenih podataka i informacija donose poslovne odluke kojima se racionalizira distribucijski sustav i proizvodi učine dostupnim u odgovarajućim količinama na pravom mjestu.<sup>107</sup>

**Pokrivenost prodajnim mjestima** (PPM) rezultat je odnosa broja prodajnih mjesta na kojima se prodaje proizvod i ukupnog broja prodajnih mjesta na promatranom području.

$$\text{PPM} = \frac{\text{BPM}}{\text{UBPM}} \times 100$$

gdje su:

PPM = pokrivenost prodajnim mjestima (u %)

BPM = broja prodajnih mjesta na kojima se prodaje proizvod

UBPM = ukupan broj prodajnih mjesta

Pretpostavimo da neki nakladnik novina tiska novine i prodaje svoje izdanja na 260 prodajnih mjesta na nekom području, a da na tom području djeluje 980 prodajnih mjesta, tada pokrivenost prodajnim mjestima iznosi 26,5%.

$$\text{PPM (\%)} = \frac{\text{BPM}}{\text{UBPM}} \times 100 = \frac{260}{980} = 26,5\%$$

Poslovni subjekt može na temelju ovih podataka za iduću godinu planirati da pokrivenost prodajnim mjestima bude 40%. Za ostvarenje tog cilja nakladnik novina mora predvidjeti distribucijske aktivnosti s kojima će se novine prodavati na 392 prodajnih mjesta.

$$\text{BPM} = \text{PPM} \times \text{UBPM} = 0,40 \times 980 = 392 \text{ prodajna mjesta}$$

**Dostupnost proizvoda iskazana prihodom prodaje određenog proizvoda** ( $DP_p$ ) za poslovni subjekt određena je odnosom između prihoda prodaje ostvarenog na

<sup>107</sup> Razrađeno prema Farris, et al., ibidem, str. 178-185.

prodajnim mjestima koja prodaju proizvod određenog poslovnog subjekta i ukupnog prihoda prodaje na svim prodajnim mjestima na određenom području.

$$DP_p = \frac{PP_p}{UPP_s} \times 100$$

gdje su:

$DP_p$  = dostupnost proizvoda iskazana prihodom prodaje određenog proizvoda (u %)

$PP_p$  = prihod prodaje na prodajnim mjestima gdje se prodaje proizvod poslovnog subjekta (u kn)

$UPP_s$  = ukupni prihod prodaje na svim prodajnim mjestima na određenom području (u kn)

Uz pretpostavku da se na 260 prodajnih mjesta na kojima se prodaju novine promatranog nakladnika ostvari godišnji prihod prodaje u visini od 150,000.000 kn, dok je ukupni prihod prodaje na svim prodajnim mjestima na određenom području 250,000.000 kn, proizlazi da je dostupnost proizvoda za promatrano područje prema ovom mjerilu 60%.

$$DP_p = \frac{PP_p}{UPP_s} \times 100 = \frac{150,000.000}{250,000.000} \times 100 = 60\%$$

**Dostupnost proizvoda iskazana kroz prihod prodaje kategorije proizvoda** ( $DP_{kp}$ ) je preciznija varijanta određivanja dostupnosti proizvoda. Tim se mjerilom utvrđuje odnos između prihoda prodaje kategorije proizvoda (vidi mjerilo 27.) ostvarene na prodajnim mjestima koja prodaju proizvod poslovnog subjekta i ukupnog prihoda prodaje kategorije proizvoda na svim prodajnim mjestima na određenom području.

$$DP_{kp} = \frac{PKP_p}{UPKP_s} \times 100$$

gdje su:

$DP_{kp}$  = dostupnost proizvoda iskazana kroz prihod prodaje kategorije proizvoda (u %)

$PKP_p$  = prihod od prodaje kategorije proizvoda na prodajnim mjestima gdje se prodaje proizvod poslovnog subjekta (u kn)

$UPKP_s$  = ukupni prihod prodaje kategorije proizvoda na svim prodajnim mjestima na određenom području (u kn)

Uz pretpostavku da se na 260 prodajnih mjesta, na kojima se prodaju novine promatranog nakladnika, ostvari godišnji prihod prodaje kategorije proizvoda, primjerice dnevnog tiska, u visini od 70,000.000 kn, dok je ukupni prihod prodaje kategorije proizvoda na svim prodajnim mjestima na promatranom području 180,000.000 kn, proizlazi da dostupnost proizvoda iskazana kroz prihod prodaje kategorije proizvoda za promatrano područje iznosi 38,9%. Drugim riječima, može se zaključiti da se tiskovine, a time i novine promatranog nakladnika, mogu kupiti na 38,9% prodajnih mjesta na određenom području.

$$DP_{kp} = \frac{PKP_p}{UPKP_s} \times 100 = \frac{70,000.000}{180,000.000} \times 100 = 38,9\%.$$

**Koeficijent distribucije (KD)** je mjerilo kojim se utvrđuje učinkovitost distribucije uspoređujući sustav distribucije proizvoda u odnosu na sustav distribucije kategorije proizvoda.

$$KD = \frac{DP_{kp}}{DP_p} \times 100$$

gdje su:

KD = koeficijent distribucije

$DP_{kp}$  = dostupnost proizvoda iskazana kroz prihod prodaje kategorije proizvoda (u %)

$DP_p$  = dostupnost proizvoda iskazana prihodom prodaje određenog proizvoda (u %)

Ako je koeficijent distribucije veći od jedan 1, znači da sustav distribucije ima bolje rezultate u prodaji kategorije proizvoda u odnosu na ukupnu prodaju i obratno. U prethodnom primjeru koeficijent distribucije iznosi 0,648, što znači da je sustav distribucije učinkovitiji kada se proizvod prodaje na prodajnim mjestima zajedno sa svim ostalim proizvodima, a ne na prodajnim mjestima gdje se prodaje zajedno s proizvodima iz iste kategorije proizvoda.

$$KD = \frac{DP_{kp}}{DP_p} \times 100 = \frac{0,389}{0,60} \times 100 = 0,648$$

Podaci za navedena mjerila rezultat su istraživanja tržišta ili višegodišnjeg praćenja prometa na određenom području. U nedostatku točnih podataka moguće je koristiti se procjenama temeljenim, primjerice, na površini koju zauzimaju prodajna mjesta, broju djelatnika koji se zapošljavaju i slično, umjesto prometa koji se ostvari na tim prodajnim mjestima.

## POVREMENI POPUSTI U KANALU DISTRIBUCIJE

Povremeni popusti u kanalima distribucije sastavnica su promocijskih aktivnosti vezanih za unapređenje prodaje. Unapređenje prodaje je oblik izravnog stimuliranja prodavača, posrednika i potrošača kako bi se povećala potražnja za proizvodom. Uvođenje popusta na proizvod koji proizvođači daju trgovinskim subjektima ima značajne učinke na povećanje prodaje. Popust na proizvod može se dati veletrgovini, a ona trgovini na malo ili se dodjeljivanje popusta na proizvod posebno utvrđuje za trgovinu na veliko, a posebno za trgovinu na malo. Ključno je da se popust na proizvod uvodi na povremenoj osnovi i izvan je sustava marži i rabata. Unapređenje prodaje usmjereno na trgovinu kao poslovnog kupca djelomično je obrađeno u mjerilu 71.

Poslovni subjekt je zainteresiran za učinkovitost popusta koji se daju na povremenoj osnovi i u tu svrhu uvodi se stopa povremenog popusta u kanalima distribucije, kao odnos između prodaje ostvarene u određenom razdoblju kada je subjektima u kanalima distribucije odobren povremeni popust i uobičajene prodaje koja se ostvari u istom razdoblju "t" kada povremenog popusta nema.<sup>108</sup>

$$SPP_t = \frac{PPPP_t}{PP_t}$$

gdje su:

$SPP_t$  = stopa povremenog popusta u vremenu „t” (u %)

$PPPP_t$  = prodaja proizvoda uz povremeni popust u vremenu "t" (u kn)

$PP_t$  = ukupna prodaja u vremenu „t” (u kn)

Proizvođač voćnih sokova je, primjerice, na temelju odobrenog povremenog popusta trgovini na malo ostvario prodaju od 240.000 kn za mjesec dana, dok je za isto razdoblje uobičajena prodaja na razini od 230.000 kn. Trgovinski subjekt na malo je na osnovi dodatne stimulacije povremenim popustom pojačao promocijske aktivnosti prema potrošačima, te je ostvareno povećanje prodaje za 4,3%.

<sup>108</sup> Razrađeno prema Farris, P. W., et al., ibidem, str. 254-256.

$$SPP_t = \frac{PPPP_t}{PP_t} = \frac{240.000}{230.000} = 1,043 \text{ ili } 104,3\%$$

Proizvođač je zainteresiran i utvrditi stopu transferiranog povremenog popusta, tj. zainteresiran je i utvrditi koliki je iznos stimulacije trgovine na malo po osnovi povremenog popusta proslijeđenog na potrošače. Izračunava se kao odnos povremenog popusta trgovine potrošačima (PPT) i odobrenog povremenog popusta proizvođača trgovini (PPPT).

$$STPP_t = \frac{PPT}{PPPT}$$

gdje su:

$STPP_t$  = stopa transferiranog povremenog popusta (u %)

PPT = povremeni popust trgovine potrošačima (u kn)

PPPT = povremeni popust proizvođača trgovini (u kn)

Ukoliko je navedeni proizvođač voćnih sokova utvrdio povremene popuste za trgovinu na malo u iznosu od 36.000 kn za mjesec travanj, a trgovina na malo je transferirala posebno odobrene popuste na potrošače za isti mjesec u visini od 32.000 kn, onda stopa transferiranog povremenog popusta iznosi 88,9%. Drugim riječima, u ovom slučaju trgovinski poslovni subjekt je najveći dio sredstava ostvarenih po osnovi povremenog popusta transferirao na potrošače u cilju povećanja prodaje proizvoda.

$$STPP_t = \frac{PPT}{PPPT} = \frac{32.000}{36.000} = 0,888 \text{ ili } 88,8\%$$

Podaci i informacije za utvrđivanje stope povremenog popusta i stope transferiranog povremenog popusta potrebno je osigurati na temelju praćenja ostvarene prodaje na temelju aktivnosti posebnog popusta i korištenjem podataka o prodaji za promatrano razdoblje koji se nalaze u organizacijskoj jedinici financija i prodaje poslovnog subjekta.

## UPRAVLJANJE ZALIHAMA

Marketinška logistika sastavni je dio sustava distribucije (naziva se i fizička distribucija) s osnovnom svrhom upravljanja tijekom gotovih proizvoda unutar poslovnih subjekata i od poslovnih subjekata do krajnjih potrošača. Temeljni cilj marketinške logistike je u dopremanju proizvoda u pravo vrijeme, na pravo mjesto i to bez oštećenja, uz protok informacija potrebnih za donošenje poslovnih odluka vezanih za distribuciju.

U okviru marketinške logistike, značajna aktivnost vezana je za upravljanje zalihama, s jedne strane, jer troškovi zaliha znatno opterećuju poslovanje i, s druge strane, što proizvod mora biti uvijek dostupan potrošačima. Upravljanjem zalihama osigurava se redoviti tijek proizvoda prema zahtjevima potrošača. Cilj je smanjiti troškove zaliha, ali i osigurati mogućnost brze reakcije na potrebe potrošača. S tim u svezi, javljaju se dva ključna pitanja. Prvo, kada ponovno naručiti proizvode, i drugo, koju količinu proizvoda naručiti. Prema istraživanjima *RIS News* i *IHL Group*<sup>109</sup> proizlazi da se javljaju značajni gubici ukoliko nema odgovarajućih količina na zalihama, a procjenjuje se da je moguće prosječno povećati prodaju za 3,7% ako se raspolože s optimalnom količinom proizvoda na zalihima.

Mjerenje učinkovitosti marketinške logistike utvrđuje se stopom proizvoda izvan zaliha, kao odnosom prodajnih mjesta koja imaju proizvod na "popisu proizvoda", ali ne i na policama, i ukupnog broja prodajnih mjesta u kojima je proizvod na "popisu proizvoda". Ovim se mjerilom utvrđuje broj prodajnih mjesta na kojima se očekuje da proizvod bude na raspolaganju potrošačima, ali iz različitih razloga kao, primjerice, kašnjenje u isporuci ili kasno obnavljanje zaliha, proizvod ipak neće biti na vrijeme na policama.<sup>110</sup>

$$\text{SPIZ} = \frac{\text{BPM}_p}{\text{UBPM}_p} \times 100$$

gdje su:

SPIZ = stopa proizvoda izvan zaliha (u %)

<sup>109</sup> [www.scdigest.com](http://www.scdigest.com)

<sup>110</sup> Razrađeno prema Farris, P. W. et al., ibidem, str. 185-190.

$BPM_p$  = broj prodajnih mjesta koja imaju proizvod na popisu, ali ne i na policama

$UBPM_p$  = ukupan broj prodajnih mjesta u kojima je proizvod na popisu

Prema tomu, ukoliko poslovni subjekt ima ugovorene poslovne odnose s malo-prodajnim trgovinskim subjektom s kojim je utvrđeno da broj prodajnih mjesta koja imaju proizvod na popisu, ali ne i na policama iznosi 200, dok ukupni broj prodajnih mjesta u kojima je proizvod na popisu iznosi 800, kao što slijedi iz donjeg izraza,

$$SPIZ = \frac{BPM_p}{UBPM_p} \times 100 = \frac{200}{800} = 25\%$$

onda treba zaključiti da stopa proizvoda izvan zaliha iznosi 25%, što je jednako kao i da se tvrdi da je 75% proizvoda s „popisa proizvoda” na zalihama, odnosno policama.

65

## KOEFICIJENT OBRTAJA ZALIHA

Dva temeljna htijenja trgovinskih subjekata su, ponajprije, ostvarivanje razmjerno velike trgovinske marže, te razmjerno velik promet u prodajnim objektima, odnosno prodavaonicama. Ako su ta dva htijenja ostvarena, dobit trgovinskih subjekata, načelno, nije upitna. Međutim, nije dovoljno ostvarivati velik promet u prodajnim objektima već je, prije svega, nužno ostvarivati i razmjerno velik obrtaj zaliha proizvoda koje se prodaju. Uspješni trgovinski subjekti zato u pravilu imaju razmjerno velik promet, razmjerno manje marže, ali brz obrtaj zaliha, a bitna značajka u najnovije vrijeme im je i učinkovita logistika. Obrtaj zaliha se pritom javlja kao vrlo važno mjerilo kojim se, s jedne strane, može ustanoviti primjerenost visine zaliha proizvoda, a s druge strane primjerenost ostvarene prodaje proizvoda konkretnog trgovinskog subjekta. Na taj se način može ustanoviti i kojim putem treba krenuti u pravcu povećanja likvidnosti, odnosno rentabilnosti poslovanja trgovinskog subjekta, odnosno kako postupati s imovinom trgovinskog subjekta.

Zalihe proizvoda drže se na skladištu kako bi se proizvodi, ovisno o potražnji, na vrijeme stavili na raspolaganje potrošačima. Obujam zaliha mora biti takav da zadovoljava potrebe potrošača, ali ne samo u količinama, već i u vremenu isporuke. S obzirom da držanje zaliha na skladištu predstavlja trošak, cilj je poslovnog subjekta da zalihe budu što manje, no da se obnavljaju redovito, odnosno da dolazi do obrtaja zaliha. Poslovni subjekt je zainteresiran za što veći broj obrtaja u određenom vremenu, koji se najčešće definira unutar razdoblja jedne poslovne godine. Obrtaj zaliha (*inventory turnover*) ovisi o vrsti proizvoda, konjunkturi na tržištu, ali i o drugim čimbenicima, kao što su, primjerice, distribucijske aktivnosti, odnosi s potrošačima kada se proizvodi prodaju izravno ili preko maloprodajne mreže, veličina skladišnog prostora i slično.

Mjerilom koeficijenta obrtaja zaliha želi se, dakle, utvrditi koliko se puta u određenom vremenskom razdoblju nadomještava prosječna vrijednost zaliha trgovinskog subjekta. Moglo bi se reći i da obrtaj zaliha teoretski govori koliko je puta trgovinski subjekt naručio proizvode od svojih dobavljača kako bi popunio svoje zalihe ili koliko puta su se prodale prosječne zalihe trgovinskog subjekta u određenom vremenskom razdoblju. Drugim riječima, obrtaj zaliha pokazuje i brzinu kojom se postojeće zalihe prodaju i nadomještavaju novim, kako bi se prodaja proizvoda u trgovinskom subjektu mogla obavljati kvantitativno pravodobno. I ne samo to. Pošto se za zalihe vežu velika financijska sredstva, trgovinskom subjektu stalo je da što prije izvrši i povrat financijskih sredstava vezanih u zalihama proizvoda, odnosno trgovačke robe. Trgovinski subjekt zato zapravo treba balansirati između prevelikih i premalih zaliha proizvoda koje prodaje, jer prevelike zalihe povećavaju troškove, a premale ne mogu zadovoljiti potrebe potrošača za traženim proizvodima.

Obrtaj zaliha se računa na sljedeći način:<sup>111</sup>

$$KOZ = \frac{P_{At}}{PZ}$$

gdje su:

KOZ = koeficijent obrtaja zaliha

$RP_{At}$  = rashod prodaje poslovnog subjekta „A” u vremenu „t” (u kn)

PZ = prosječno stanje zaliha proizvoda ili trgovačke robe (u kn)

---

<sup>111</sup> Prilagođeno prema Davis, J., ibidem, str. 270.



Obrtaj zaliha trgovinski ili svaki drugi poslovni subjekt treba sukcesivno uspoređivati u međusobno usporedivim vremenskim razdobljima. Promotrimo to na primjeru trgovinskog subjekta „X” u čijim se godišnjim izvješćima za 2007. i 2008. godinu mogu iščitati vrijednosti potrebne za izračunavanje obrtaja zaliha čijim se uvrštavanjem u prethodni izraz dobivaju koeficijenti obrtaja zaliha za obje godine (tablica 27.):

**Tablica 27.** Usporedba obrtaja zaliha poslovnog subjekta „X” 2007. i 2008. godine

|                                | 2007.       | 2008.       |
|--------------------------------|-------------|-------------|
| Prihodi od prodaje (u kn)      | 216,435.721 | 234,511.687 |
| Prosječno stanje zaliha (u kn) | 18,245.320  | 21.655.228  |
| Koeficijent obrtaja zaliha     | 11,86       | 10,83       |

Očito je 2008. godine u trgovinskom subjektu “X” došlo do smanjenja koeficijenta obrtaja zaliha, što može biti prouzročeno različitim razlozima.

Osim uspoređivanjem vlastitih rezultata obrtaja zaliha, kao u prethodnom slučaju, preporučljivo je, naravno, uspoređivati vlastite rezultate i s konkurencijom. Načelno, značajnije veći obrtaj zaliha od prosjeka konkurencije vjerojatno proizlazi iz mogućih problema s dobavljačima pri nabavi trgovačke robe, dok značajnije manji obrtaj zaliha od prosjeka konkurencije vjerojatno proizlazi iz mogućih problema u prodaji proizvoda. Ova druga vrsta problema će pritom najvjerojatnije zahtijevati i određene marketinške napore, osobito u reoptimiziranju marketinškog miksa za prodajni program i njegove pojedinačne sastavnice.

Informacijska osnova za izračunavanje ovog mjerila je razmjerno jednostavna budući da se potrebne veličine mogu pronaći u organizacijskoj jedinici financija, odnosno knjigovodstvu trgovinskog subjekta, a naravno i u vlastitim financijskim izvješćima. Istovjetne veličine prigodom uspoređivanja s konkurencijom se mogu dobiti u Registru godišnjih financijskih izvještaja Financijske agencije (FINA), o čemu se više može vidjeti u mjerilu 2.

## UDJEL TROŠKOVA ZALIHA

Trgovinski subjekti trebaju, između ostaloga, voditi računa o troškovima koji su vezani za zalihe proizvoda kako bi ih nastojali smanjivati u opsegu koji je prihvatljiv za normalno poslovanje.

Troškovi zaliha su troškovi koji nastaju zbog držanja materijala, sirovina, poluproizvoda, gotovih proizvoda i robe na skladištu, a njihova visina prije svega ovisi o vrijednosti prosječnih zaliha i vremenskom razdoblju skladištenja pojedinih vrsta robe, a u sebi uključuju kamate na novčana sredstva vezana u zalihama robe, troškove osiguranja robe na zalihama, troškove smanjivanja vrijednosti robe, odnosno troškove zbog gubitka količine i kvalitete robe (kalo, rastep, lom, krađa itd.), te zastarijevanja robe na zalihi.<sup>112</sup>

Udjelom troškova zaliha zapravo se računa omjer troškova zaliha prema ukupno ostvarenoj prodaji u određenom vremenu, kao što se može vidjeti iz sljedećeg izraza:<sup>113</sup>

$$UTZ = \frac{TZ_t}{UOP_t} \times 100$$

gdje su:

UTZ = udjel troškova zaliha (u %)

$TZ_t$  = troškovi zaliha u vremenu "t" (u kn)

$UOP_t$  = ukupno ostvarena prodaja u vremenu "t" (u kn)

Ukoliko neka prodavaonica u prvom mjesecu tekuće godine ostvari prodaju od 1,200.000 kn uz troškove zaliha od 360.000 kn, a u drugom mjesecu iste godine 1,400.000 kn uz troškove zaliha od 280.000 kn, onda je udjel troškova zaliha za ta dva mjeseca sljedeći:

$$UTZ_1 = \frac{TZ_t}{UOP_t} \times 100 = \frac{360.000}{1,200.000} \times 100 = 30\%$$

<sup>112</sup> Ekonomski leksikon, ibidem.

<sup>113</sup> Prilagođeno prema Davis, J., ibidem, str. 275.

$$UTZ_2 = \frac{TZ_t}{UOP_t} \times 100 = \frac{280.000}{1,400.000} = 20\%$$

Očito da je u promatranoj prodavaonici došlo do smanjenja udjela troškova zaliha za jednu trećinu u vremenskom razmaku od mjesec dana budući da je istodobno došlo do povećanja ostvarene prodaje, a smanjenja troškova zaliha. U cilju smanjenja udjela troškova zaliha trgovinski subjekt mora poduzeti kontrolne mjere i sve troškove koji tvore ukupne troškove zaliha pokušati pojedinačno minimizirati. U tu svrhu može bitno pridonijeti informatizacija poslovanja, osobito onog vezanog za skladišno poslovanje i vođenje politike zaliha (vidi mjerilo 65.), ali i jačanje partnerskih veza s dobavljačima.

Informacijska osnova za izračunavanje ovog mjerila je vrlo jednostavna, jer se potrebne veličine mogu lagano pronaći u organizacijskoj jedinici prodaje i knjigovodstvu trgovinskog subjekta.

## OMJER BRUTO MARŽE I TROŠKOVA ZALIHA

67

Kako bi trgovinski subjekti mogli učinkovito i uspješno poslovati potrebno je da neprekidno balansiraju između, naizgled, proturječnih zahtjeva koji se pred njih postavljaju. Naime, s jedne strane, trebaju ulagati u zalihe proizvoda kako bi one bile široko diversificirane i raspoložive u svakom trenutku, a s druge strane, trebaju ostvariti odgovarajuću maržu, dakle razliku između nabavne i prodajne cijene, a time u konačnici i dobit. Naravno, ako se više ulaže u zalihe onda se u većoj mjeri angažira i veže kratkotrajna imovina (obrotna sredstva), a to onda ima posljedice na razinu ostvarene dobiti. Ako su, pak, marže trgovinskog subjekta razmjerno velike, onda neće doći do odgovarajuće prodaje proizvoda, tako da će i to djelovati na ostvarenje dobiti. Pritom će, naravno, biti važno kakav je omjer između ove dvije spomenute veličine. Omjer bruto marže i troškova zaliha je upravo takvo mjerilo.

Bruto marža (*gross margin*), koja je ujedno i postotak od prodajne cijene proizvoda, namijenjena je za pokriće varijabilnih i fiksnih troškova trgovinskog subjekta. S druge strane, troškovi zaliha nastaju zbog držanja materijala, sirovina, polupro-

izvoda, gotovih proizvoda i robe na skladištu (vidi mjerilo 66.). Omjer između te dvije veličine treba pokazati u kojoj je mjeri uspješno ulaganje financijskih sredstava trgovinskog subjekta u zalihe proizvoda koje prodaje. Ovaj se omjer računa na temelju sljedećeg izraza:<sup>114</sup>

$$\text{OBM} = \frac{\text{BM}}{\text{PTZ}}$$

gdje su:

OBM = omjer bruto marže i troškova zaliha (u kn)

BM = bruto marža (u kn)

PTZ = prosječni troškovi zaliha (u kn)

Pretpostavimo da u određenom vremenskom razdoblju, primjerice godinu dana, neka prodavaonica ostvaruje bruto maržu od 20,000.000 kn, dok su prosječni troškovi zaliha 4,000.000 kn. Omjer bruto marže i troškova zaliha je onda jednak:

$$\text{OBM} = \frac{\text{BM}}{\text{PTZ}} = \frac{20,000.000}{4,000.000} = 5 \text{ kn ili } 500\%$$

Prethodno znači da trgovinski subjekt ostvaruje pet kuna bruto marže na svaku kunu troškova zaliha što govori o svojevrsnoj rentabilnosti ulaganja trgovinskog subjekta u zalihe.

Informacijska osnova za izračunavanje ovog mjerila je u cijelosti dostupna, budući da se potrebne veličine mogu jednostavno pronaći u knjigovodstvu trgovinskog subjekta.

Optimalna zaliha u trgovini predstavlja onu količinu proizvoda, koja uz uvažavanje usuglašenosti širine i dubine prodajnog programa trgovinskog subjekta sa zahtjevima kupaca, odnosno potrošača, biva u stanju održavati razmjerno najniže troškove zaliha uz ostvarivanje kontinuirano zadovoljavajuće dobiti. U svakom slučaju, za marketinške izvršitelje trgovinskih subjekata je bitno spoznavanje međudnosa bruto marže i troškova zaliha, s jedne strane, ali i mogućnosti djelovanja marketinškog instrumentarija na kretanje ove dvije veličine, a kako bi se u konačnici ostvarila i optimalna dobit.

---

<sup>114</sup> Prilagođeno prema Davis, J., *ibidem*, str. 277.

## POSTOTAK MALOPRODAJNE MARŽE

Maloprodajna marža predstavlja razliku u cijeni između prodajne i nabavne cijene pojedinog proizvoda kojeg trgovinski subjekt prodaje u svojim prodajnim objektima i načelno se iskazuje u postotku od nabavne cijene. Trgovinski subjekti se u odnosu na oblikovanje svoje maloprodajne marže nalaze u procijepu između nabavne cijene koju diktiraju dobavljači i prodajne cijene koju bi prihvatilo tržište. Pritom najveću pozornost trgovinskih subjekata privlači upravljanje troškovima, kako fiksnih, tako i varijabilnih. Fiksni troškovi ponajprije uključuju sve troškove vezane za prostor i opremu, troškove osoblja i amortizacije, dok se varijabilni troškovi odnose ponajprije na troškove nabave proizvoda, odnosno trgovačke robe.

Postotak maloprodajne marže (*retailer's margin percentage*) označava postotak koji rezultira iz odnosa ostvarene razlike prodajne i nabavne cijene u odnosu na nabavnu cijenu što zapravo predstavlja pokazatelj uspješnosti trgovinskog subjekta. Postotak maloprodajne marže izračunava se pomoću sljedeće formule:<sup>115</sup>

$$MM = \frac{(C - NC)}{C} \times 100$$

gdje su:

MM = maloprodajna marža (u %)

C = prodajna cijena proizvoda (u kn)

NC = nabavna cijena proizvoda od trgovine na veliko (u kn)

Pretpostavimo da trgovinski subjekt prodaje određeni proizvod po cijeni od 60 kn, dok je on platio taj proizvod trgovcu na veliko 51 kn. Postotak maloprodajne marže je u tom slučaju:

$$MM = \frac{(C - NC)}{C} \times 100 = \frac{60 - 51}{60} = 15\%$$

<sup>115</sup> Prilagođeno prema Davis, J., ibidem, str. 297.

Izračunavanje postotka maloprodajne marže je izuzetno bitno u vođenju politike prodajnog programa (asortimana) svakog pojedinog trgovinskog subjekta. Zapravo se politika vođenja prodajnog programa treba promatrati kroz politiku vođenja maloprodajnih marži. Trgovinski subjekt mora svoj prodajni program, ponajprije, usklađivati s potrebama svojih potrošača i njihovim navikama pri kupnji i, sukladno tomu, optimizirati svoj prodajni program u odnosu na njegovu moguću širinu i dubinu. Sukladno tomu, trgovinski subjekt se može opredijeliti za politiku visokih ili politiku niskih maloprodajnih marži. Naravno, postoji i međuvarijanta, gotovo najčešća, koja se odnosi na varijantu kombinacije visokih i niskih maloprodajnih marži. Opredjeljenje za neku od spomenutih varijanti ovisi o nizu činitelja, od kojih je situacija s politikom marži kod konkurencije možda jedan od najznačajnijih. Treba pritom znati da veće maloprodajne marže ne jamče i veću ostvarenu dobit i obrnuto.

Informacijska osnova koja se odnosi na nabavnu cijenu se jednostavno može pronaći u knjigovodstvu trgovinskog subjekta (salda konti), dok je prodajna cijena, razumljivo, poznata organizacijskoj jedinici prodaje.

69

## PRAVODOBNA ISPORUKA PROIZVODA

Poslovni subjekt u okviru marketinške logistike pored brige za obrtaj zaliha (vidi mjerilo 65.) vodi računa i o izvršavanju isporuka proizvoda na vrijeme. Proizvod koji nije isporučen na vrijeme, a postojala je potražnja za njim, drži se izgubljenom prodajom. Zato je korisno utvrditi stopu isporuka izvršenih na vrijeme, odnosno koliko je proizvoda isporučeno na vrijeme u odnosu na ukupnu isporuku proizvoda u određenom vremenskom razdoblju.

$$\text{SPI} = \frac{\text{BPI}}{\text{BUI}} \times 100$$

gdje su:

SPI = stopa pravodobnih isporuka proizvoda (u %)

BPI = broj pravodobno izvršenih isporuka

BUI = broj ukupno izvršenih isporuka

Pretpostavimo da je poslovni subjekt utvrdio da je broj pravodobno izvršenih isporuka u proteklom mjesecu iznosio 125, dok je ukupni broj isporuka bio 175. Iz navedenoga proizlazi da stopa pravodobnih isporuka, odnosno isporuka izvršenih na vrijeme iznosi 71,4%.

$$\text{SPI} = \frac{\text{BPI}}{\text{BUI}} \times 100 = \frac{125}{175} \times 100 = 71,4\%$$

Izračunavanjem i praćenjem ovog mjerila kroz duže vremensko razdoblje mogu se utvrditi odstupanja i poduzimati korektivne akcije, a posebno je vrijedna usporedba s konkurencijom. Podaci za izračunavanje ovog mjerila ne nalaze se u internim evidencijama poslovnog subjekta, već se mora uspostaviti sustav praćenja. Sustav praćenja korisno je obogatiti i s praćenjem stope pravodobnih isporuka konkurenata i/ili djelatnosti u kojoj se nalazi poslovni subjekt.





MJERILA  
VEZANA  
ZA PROMOCIJU



## DOBIT OSTVARENA PROMOCIJOM

Uloga promocije je vezana za informiranje potrošača o proizvodu, diferenciranje i isticanje vrijednosti proizvoda, stabilizaciju prodaje i za povećanje potražnje. Promocijom se potencijalnim potrošačima prezentiraju informacije o osobitostima, prednostima, kvaliteti i drugim vrijednostima proizvoda. Promocijom se informiraju potrošači kada se na postojećem tržištu nastupa s novim proizvodima ili kada se nastupa na novom tržištu.

Uspjeh na tržištu je vezan za ostvarivanje konkurentske prednosti na temelju diferencijacije proizvoda. Diferencijacija proizvoda može se izvršiti na temelju fizičkog izgleda proizvoda, ali je mnogo uspješnije kada je ona rezultat doživljavanja proizvoda na posebno pozitivan način, tj. na psihološkim temeljima. Navedeno se ostvaruje promocijskim aktivnostima.

Posebno važna uloga promocije vezuje se za njezin utjecaj na stabiliziranje prodaje i povećanje potražnje. Promocijskim aktivnostima koje se odnose na stabiliziranje prodaje teži se ublažavanju cikličkih i sezonskih neravnomjernosti u prodaji. Promocijske aktivnosti kojima se povećava prodaja vezane su za povećanje primarne i sekundarne potražnje. Utjecaj na primarnu potražnju rezultat je šireg pristupa i promoviranja kategorija proizvoda, dok je povećanje sekundarne potražnje rezultat užeg pristupa i promoviranja marke proizvoda.

Najznačajniji utjecaj promocije, kako ističu Grande, Inman i Raghubit<sup>116</sup> vezuje se za: 1) dodavanje ekonomske vrijednosti proizvodu, nudeći kroz promocijske aktivnosti odgovarajuće popuste, 2) sadržaj poruke o proizvodu, pri čemu potrošači popuste na cijene mogu shvatiti kao prigodu da se uz manja izdvajanja dobiju kvalitetni proizvodi ili obrnuto, da se shvati, da su popusti vezani za nižu kvalitetu proizvoda i 3) učinke proizašle iz osjećaja stvorenih popustima na cijene proizvoda.

S tim u svezi navedeni autori sugeriraju izračunavanje dobiti ostvarene promocijskim aktivnostima (*promotion profit*) koja se temelji na uvažavanju pet skupina varijabli. Prvom skupinom varijabli mjeri se dodatna dobit kao rezultat povećane

<sup>116</sup> Grande, H., Inman, J. J., Raghubit, P.: The Three Faces of Consumer Promotions, California Management Review, Vol. 46., No. 4, Summer 2004., str. 30-34.

prodaje proizvoda po osnovi popusta u vrijeme trajanja promocijskih aktivnosti. Drugom skupinom varijabli mjeri se dodatna dobit kao rezultat povećane prodaje proizvoda po uobičajenim cijenama, bez popusta. Treća skupina mjeri osnovnu prodaju proizvoda koja se ostvaruje cijenama s popustom. Četvrta skupina varijabli mjeri troškove promocije, dok peta skupina mjeri pozitivne ili negativne učinke stvorene percepcije kod potrošača vezane za popust. Jednadžba ima sljedeći izraz:<sup>117</sup>

$$DOP = \underbrace{[DBPP_p \times (M - P_p)]}_{1. \text{ skupina varijabli}} + \underbrace{[DBPP_{bp} \times M]}_{2. \text{ skupina varijabli}} - \underbrace{[Pko \times P_p]}_{3. \text{ skupina varijabli}} - \underbrace{TPR}_{4. \text{ skupina varijabli}} \pm \underbrace{USO}_{5. \text{ skupina varijabli}}$$

1. skupina varijabli = dodatna prodaja proizvoda s popustom
2. skupina varijabli = dodatna prodaja proizvoda bez popusta
3. skupina varijabli = osnovna prodaja proizvoda s popustom
4. skupina varijabli = troškovi promocije
5. skupina varijabli = pozitivni ili negativni učinci stvorenih percepcija kod potrošača vezanih za popust

gdje su:

DOP = dobit ostvarena promocijom (u kn)

DBPP<sub>p</sub> = dodatni broj prodanih proizvoda s popustom (u kom)

M = marža (u kn)

P<sub>op</sub> = popust (u kn)

DBPP<sub>bp</sub> = dodatni broj prodanih proizvoda bez popusta (u kom)

Pko = osnovna prodaja proizvoda s popustom (u kom)

TPR = troškovi promocije (u kn)

USO = pozitivni ili negativni učinci percepcija stvorenih kod potrošača vezanih za popust (u kn)

Uzmimo primjer da je poslovni subjekt koji proizvodi kemijske olovke, prodavao prosječno po 1,200.000 kemijskih olovki godišnje. U vrijeme promocijske kampanje koja traje mjesec dana prodaja se s uobičajene mjesečne prodaje od

<sup>117</sup> Razrađeno prema Davis, J., ibidem, str. 197-200.

100.000 komada povećala za daljnjih 100.000 komada, tj. na ukupno 200.000 kemijskih olovki mjesečno. Proizvođač kemijskih olovki zainteresiran je da utvrdi za koliko se s povećanim brojem prodanih kemijskih olovki povećala dobit i koliko ona iznosi, tj. koliki je doprinos promocije u tome.

Uz pretpostavku da je jedinični popust u vrijeme promocijskih aktivnosti iznosio 6 kn, a da uobičajena jedinična marža tijekom poslovanja iznosi 9 kn, te da je od 100.000 dodatno prodanih kemijskih olovki u vrijeme promocijske kampanje 80.000 komada prodano uz cijenu s popustom, ostvarena dobit iznosi 240.000 kn (1. skupina varijabli).

$$1. \text{ skupina varijabli} = [DBPP_p \times (M - P_{op})] = [80.000 \times (9 - 6)] = 240.000 \text{ kn}$$

Dodatno ostvarena prodaja u vrijeme promocijske kampanje po osnovnim cijenama, bez popusta, tj. s punom vrijednošću marže od 9 kn, iznosila je 20.000 komada, te dobit po toj osnovi iznosi 180.000 kn (2. skupina varijabli).

$$2. \text{ skupina varijabli} = DBPP_{bp} \times M = 20.000 \times 9 = 180.000 \text{ kn}$$

Od navedenih iznosa treba odbiti dobit koja se ostvari prodajom proizvoda koji bi se prodali i izvan promocijske kampanje, ali po cijenama sniženim za 50%, tj. umjesto 12, za 6 kn komad. Ostvarena prodaja po tim osnovama iznosila je 60.000 komada.

$$3. \text{ skupina varijabli} = [P_{ko} \times P_p] = 60.000 \times 6 = 360.000 \text{ kn}$$

Količina od 40.000 kemijskih olovki (100.000 – 60.000) prodana je po uobičajenim cijenama, tj. nema utjecaja na ostvarivanje dobiti tijekom promocijske kampanje.

$$4. \text{ skupina varijabli} = TPR = 35.000 \text{ kn}$$

Troškovi promotivnih aktivnosti procjenjuju se na razini 35.000 kn i obuhvaćaju samo one koji su izravno vezani za navedene promotivne aktivnosti.

5. skupina varijabli koje se odnose na pozitivne ili negativne učinke stvorene percepcije kod potrošača vezano za popuste utvrđuju se posebnim istraživanjem provedenim u tu svrhu i u ovom primjeru ti su učinci zanemareni.

Rezimirajući, proizlazi da je dobit ostvarena promocijom 25.000 kn.

$$\begin{aligned} DOP &= [DBPP_p \times (M - P_p)] + [DBPP_{bp} \times M] - [P_{ko} \times P_p] - TPR \pm USO = \\ &= 240.000 + 180.000 - 360.000 - 35.000 = 25.000 \text{ kn.} \end{aligned}$$

Poslovni subjekt navedenim spoznaje ekonomsku dimenziju utjecaja promocijskih aktivnosti na povećanje prodaje na način da se od financijski iskazane povećane prodaje, u navedenom primjeru 60.000 kn (240.000+180.000-360.000), odbiju troškovi promocijskih aktivnosti od 35.000 kn, pa dobit ostvarena promocijom (DOP) iznosi od 25.000 kn.

Za cjelovitu procjenu učinaka promocijskih aktivnosti nužno je uvažiti i utjecaje koji provedena promocijska kampanja ima na psihološku dimenziju kod potrošača. O tome je potrebno, kako je istaknuto, izvršiti posebna istraživanja sa stručnjacima unutar poslovnog subjekta ili angažirati specijalizirane istraživačke agencije.

Podatke za izračun dobiti ostvarene promocijom moguće je prikupiti na temelju ažurno vođene evidencije prodaje i troškova promocijskih aktivnosti provedenih u prošlosti, u poslovnoj funkciji marketinga ili koristiti dostupne podatke iz drugih organizacijskih jedinica, osobito iz financija i računovodstva.

71

## UČINKOVITOST OGLAŠAVANJA

Oglašavanje je plaćeno neosobno prezentiranje informacija velikom broju potrošača putem masovnih medija koji čine auditorij oglašavanja. Ono se provodi u cilju povećanja potražnje za proizvodom na način da se potencijalni potrošači upoznaju s osobitostima proizvoda. Oglašavanjem se, pored informiranja, uvjeravanja i podsjećanja, ostvaruje nadasve važna zadaća koja se vezuje za dodavanje vrijednosti proizvodu na način da se stvara pozitivni *image* i osigurava psihološko i emocionalno zadovoljstvo posjedovanjem ili korištenjem proizvoda. Na taj se način podiže razina pozitivne percepcije o kvaliteti proizvoda i pozicionira proizvod na način da se razlikuje od proizvoda konkurenata. Na tim temeljima oglašavanje omogućuje i/ili podržava stvaranje i održavanje konkurentne prednosti.

Izbor medija kojima se odabrana poruka šalje auditoriju temelji se na kriterijima koji obuhvaćaju odlučivanje o doseg, tj. broju različitih osoba izloženih poruci, učestalosti, tj. frekvenciji ili broju izloženosti određenoj poruci, i utjecaju, tj. snazi medija u izlaganju određene poruke.

Primjerenom kombinacijom medija, poruke i vremena slanja poruke postiže se veća ili manja učinkovitost oglašavanja djelomično obrađena u mjerilu 71. S tim u svezi, učinkovitost oglašavanja funkcija je dosega, tj. broja različitih osoba ili kućanstava do kojih dolazi poruka i učestalosti, odnosno koliko su puta unutar određenog vremena različite osobe ili kućanstva bila izložena poruci.

Medijska učinkovitost oglašavanja, preko tiskanih ili elektroničkih medija, kao što su novine, televizija, radio ili Internet, utvrđuje se bodovima. Veći broj bodova ostvaruje onaj program promocije čiju poruku kroz određeno vrijeme pročitava, vidi ili čuje veći broj osoba ili kućanstava u odnosu na ukupni broj osoba ili kućanstava koja su izložena poruci na određenom geografskom prostoru. Veći broj bodova ostvaruje se većim brojem ponavljanja poruke, tj. većom učestalosti izloženosti poruci. Dakle, učinkovitost oglašavanja umnožak je dosega i učestalosti poruke kroz određeni medij.<sup>118</sup>

$$UO = DOS \times U$$

gdje su:

UO = učinkovitost oglašavanja (u bodovima)

DOS = doseg - broj osoba ili kućanstava izloženih poruci (u %)

U = učestalost izloženosti oglašavačkoj poruci

Poslovni subjekti za oglašavanje najčešće koriste više medija te se bodovi zbrajaju i dolazi se do ukupnog broja bodova za određeni promocijski program. U literaturi se ukupni broj bodova, vezano za učinkovitost oglašavanja, naziva *Gross Rating Point* ili *GRP*. U nastavku ćemo prikazati kako se izračunava.

Pretpostavimo da je neki proizvođač namještaja planirao promocijske aktivnosti u trajanju od mjesec dana. U realizaciji, nakon što je definiran sadržaj promocijskih poruka, utvrđeno je da će se kao mediji koristiti lokalne dnevne novine, lokalna televizija i dvije lokalne radiopostaje. U lokalnim dnevnim novinama oglas će izlaziti svaku subotu (četiri puta u mjesec dana), a na lokalnoj televiziji promocijska poruka će se emitirati dva puta tjedno (osam puta u mjesec dana). Na prvoj lokalnoj radiopostaji promocijska poruka će se emitirati svaki dan (30 puta u mjesec dana), a na drugoj dva puta na dan (60 puta u mjesec dana).

U ovom primjeru zanemarit će se utjecaj preklapanja osoba ili kućanstava koja su izložena istoj poruci više od jedan puta i osobe i kućanstva koja su izložena poruci kojom se promovira isti proizvod kroz dva i više medija.

---

<sup>118</sup> Razrađeno prema Farris, P. W. et al., ibidem, str. 269-274.

Uz pretpostavku da lokalne dnevne novine imaju doseg od 75% i učestalost objavljivanja oglasa 4 puta u mjesec dana, proizlazi da je učinkovitost oglašavanja 300 bodova:

$$UO = DOS \times U = 75 \times 4 = 300 \text{ bodova}$$

Uz pretpostavku da lokalna televizija ima doseg od 90% i učestalost objavljivanja promocijske poruke 8 puta u mjesec dana proizlazi da je učinkovitost oglašavanja 720 bodova:

$$UO = DOS \times U = 90 \times 8 = 720 \text{ bodova}$$

Uz pretpostavku da prva lokalna radiopostaja ima doseg od 60% i učestalost objavljivanja oglasa 30 puta u mjesec dana proizlazi da je učinkovitost oglašavanja 1.800 bodova:

$$UO = DOS \times U = 60 \times 30 = 1.800 \text{ bodova}$$

Uz pretpostavku da druga lokalna radiopostaja ima doseg od 40% i učestalost objavljivanja oglasa 60 puta u mjesec dana proizlazi da je učinkovitost oglašavanja 2.400 bodova:

$$UO = DOS \times U = 40 \times 60 = 2.400 \text{ bodova}$$

Ukupni broj bodova predstavljen je zbrojem izračunatih bodova po pojedinom mediju, odnosno  $300 + 720 + 1.800 + 2.400 = 5.220$  bodova. Navedeni broj bodova pojedinačno i njihov udjel u strukturi dobar su indikator i korisna mjera za opredjeljenje o izboru medija i intenzitetu njihova korištenja.

U konačnici, za izbor medija bitan je njegov utjecaj u sredini u kojoj se promocijska poruka emitira. Tako promatrani poslovni subjekt može poći od pretpostavke da, primjerice, lokalna televizija ima najveći utjecaj i po toj osnovi najveći ponder, slijedi prva radiopostaja itd. Poslovni subjekt pretpostavku gradi na vlastitim spoznajama i iskustvu, te informacijama dobivenim iz specijaliziranih promocijskih agencija, i utvrđuje (u rasponu od 1 do 10) da, primjerice, lokalne dnevne novine imaju ponder 6, lokalna televizija ponder 7, prva radiopostaja ponder 4 i druga radiopostaja ponder 3.

Ponderirana učinkovitost oglašavanja umnožak je dosega, učestalosti i utjecaja medija iskazano ponderom.



$$\text{PUO} = \text{DOS} \times \text{U} \times \text{UM}$$

gdje su:

PUO = ponderirana učinkovitost oglašavanja (u bodovima)

DOS = doseg - broj osoba ili kućanstava izloženi poruci (u %)

U = učestalost izloženosti oglašavačkoj poruci

UM = utjecaj medija (vrijednost pondera)

Uvažavajući podatke iz gornjeg primjera proizlazi da ponderirana učinkovitost oglašavanja po pojedinom mediju iznosi:

Za lokalne dnevne novine:  $\text{PUO} = \text{DOS} \times \text{U} \times \text{UM} = (75 \times 4 \times 6) = 1.800$  bodova

Za lokalnu televiziju  $\text{PUO} = \text{DOS} \times \text{U} \times \text{UM} = (90 \times 8 \times 7) = 5.040$  bodova

Za prvu lokalnu radiopostaju  $\text{PUO} = \text{DOS} \times \text{U} \times \text{UM} = (60 \times 30 \times 4) = 7.200$  bodova

Za drugu lokalnu radiopostaju  $\text{PUO} = \text{DOS} \times \text{U} \times \text{UM} = (40 \times 60 \times 3) = 7.200$  bodova

Iz analize podataka proizvođača namještaja može se zaključiti da će se najbolja učinkovitost oglašavanja ostvariti korištenjem lokalnih radiopostaja prema planiranom promocijskom programu. Dakako, promjenom promocijskog programa i/ili vrijednosti čimbenika koji definiraju učinkovitost oglašavanja, situacija se može bitno promijeniti.

Podatke o dosegu pojedinog medija potrebne za izračunavanje učinkovitosti oglašavanja, poslovni subjekt procjenjuje na temelju dosadašnjeg iskustva. Poslovni subjekti s manje iskustva žele provjeriti podatke o dosegu pojedinog medija, tj. broju osoba ili domaćinstava do kojih dolazi promotivna poruka preko određenog medija i to čine koristeći se podacima specijaliziranih promotivnih agencija.

Podaci za učestalost izloženosti oglašavačkoj poruci nalaze se u promotivnom programu poslovnog subjekta u kojem se, ustvari, i definira učestalost, tj. broj emitiranja ili isticanja promotivne poruke kroz određeni medij.

## OGLAŠAVAČKI UDJEL

Marketinško komuniciranje se može promatrati kao dvostrani interaktivni proces koji se javlja između ponuđača (proizvođača) i potrošača, a kojem je krajnji cilj obostrano zadovoljavanje međusobno iskazanih potreba. Marketinško komuniciranje je, kao i svaki drugi proces komuniciranja, dvosmjernan interaktivan proces, što znači da informacije teku u oba smjera između dva osnovna subjekta u komuniciranju. Prema tome, s jedne strane, proizvođač prima i emitira informacije, a, s druge strane, to isto čini i potrošač, odnosno kupac.

Promocija predstavlja jedan od četiri elementa marketinškog miksa, a ima zadaću uspostavljanja komunikacije između proizvođača i potrošača. Budući da svaki element marketinškog miksa može biti promatran kao zaseban miks, odnosno submiks marketinškog miksa, moguće je govoriti i o promocijskom ili marketinškom komunikacijskom miksu, u kojeg su uključene sljedeće promocijske aktivnosti:

1. Oglašavanje
2. Publicitet
3. Odnosi s javnošću
4. Unapređivanje prodaje
5. Osobna prodaja.

Oglašavanje<sup>119</sup> je u svakom slučaju najvažnija, a time i najviše upotrebljavana promocijska aktivnost. Poslovni subjekt može izračunati udjel svake od promocijskih aktivnosti u promocijskom miksu, pa tako i oglašavanja, na način da se izračunaju troškovi svake od pojedinih promocijskih aktivnosti u ukupnim promocijskim troškovima. Međutim, oglašavački udjel (*share of voice*) koji nas u ovom slučaju zanima odnosi se na udjel troškova oglašavanja određenog proizvođač/usluge u ukupnim troškovima oglašavanja svih ponuđača istovrsnog proizvo-

<sup>119</sup> Oglašavanje kao pojam rezultat je nastojanja da se izravno prevede engleska riječ *advertising*, koja pak svoj korijen ima u latinskoj riječi *advertere* koja znači obratiti pozornost na nešto. Utemeljenjem Hrvatskoga oglasnog zbora 2000. godine, došlo je i do promjene nekadašnjeg pojma ekonomska propaganda u pojam oglašavanje, koji je, pak, zamijenio, iako još uvijek ne u cijelosti, pojam reklame, koji se praktički već diskreditirao u praksi.

da/usluga na cjelokupnom tržištu. Drugim riječima, oglašavački udjel se računa na sljedeći način:<sup>120</sup>

$$OU = \frac{TOP}{TOP_u} \times 100$$

gdje su:

OU = oglašavački udjel (u %)

TOP = troškovi oglašavanja poslovnog subjekta za proizvod/uslugu "X" (u kn)

TOP<sub>u</sub> = ukupni troškovi oglašavanja proizvoda/usluge "X" na cjelokupnom tržištu (u kn)

Pretpostavimo da, primjerice, neki *wellness* centar ima godišnje troškove oglašavanja u iznosu od 2,000.000 kn, dok su troškovi oglašavanja svih *wellness* centara u Hrvatskoj u istoj godini 16,000.000 kn. Oglašavački udjel je jednak:

$$OU = \frac{TOP}{TOP_u} \times 100 = \frac{2,000.000}{16,000.000} \times 100 = 12,5\%$$

Očito je kako oglašavački udjel zapravo neodoljivo podsjeća na tržišni udjel samo što se ne promatra prodaja proizvoda, već troškovi oglašavanja proizvoda/usluge. Međutim, iako je poslovnom subjektu u interesu povećavati svoj tržišni udjel, povećanje oglašavačkog udjela nije uvijek preporučljivo. Naime, ukoliko oglašavačka poruka ne dopijeva pravodobno i kvalitetno do svoje ciljane tržišne skupine, onda je novac uložen u nju neopravdano uložen. Unatoč tomu, prema nekim istraživanjima, udjel na tržištu nekog proizvoda trebao bi otprilike biti jednak udjelu izdataka za oglašavanje u ukupnim izdacima za oglašavanje svih proizvođača konkretnog tržišta proizvoda.

Informacijska osnova za izračunavanje ovog mjerila nije problem u dijelu koji se odnosi na vlastite troškove oglašavanja za konkretan proizvod/uslugu, jer se ti podaci jednostavno mogu pronaći u knjigovodstvu poslovnog subjekta, ali su problem ukupni troškovi oglašavanja proizvoda/usluge na cjelokupnom tržištu. Ovi se podaci mogu pronaći u specijaliziranim poslovnim časopisima, a tek rijetko u publikacijama asocijacija proizvođača.

Ovdje treba znati kako iako povećani troškovi oglašavanja mogu značiti i povećanu prodaju proizvoda/usluge to i ne mora biti tako iz jednostavnog razloga, što

<sup>120</sup> Razrađeno prema Davis, J., *ibidem*, str. 174.

oglašavanje mora biti prije svega djelotvorno, a da bi u konačnici bilo i uspješno. Drugim riječima, oglašavanje mora, prije svega, biti kreativno, da bi bilo djelotvorno. To, drugim riječima, znači da će zahvaljujući činjenici što potrošači percipiraju vanjske podražaje selektivno, oglašavačke poruke biti percipirane ovisno ponajprije o njihovoj atraktivnosti i različitosti u odnosu na ostale oglašavačke poruke konkurencije.

U Republici Hrvatskoj je danas izuzetno veliki problem uopće djelotvornost oglašavačkog materijala, a osobito njegova uspješnost. Djelotvornost oglašavanja znači kako je oglašavačka poruka zapažena od strane njezinog potencijalnog konzumenta, te da su stvoreni odgovarajući komunikacijski učinci (svjesnost o postojanju predmeta oglašavanja, stvaranje konkretnih pozitivnih stavova i preferencija i sl. kod konzumenta oglašavačke poruke, odnosno komunikanta), dok ostvarenje uspješnosti znači ostvarivanje i neposrednih učinaka koji su bili predmetom oglašavačke poruke, dakle kupnja proizvoda, korištenje usluge, odnosno uključivanje u određene društvene ili humanitarne akcije.

Djelotvornost je problematična, osobito u nas pomodnog oglašavanja putem letaka koji se dostavljaju u poštanske sandučice građana za što poslovni subjekti u Hrvatskoj izdvajaju i do 20% svojeg marketinškog proračuna. U istraživanju koje je 2004. godine proveo GfK Centar za istraživanje tržišta iz Zagreba ustanovljeno je da nešto više od 60% građana Hrvatske posvećuje pozornost oglašavačkim materijalima koje dobivaju putem poštanskih sandučića ili slično. Koliko njih na temelju takvih letaka kupuje je znatno teže utvrditi. Prodajni učinci takvih akcija su, naime, različiti i ovisni o spletu raznih okolnosti, koje je u velikoj mjeri moguće pratiti pomoću novog alata *Leaflet Monitor Software* ([www.gfk.hr/press/letci3.htm](http://www.gfk.hr/press/letci3.htm)), koji daje informacije o cijeni proizvoda, trajanju akcije, lancima koji oglašavaju proizvod, najvišoj i najnižoj cijeni proizvoda, omogućuje usporedbe akcija te brojčano prikazuje sve aktivnosti konkurencije, suradnju proizvođača i distributera s pojedinim lancima, vrste promocija i sl.

S druge strane, uzimajući u obzir da oko 57% svih Hrvata koristi Internet u svojem kućanstvu, te da se na *online* način multimedijalni sadržaji mogu najjeftinije prezentirati pošto se mogu prezentirati sve vrste slika, zvukovi ili video zapisi, bilo bi logično da su i troškovi pridobivanja novih potrošača na *online* način razmjerno najmanji i uspješnost njihovog pridobivanja razmjerno najveća. Međutim, tomu očito nije tako, budući da danas u elektroničkoj pošti postoji izuzetno velika količina neželjene pošte (*spam*) što kod korisnika elektroničke pošte stvara vrlo veliki otpor prema elektronički dostavljenom oglašavačkom materijalu.

## ODNOS OGLAŠAVANJA I PRODAJE

Kao i svaka druga poslovna i marketinška aktivnost, tako se i oglašavanje mora planirati, kako bi u potpunosti i pravodobno bilo u mogućnosti ostvariti svoje zacrtane ciljeve. Plan oglašavanja u sebi mora sadržavati kvalitativne, kvantitativne, vremenske i financijske dimenzije. Budući da je oglašavanje plaćeni oblik komuniciranja, to znači da stvara i odgovarajuće troškove poslovnim subjektima, što istodobno znači kako unutar poslovnih subjekata treba posebno izdvojiti sredstva za oglašavanje, naravno u okviru cjelokupnih sredstava namijenjenih financiranju promocijskih aktivnosti poslovnih subjekata.

Financijska sredstva izdvojena za oglašavanje nisu nepovratnog karaktera, jer se, u pravilu, moraju vratiti kroz povećanu prodaju oglašavanog proizvoda. To istodobno znači kako povećanjem opsega prodaje proizvoda istodobno degresijom troškova dolazi i do sniženja jediničnih troškova proizvoda. Naime, troškovi oglašavanja pripadaju skupini fiksnih troškova, što znači da, ukoliko je oglašavanje učinkovito, dolazi do smanjivanja troškova po jedinici proizvoda.

Valja ovdje odmah i istaknuti kako je oglašavanje, kao uostalom i druge promocijske aktivnosti za čiju operacionalizaciju su potrebna financijska sredstva, moguće promatrati kao svojevrsnu investiciju, a ne kao operativne troškove, te se kao jedan od ciljeva oglašavanja može podrazumijevati i maksimiziranje povrata takve investicije. Povrat investicije, pritom, ustvari predstavlja sadašnju vrijednost buduće dobiti koja je rezultat ulaganja, odnosno investiranja u oglašavanje, pri čemu mora važiti:

$$D_0 > I$$

gdje su:

$D_0$  = sadašnja vrijednost buduće dobiti (u kn)

$I$  = investicija u oglašavanje (troškovi oglašavanja) (u kn)

Međutim, troškove oglašavanja, pa i cjelokupne promocije, moguće je s ekonomske točke gledišta promatrati kao investicijske troškove i iz razloga što oglašavanje

šavanje, kao i veći dio ostalih promocijskih aktivnosti, osim trenutnog ima i tzv. odloženi (*carry-over*) učinak.

Odnos oglašavanja i prodaje (*advertising to sales ratio*) predstavlja mjerilo kojim se može na stanoviti način iskazivati djelovanje oglašavanja na prodaju poslovnog subjekta. Mjerilo se izračunava na sljedeći način:<sup>121</sup>

$$OOP_{At} = \frac{UTO_{At}}{P_{At}} \times 100$$

gdje su:

$OOP_{At}$  = odnos oglašavanja i prodaje poslovnog subjekta „A” u vremenu „t” (u %)

$UTO_{At}$  = ukupni troškovi oglašavanja poslovnog subjekta „A” u vremenu „t” (u kn)

$P_{At}$  = prihod od prodaje poslovnog subjekta „A” u vremenu „t” (u kn)

Informacijska osnova za izračunavanje ovog mjerila nalazi se u knjigovodstvenim podacima i vrlo je jednostavno na kontu 415 (Usluge promidžbe, sponzorstva i troškovi sajмова)<sup>122</sup> naći ukupne troškove oglašavanja, kao uostalom i podatke o ukupnoj prodaji poslovnog subjekta u određenom vremenu, koji se nalaze u organizacijskoj jedinici prodaje poslovnog subjekta.

Primjerice neke od poznatijih svjetskih tvrtki su 2003. godine imale sljedeći odnos oglašavanja i prodaje:<sup>123</sup> Nike 2,8%, Reebok 3%, Sony 2,7%, Samsung 1,1%, Daimler Chrysler 1,3%, Toyota 2,1%, Dell 1,7% i Hewlett Packard 1,1%. S druge strane, na *web*-stranici <http://company.news-record.com/advertising/advertising/ratio.html#top> moguće je vidjeti koliko je iznosio odnos oglašavanja i prodaje za različite proizvode i gospodarske djelatnosti u SAD 2008. godine, pa je moguće izvršiti usporedbu sa stanjem naših poslovnih subjekata istovrsnih djelatnosti. U nastavku prikazujemo samo neke od odabranih (tablica 28.):

<sup>121</sup> Razrađeno prema Davis, J., *ibidem*, str. 177.

<sup>122</sup> RRIF: Računski plan za poduzetnike, XII. izmijenjena i dopunjena naklada, RRIF plus, Zagreb, 2007. [www.rrif.hr/docs/racunski-plan.pdf](http://www.rrif.hr/docs/racunski-plan.pdf) (pristup 10.1.2009.)

<sup>123</sup> *Ibidem*, str. 178 i 179.

**Tablica 28.** Odnos oglašavanja i prodaje za odabrane proizvode/gospodarske djelatnosti u SAD 2008. godine

| Proizvod/gospodarska djelatnost | Odnos oglašavanja i prodaje |
|---------------------------------|-----------------------------|
| Zabavne i rekreacijske usluge   | 5,0%                        |
| Pića                            | 10,0%                       |
| Izdavaštvo                      | 3,8%                        |
| Građevinski materijali          | 2,1%                        |
| Tepisi                          | 0,8%                        |
| Računalska i uredska oprema     | 0,6%                        |
| Klasične prodavaonice           | 0,1%                        |
| Robne kuće                      | 5,1%                        |
| Kućanski električni aparati     | 1,9%                        |
| Kućna audio i video oprema      | 6,5%                        |
| Namještaj za kućanstvo          | 6,1%                        |
| Osiguranje                      | 0,4%                        |
| Proizvodi od kože               | 2,1%                        |
| Glazbala                        | 2,2%                        |
| Parfemi i kozmetika             | 19,2%                       |
| Fotooprema                      | 1,4%                        |
| Obrazovne usluge                | 12,8%                       |
| Prodavaonice odjeće             | 1,9%                        |
| Hoteli i moteli                 | 1,4%                        |
| Prodavaonice obuće              | 2,3%                        |

Treba znati kako je mjerilo odnosa oglašavanja i prodaje, načelno, teško objasniti, jer se gotovo nikada ne može pouzdano utvrditi što je zapravo utjecalo na povećanu prodaju, odnosno koliki je pritom bio izolirani utjecaj oglašavanja. Naravno, uvijek se može ustanoviti pozitivna korelacija između oglašavanja i prodaje, ali, s druge strane, za poslovni subjekt je, naravno, povoljnije da mu je odnos oglašavanja i prodaje u postotnom iznosu što manji. Najbolja je varijanta ukoliko se proizvodi prodaju “sami od sebe” i ne zahtijevaju zapravo nikakva sredstva za oglašavanje, kao što je to, primjerice, slučaj kod tzv. *FMCG* (*Fast Moving Consumer Goods*), odnosno proizvoda koji brzo nestaju s policama prodavaonica. To je slučaj s proizvodima u odnosu na koje ne postoji elastičnost potražnje (primjerice,

šećer, sol i sl.) ili s proizvodima koji nemaju marku, ali su neophodni u potrošnji pojedinaca (selotejp, npr.).

Obično se odnos oglašavanja i prodaje do najviše 2% drži povoljnim, jer predstavlja razmjerno ipak malo ulaganje uz povoljan prodajni učinak. Međutim, da bi se objektivno moglo govoriti o učincima oglašavanja polazna pretpostavka uvijek mora biti da je i oglašavačka poruka kreirana na prilično visokoj kvalitativnoj razini i da je time i djelotvorna. Osim toga, može se govoriti i o elastičnosti potražnje u odnosu na oglašavanje, što ne znači ništa drugo već kolika je postotna promjena potražnje (prodaje) u odnosu na postotnu promjenu sredstava uloženi u oglašavanje.

## TROŠKOVI OGLAŠAVANJA ZA STVARANJE DOJMOVA

74

Komunikacija između sudionika na tržištu je pretpostavka realizacije strategije nastupa na tržištu poslovnog subjekta. Učinkovito komuniciranje je presudno za uspjeh na tržištu, neovisno o tome plasira li se računalo, turistička usluga ili politička ideja. Oglašavanje je jedan od oblika komuniciranja koje se ostvaruje kroz razne elektroničke i tiskane medije, odnosno na neosobnoj osnovi. Oglašavanjem se, pomoću vizualnih, akustičkih ili kombiniranih poruka, informira ciljno tržište o proizvodima i potiče njegova pozitivna reakcija kako bi se povećala prodaja proizvoda. Oglašavanje je vezano za ulaganje mnogo znanja, kreativnosti, sposobnosti, vještina, ali i za troškove.

Poslovni subjekt je zainteresiran utvrditi troškove koji se odnose na plasiranje promocijskih poruka preko raznih medija. Na taj se način omogućuje usporedba troškova oglašavanja po raznim medijima kao što su dnevne novine, tjednici, televizija, radio i Internet, što je od osobite važnosti za analizu promocijskih aktivnosti, kao i za njihovo planiranje.

Jedno od mjerila kontrole troškova oglašavanja je i mjerenje troškova oglašavanja u odnosu na učinke oglašavanja iskazane kroz ocjenu mogućnosti da se poruke čuju, mogu pročitati ili vidjeti, tj. kroz stvorene dojmove. Troškovi oglašavanja za



stvaranje dojmova iskazuju se odnosom troškova oglašavanja na tisuću dojmova koje polučiti promocijska poruka:<sup>124</sup>

$$\text{TOSD} = \frac{\text{TO}_{\text{pa}}}{\text{DOJ}}$$

gdje su:

TOSD = troškovi oglašavanja za stvaranje dojmova (u kn)

TO<sub>pa</sub> = troškovi oglašavanja tijekom promotivne akcije (u kn)

DOJ = dojam – broj mogućnosti da se poruke mogu čuti, pročitati, vidjeti (u 000)

Uzmimo za primjer da je poslovni subjekt koji provodi promocijsku kampanju kojom se promovira novi proizvod uložio u oglašavanje putem dnevnih novina tijekom mjesec dana 18.000 kn. Procjenjuje se da je promocijska poruka mogla imati 90.000 utjecaja na dojam potencijalnih potrošača, bilo da su je potrošači, do kojih je promotivna poruka došla, mogli toliko puta čuti, vidjeti ili pročitati.

$$\text{TOSD} = \frac{\text{TO}_{\text{pa}}}{\text{DOJ}} = \frac{18.000}{90} = 200 \text{ kn}$$

Iz podataka proizlazi da je poslovni subjekt u plasiranju promocijske poruke preko dnevnih novina tijekom jednog mjeseca imao 200 kn troška na tisuću dojmova.

Podaci o troškovima oglašavanja koji uključuju sve troškove, od stvaranja promocijske poruke do plasiranja kroz medije, nalaze se u službi računovodstva poslovnog subjekta i/ili se mogu prikupiti od vanjskih partnera koji su sudjelovali u stvaranju i distribuciji promocijske poruke.

Pojedinačno navedeni podatak o troškovima stvaranja dojmova ima vrijednost ukoliko se koristi za usporedbu među medijima i kada se na toj osnovi obavlja selekcija i odabir medija, te ako se kroz praćenje u dužem vremenskom razdoblju stvori informacijska osnova za procjenu isplativosti ulaganja u oglašavanje po pojedinim medijima.

<sup>124</sup> Razrađeno prema Farris, P. W. et al., ibidem, str. 274-276.

## STOPA OGLAŠAVANJA MARKE PROIZVODA

Marka proizvoda je gospodarski i društveni fenomen. Stvaranje, odnosno izgradnja marke zahtijeva poseban način promišljanja i djelovanja na tržištu. Marka proizvoda je mnogo više od samog proizvoda (vidi mjerilo 24.). Poslovni subjekti upotrebom marke proizvoda nastoji komunicirati s potrošačima diferencirajući se od konkurenata i nudeći proizvod traženih svojstava.

U prerastanju proizvoda u marku veliku ulogu, pored ostalih promocijskih i drugih marketinških aktivnosti, ima oglašavanje. U procesu izgradnje marke proizvoda poslovni subjekt pomoću oglašavanja i drugih promocijskih aktivnosti upoznaje potrošače s markom proizvoda i njezinom kvalitetom. S tim u svezi, poslovni subjekt je zainteresiran utvrditi udio ulaganja koja su usmjerena u oglašavanje marke proizvoda u odnosu na ukupne troškove oglašavanja, što se naziva stopom oglašavanja marke proizvoda:<sup>125</sup>

$$\text{SOMP} = \frac{\text{OMP}}{\text{UOGS}}$$

gdje su:

SOMP = stopa oglašavanja marke proizvoda u ukupnom oglašavanju (u %)

OMP = oglašavanje marke proizvoda (u kn, broju oglasa, veličini oglasnog prostora)

UOGS = ukupno oglašavanje poslovnog subjekta (u kn, broju oglasa, veličini oglasnog prostora)

Oglašavanje marke proizvoda i ukupno oglašavanje poslovnog subjekta najčešće se iskazuje financijski, odnosno kroz troškove oglašavanja, ali se mogu koristiti i druge veličine kao, primjerice, broj oglasa, veličina oglasnog prostora i slično. Na taj način poslovni subjekt dolazi do informacija koje koristi za komparativnu analizu stope oglašavanja marke proizvoda s izravnim konkurentima, kao i ostalim subjektima na tržištu. Također, na toj osnovi poslovni subjekt, koji ima više

<sup>125</sup> Razrađeno prema Farris, P. W. et al., ibidem, str. 287-289.

marki proizvoda, u svojoj ponudi može utvrditi snagu oglašavanja po pojedinim markama proizvoda.

Ukoliko je, primjerice, proizvođač energetskega pića u prošloj godini u oglašavanje uložio ukupno 120.000 kn, a od tog iznosa u oglašavanje marke proizvoda „X” uložio 28.000 kn, stopa oglašavanja marke proizvoda iznosi 23,3%.

$$\text{SOMP} = \frac{\text{OMP}}{\text{UOGS}} = \frac{28.000}{120.000} = 0,233 \text{ ili } 23,3\%$$

Komparativnom analizom se pri tome može utvrditi da je navedena stopa oglašavanja marke proizvoda „X” ispod razine stope oglašavanja u odnosu na proizvode izravnih konkurenata, ali je u odnosu na, primjerice, ostalih pet marki proizvoda koje stvara proizvođač energetskega pića stopa oglašavanja viša.

U određivanju stope oglašavanja marke proizvoda potrebno je voditi računa da se vrijednosti vezane za oglašavanje, kako marke proizvoda, tako i za ukupno oglašavanje odnose na iste potrošače, ciljno tržište ili geografsko područje.

Informacijsku osnovu za utvrđivanje stope oglašavanja marke proizvoda u ukupnom oglašavanju čine podaci o troškovima oglašavanja marke proizvoda i vrijednostima ukupnog oglašavanja poslovnog subjekta koji se nalaze u službi računovodstva. Kada se izračunavanje stope oglašavanja marke proizvoda u ukupnom oglašavanju temelji na naturalnim podacima kao što su broj oglasa, veličina oglasnog prostora i slično, tada se ti podaci nalaze u prodajnom odjelu kod manjih poslovnih subjekata ili u organizacijskoj jedinici marketinga kada se radi o velikom poslovnom subjektu.

76

## UČINCI OGLAŠAVANJA NA *WEB*-STRANICI

Oglašavanje na *web* (internetskim) stranicama poslovnih subjekata sastavni je dio marketinških aktivnosti koje se odvijaju preko interneta. Cjelokupnost internet-skih marketinških aktivnosti počiva na elektroničkoj osnovici, čime se olakšava

stvaranje i plasman proizvoda. Internetske marketinške aktivnosti svoj temelj imaju u tehnologiji mreže kojom se koordinira istraživanje tržišta, upotpunjuje razvoj proizvoda, razvija strategija i taktika kojima se potrošače potiče na kupnju, omogućuje izravna distribucija preko interneta, uspostavlja posebna korisnička potpora potrošačima, te evidentiraju promjene u potrebama potrošača.

Poseban značaj imaju one internetske marketinške aktivnosti koje su vezane za oglašavanje kojima se, kao i u klasičnom oglašavanju nastoji privući pozornost potrošača, težiti primjerenom pozicioniranju, povećanju kredibiliteta, razvijanju prisnosti javnosti prema poslovnom subjektu, izgradnji marke proizvoda, razvoju vjernosti potrošača i, konačno, povećanju prodaje (vidi mjerila 71. i 75.)

Proizvod koji se nudi preko *web*-stranica obogaćen je raznim predprodajnim i postprodajnim uslugama što se ističe na *web*-stranicama, i to s naglaskom na prilagođavanje i personalizaciju, tj. prezentiranje sadržaja prema posebnim interesnim ciljnim skupinama potrošača, kao i individualnim potrošačima. Računalni programi koji omogućuju navedeno su npr. *WebS Commerce Server 4.0*, *Broadvisions One-to-One*, *NetPerceptions*, *Likeminds*, *Match Logic*, *Future Tense* i drugi.

Uspješne *web*-stranice su one koje su primjereno dizajnirane, od odabira loga, strukture, boje, do sadržaja, teksta, slika i drugo. *Web*-stranica se obogaćuju *software* kolačićima (*cookies*), banerima, učestalim pitanjima, *mail* serverima i sl.

*Software* kolačići (*cookies*) su zapravo male datoteke koje se posjetom na *web*-stranicu ubacuju u računalo posjetitelja. Poslovni subjekt na taj način dolazi do podataka o zanimanju, preferencijama, ponašanju i drugim podacima o potrošačima. Učestala pitanja (*Frequently Asked Questions – FAQ*) su pomoć novim potrošačima ili posjetiteljima *web*-stranica da se na najbrži način upoznaju s najčešćim nejasnoćama s kojima se posjetitelji susreću. Baneri (*banners*) su statička i aktivna grafička rješenja kojima se privlače potrošači, dok se *mail* serverima omogućuje automatsko odgovaranje na dobivenu elektroničku poštu čime se ostvaruje izravna komunikacija s potrošačima.

Međutim, iako se radi o potencijalno velikom broju potrošača koji preko *web*-stranica mogu biti informirani o ponudi i biti potaknuti na kupnju, vrlo je mali broj onih koji ulaze u proces kupnje i na kraju kupe proizvod. Tako npr. Hanson navodi podatak da od svih posjetitelja *web*-stranica samo njih 0,1% postaju potrošači.<sup>126</sup>

---

<sup>126</sup> Hanson, W.: Principles of Internet Marketing, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2000., str. 278.

Da bi se realizacija prodaje povećala poslovni subjekt mora raspolagati s odgovarajućom *web*-statistikom na temelju koje donosi poslovne odluke i unapređuje poslovanje putem interneta. *Web*-statistika temelji se na podacima o broju hitova, pregleda stranica, klikova i troškovima s tim u vezi. Na temelju takvih podataka poslovni subjekt je u stanju procijeniti dosadašnje učinke oglašavanja na *web*-stranici, utvrditi eventualna odstupanja od uobičajenih ponašanja potrošača i planirati buduće aktivnosti.

Broj hitova (*hits*) je broj datoteka koji su posjetitelji *web*-stranice koristili. *Web*-stranica ima više *file*-ova, te je zato broj hitova funkcija posjećenosti *web*-stranice i ulaska u pojedini *file* na *web*-stranici. Broj pregleda *web*-stranica (*pageview*) je broj posjeta *web*-stranici. *Web*-stranica sadrži više slika, grafike i slično, koji svaki ponaosob predstavljaju zasebni *file* i generiraju hitove. Tako npr. ako *web*-stranica sadrži pet slika, onda se u namjeri da se vidi *web*-stranicu generira 6 hitova, jedan za *web*-stranicu i pet za pojedine *file*-ove, tj. slike na *web*-stranici.

Posjetiteljima *web*-stranice stoji na raspolaganju mogućnost pretraživanja sadržaja *web*-stranice na način da se klikom (*klik*) preusmjere na željeni dio *web*-stranice. Poslovni subjekt treba biti zainteresiran utvrditi stopu klikanja, tj. stopu prijelaza s jednog na drugi sadržaj *web*-stranice. Navedeno se izračunava kao odnos broja klikova i broja datoteka koji na *web*-stranici nude informacije (slike, grafika, tekst,...).

$$SKL = \frac{BKL}{BI}$$

gdje su:

SKL = stopa klikanja (u %)

BKL = broj klikova

BI = broj informacija

Primjerice, ukoliko *web*-stranica poslovnog subjekta ima 100 klikova u jednom danu, a sadrži 10.000 datoteka s informacijama (slika, grafika, tekst, ...), onda je stopa klikanja 1%:

$$SKL = \frac{BKL}{BI} = \frac{100}{10.000} = 0,01 \text{ ili } 1\%$$

Poslovni subjekt učinkovitost *web*-stranice može ocjenjivati prema zanimanju koje sadržaj *web*-stranice izazove kod potrošača i potrebnim troškovima za realizaciju navedene aktivnosti. Razlikuje se više vrsta troškova od kojih su najznačajniji oni vezani za troškove po informaciji, kliku i ostvarenoj kupnji.

Uzmimo za primjer da je neki poslovni subjekt uložio na oglašavanje na *web*-stranici 40.000 kn u godini dana, a da se na toj *web*-stranici nalazilo 10.000 informacija (slika, grafike, tekst,...). U promatranoj godini registrirano je 5.000 klikova na stranicu, od čega je 10% njih, dakle 500, završilo kupnjom oglašavanih proizvoda. Troškovi po informaciji izračunavaju se kao odnos troškova oglašavanja na *web*-stranici i broja informacija (slika, grafike, teksta,...) i za analizirani poslovni subjekt iznose 4 kn po informaciji:

$$TI = \frac{TOW}{BI}$$

gdje su:

TI = troškovi po informaciji (u kn)

TOW = troškovi oglašavanja na *web*-stranici (u kn)

BI = broj informacija

$$TI = \frac{TOW}{BI} = \frac{40.000}{10.000} = 4 \text{ kn}$$

Troškovi po kliku izračunavaju se kao odnos troškova oglašavanja na *web*-stranici i broja klikova. Za promatrani poslovni subjekt iznose 8 kn po kliku:

$$TKL = \frac{TOW}{BKL}$$

gdje su:

TKL = troškovi po kliku (u kn)

TOW = troškovi oglašavanja na *web*-stranici (u kn)

BKL = broj klikova

$$TKL = \frac{TOW}{BKL} = \frac{40.000}{5.000} = 8 \text{ kn}$$

Troškovi po ostvarenoj kupnji izračunavaju se kao odnos troškova oglašavanja na *web*-stranici i broja ostvarenih kupnji i za poslovni subjekt iznose 48 kn po kupnji:

$$\text{TOK} = \frac{\text{TOW}}{\text{OK}}$$

gdje su:

TOK = troškovi po ostvarenoj kupnji (u kn)

TOW = troškovi oglašavanja na *web*-stranici (u kn)

OK = ostvarena kupnja (u kn)

$$\text{TOK} = \frac{\text{TOW}}{\text{OK}} = \frac{40.000}{500} = 80 \text{ kn}$$

Prema istraživanjima Hansona<sup>127</sup> troškovi uočavanja *web*-stranice iznose 15 \$ na 1.000 posjetitelja, odnosno 0,015 \$ po osobi. S obzirom da se procjenjuje da tek 2% onih koji zamijete ujedno i pregledavaju *web*-stranicu, onda su troškovi po posjetitelju *web*-stranice 0,75 \$ (0,015/0,02 = 0,75 \$/posjetitelj). Prema istom izvoru, od ukupnog broja posjetitelja *web*-stranice tek 5% njih upušta se u kupnju s te *web*-stranice, tj. troškovi po potrošaču iznose 15 \$ (0,75/0,05 = 15 \$).

Podaci o broju hitova, pregleda stranica, klikova i kupnji potrebnih za izračunavanje navedenih mjerila sustavno se prikupljaju preko za tu svrhu posebno instaliranog računalnog programa, dok se podaci o troškovima nalaze u financijama ili računovodstvu. Poznavanjem tih veličina poslovni subjekt može utvrditi učinke oglašavanja na *web*-stranici i koristiti ih za komparativnu analizu s učincima oglašavanja ostvarenih preko drugih medija. Na temelju tih informacija poslovni subjekt poduzima nove aktivnosti, bilo da se radi samo o potrebi inoviranja sadržaja i dizajna *web*-stranice ili o donošenju strateških odluka vezanih za oglašavanje na *web*-stranici i širenju poslovanja putem interneta.

---

<sup>127</sup> Ibidem, str. 278.

## REAKCIJA POTROŠAČA NA OGLAŠAVANJE

Učestalost objavljivanja ili emitiranja promocijske poruke kroz različite medije u funkciji je ostvarivanja rezultata poslovanja. U planiranju i realizaciji promocijskih aktivnosti poslovni subjekt treba biti zainteresiran da utvrdi učestalost objavljivanja ili emitiranja promocijske poruke s kojom se postižu najpovoljniji rezultati. S većom učestalošću objavljivanja poruka raste vjerojatnost da će potencijalni potrošači reagirati i svoje aktivnosti usmjeriti na proces kupnje (vidi mjerilo 71.).

U nastavku se na konceptualnoj razini prezentiraju tri modela reakcije potrošača s obzirom na učestalost objavljivanja ili emitiranja promocijske poruke. Razlikuje se linearni, krivolinijski i granični model. Izbor modela ovisi o čitavom nizu čimbenika među kojima posebno o onima vezanim za situaciju na tržištu, osobitost proizvoda, izabrani medij, procjeni stručnjaka o navedenim pitanjima i drugim čimbenicima.<sup>128</sup>

Linearni model polazi od pretpostavke da potrošači istovjetno reagiraju na promocijsku poruku, neovisno o tome radi li se o prvoj, drugoj ili n-toj poruci. Krivolinijski model ili model "krivulje učenja" temelji se na pretpostavci da potrošači reagiraju na promocijsku poruku postupno i to na početku slabije, a protokom vremena i na temelju više primljenih poruka (i učenja po toj osnovi) sve jače. Granični model polazi od pretpostavke da oglašavanje nema učinka dok ne postigne razinu u kojoj ostvaruje puni učinak.

U sljedećem primjeru (tablica 29.) se polazi od pretpostavke da se oglašavanjem postiže učinak nakon pet izlaganja, odnosno pet objavljivanja ili emitiranja promocijske poruke. Analiza učinka oglašavanja navedenih modela ukazuje na njihovu različitost. U linearnom modelu puni učinak (100%) ostvaruje se ravnomjerno sa svakim sljedećim izlaganjem potrošača promocijskoj poruci ( $5 \times 0,20 = 1$  ili 100%). U krivolinijskom modelu sa svakim sljedećim izlaganjem sve veći broj potrošača (0,05%) reagira na poruku da bi nakon dostignuća maksimuma (0,30) opet padao kao posljedica učinka "krivulje učenja". Naime, krivolinijski model polazi od pretpostavke da su potrošači u početku pažljiviji i ne reagiraju odmah. Njihova reakcija će uslijediti tek nakon što su bili izloženi višekratnom

<sup>128</sup> Razrađeno prema Farris, P. W. et al., ibidem, str. 280-285.



oglašavanju. Tada postaju aktivniji, ali nakon toga dolazi do faze zasićenja i smanjivanja učinkovitosti oglašavanja. Prema graničnom modelu oglašavanje nema učinka dok objavljivanje ili emitiranje promocijske poruke ne dostigne određenu razinu. Kada se to postigne, ostvari se potpuna (100%) učinkovitost oglašavanja te je ulaganje u oglašavanje nakon te točke beskorisno.

**Tablica 29.** Učinci oglašavanja tijekom (pet) izlaganja

| Učestalost | Linearni model | Krivolinijski model | Granični model |
|------------|----------------|---------------------|----------------|
| 1          | 0,20           | 0,15                | 0              |
| 2          | 0,20           | 0,20                | 0              |
| 3          | 0,20           | 0,30                | 1              |
| 4          | 0,20           | 0,20                | 0              |
| 5          | 0,20           | 0,15                | 0              |

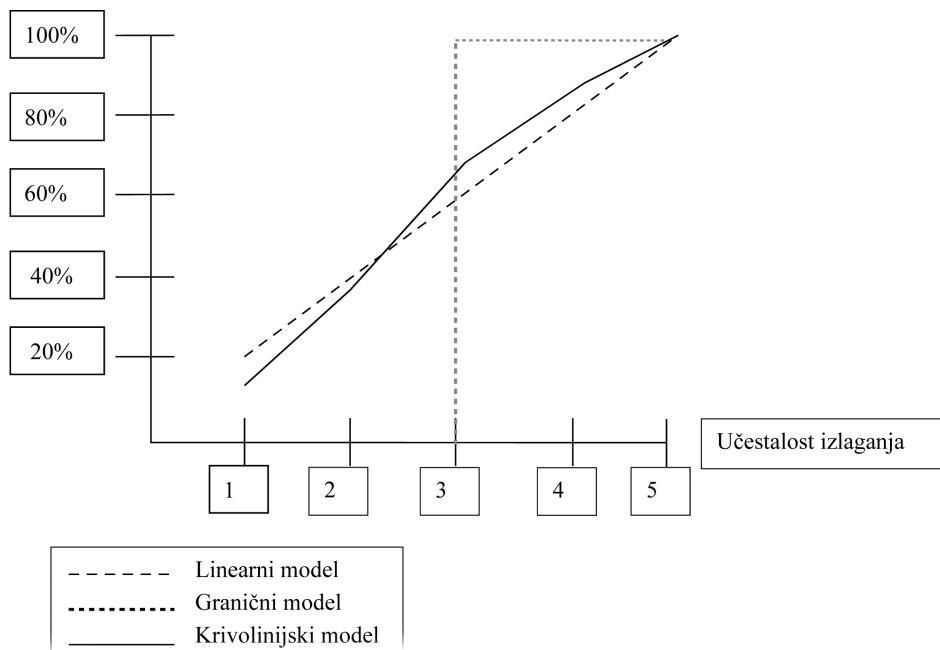
Kumulativni prikaz učinkovitosti oglašavanja prikazan je u tablici 30. i na grafikonu 5. na temelju čega je vidljivo da se nakon treće izloženosti promocijskoj poruci kod linearnog modela učinkovitost procjenjuje na 60%, kod krivolinijskog 65%, a kod graničnog 100%.

**Tablica 30.** Kumulativna učinkovitost oglašavanja

| Učestalost | Linearni model | Krivolinijski model | Granični model |
|------------|----------------|---------------------|----------------|
| 1          | 20 %           | 15 %                | 0              |
| 2          | 40 %           | 35 %                | 0              |
| 3          | 60 %           | 65 %                | 100 %          |
| 4          | 80 %           | 85 %                | 100 %          |
| 5          | 100 %          | 100 %               | 100 %          |

**Grafikon 5.** Kumulativna učinkovitost oglašavanja

Kumulativna učinkovitost



Proučavanjem modela reakcije potrošača poslovni subjekt može u fazi planiranja promocijskih aktivnosti projicirati reakcije potrošača s obzirom na situaciju na tržištu, vrstu proizvoda, utjecaje konkurencije i slično. Procjena reakcije potrošača na promocijske poruke temelji se na analizi prošlih podataka koji se nalaze u arhivi pojedinih organizacijskih jedinica poslovnog subjekta.

U osnovi može se smatrati da je linearni model zapravo „naivni“, odnosno teorijski model budući da se teško može prihvatiti situacija da će potrošači identično reagirati na svako novo eksponiranje poruci, odnosno da će oglašavanje imati jednak linearni učinak. Krivolinijski model je realniji jer polazi od postavke da su u početku potrošači pažljiviji, a tek nakon višekratnog izlaganja oglašavanju postaju aktivniji, nakon čega slijedi pad, odnosno dolazi do zasićenja i smanjivanja učinkovitosti oglašavanja. U graničnom modelu problem se javlja u procjeni gdje je točka kod koje dolazi do potpune reakcije potrošača i punog učinka oglašavanja. Ako je procjena konzervativna onda se može dogoditi da se ne zakupi dovoljno medijskog prostora i, obratno, da se u progresivnom pristupu precijeni utjecaj oglašavanja i potroši proračun za oglašavanje bez većeg učinka.

## IZLOŽENOST OGLAŠAVANJU

Uspješno poslovanje poslovnih subjekata nije moguće ostvariti bez komunikacije s tržištem, odnosno bez prijenosa poruka između onoga koji stvara i onoga tko troši proizvod. Komuniciranje s tržištem je dvosmjerni proces koji ima svoje ciljeve, strategiju realizacije i kontrolu učinaka. U jednom se smjeru kreću informacije o ponudi poslovnog subjekta prema potrošačima, a u drugom smjeru njihovi stavovi i reakcije na ponudu.

Komunikacijske aktivnosti provode se s ciljem da izvještavaju, potiču i podsjećaju potrošače o pojedinom poslovnom subjektu, njegovoj ponudi i poslovnoj aktivnosti. Komuniciranje nositelja ponude s potrošačima, neovisno o tome radi li se o potrošačima krajnje potrošnje ili o onima koji djeluju na poslovnom tržištu, odvija se pomoću više komunikacijskih, odnosno promocijskih aktivnosti, među kojima je oglašavanje temeljna i najviše upotrebljavana aktivnost. Za ocjenu izloženosti potrošača oglašavanju koristi se bodovno rangiranje (*gross rating points - GRP*).

Za bodovno rangiranje, kao mjerilo ukupne izloženosti oglašavanju, bitne su osobitosti oglašavanja. Oglašavanjem proizvoda poslovni subjekti nastoje zadržati postojeće i privući nove potrošače, a sve u cilju povećanja potražnje. Kada se oglašavanje odnosi na stimuliranje primarne potražnje, onda se ono vezuje za oglašavanje kategorije proizvoda, a kada se odnosi na stimuliranje selektivne potražnje, onda se vezuje za određenu marku proizvoda.

Oglašavanje je plaćeni oblik komunikacije sa širim auditorijem koje se ostvaruje kroz razne elektroničke i tiskane medije, odnosno izlaganjem oglašavačke poruke na neosobnoj osnovi. Na izbor oglašavačke poruke utječu i mediji koji će se koristiti u oglašavanju, ali i oglašavačka poruka utječe na izbor medija, tako da postoji određena razina interakcije između izbora oglašavačke poruke i medija koji ju emitira.

Odabrana oglašavačka poruka dolazi do potrošača na ciljnom tržištu ukoliko se izbor medija temelji na kriterijima koji obuhvaćaju odlučivanje o dosegu, tj. broju različitih osoba koje su izložene oglašavačkoj poruci, učestalosti, tj. broju uzastopno ostvarenih kontakata s oglašavačkom porukom i utjecaju, odnosno snazi medija pri izlaganju oglašavačke poruke.

Ukupni bodovni rang (UBR) se odnosi na ukupnu izloženost oglašavanju koju će generirati izabrani medij tijekom određenog vremena. U difuziji oglašavanja svaka jedinica UBR jednaka je auditoriju veličine 1% cjelokupnog potencijalnog auditorija. U većini slučajeva UBR poprima vrijednosti iznad 100%, kao posljedica višestruke izloženosti budući da jedna osoba može biti izložena oglašavačkoj poruci više od jednom tijekom promocijske kampanje.

Ukupni bodovni rang (UBR) rezultat je dosega i učestalosti oglašavačkih poruka, tj. broja različitih osoba koje su bile izložene oglašavačkoj poruci na ciljnom tržištu i učestalosti oglašavačke poruke u određenom vremenu, što se iskazuje jednadžbom:<sup>129</sup>

$$UBR = B_{oi} \times U$$

gdje su:

UBR = ukupni bodovni rang (u bodovima)

$B_{oi}$  = relativni broj osoba koje su bile izložene oglašavačkoj poruci (u %)

U = učestalost izloženosti oglašavačkoj poruci

Primjerice, ukoliko je poslovni subjekt odlučio oglasiti svoje proizvode u oglašavačkim emisijama televizijskih postaja koje su otkupile pravo prijenosa s Olimpijskih igara 2008. godine u Pekingu, onda se može na intuitivnoj osnovi pretpostaviti da će 55% televizijskih gledatelja moći uočiti oglašavačke poruke i proizvode koji se oglašavaju. Nadalje, uz istodobnu uporabu drugih medija, primjerice radija i tiska, može se na istoj osnovi pretpostaviti kako će ukupni doseg oglašavačkih poruka dostići kumulativno 70%. Uz pretpostavku da će se oglašavačka poruka emitirati četiri puta, jednom na otvaranju i zatvaranju, te dva puta tijekom održavanja Igara, dolazi se do ranga (UBR) od 280.

$$UBR = B_{oi} \times U = 70 \times 4 = 280 \text{ bodova}$$

Bodovni rang izloženosti oglašavanju je mjera izloženosti pojedinoj oglašavačkoj poruci i to nije mjerilo kojim se utvrđuje utjecaj oglašavačke poruke na auditorij. Međutim, ako je iz dosadašnjeg iskustva poznato da potencijalni potrošači reaguju na oglašavačku poruku tek nakon što su joj izloženi šest puta uzastopce, te ako se želi dostići 60% dosega, onda poslovni subjekt treba oglašavačku poruku koja će osigurati 360 UBR ( $6 \times 60 = 360$ ) i potaknuti potrošače na reakciju. Dakako, veći bodovni rang osigurava veću djelotvornost oglašavanja, ali jednako

<sup>129</sup> Razrađeno prema Davis, J., ibidem, str. 188.

tako ono je vezano za veće troškove, tj. potrebno je pronaći primjereni odnos između uloženog i ostvarenoga.

Reakcija potrošača rezultat je utjecaja oglašavanja koje ima funkciju informiranja, uvjeravanja i podsjećanja. Oglašavanje, a time i utvrđivanje bodovnog ranga izloženosti oglašavanju, s obzirom na funkciju koju ima, koristi se u različitim situacijama. Oglašavanje u funkciji informiranja koristi se najčešće prilikom uvođenja novog proizvoda na tržište, kada se funkcijom uvjeravanja potiče potrošače da se opredijele za oglašavani proizvod umjesto za proizvod konkurencije, a funkcijom podsjećanja kada je proizvod u zreloj fazi životnog ciklusa i porukom se stimulira potrošnja proizvoda. Neovisno o funkciji oglašavanja, mjerilo bodovnog ranga izloženosti oglašavanju koristi se za utvrđivanje učinkovitosti oglašavanja.

Oglašavanjem se, pored informiranja, uvjeravanja i podsjećanja, ostvaruje nada-sve važna zadaća koja se vezuje za dodavanje vrijednosti proizvodu na način da se stvara *image* i osigurava psihološko i emocionalno zadovoljstvo posjedovanjem ili korištenjem proizvoda. Na taj se način podiže razina pozitivne percepcije o kvaliteti proizvoda i pozicionira proizvod na način da se razlikuje od proizvoda konkurenata. Na tim temeljima oglašavanje omogućuje i/ili podržava stvaranje i održavanje konkurentne prednosti.

Podaci o učestalosti izloženosti oglašavačkoj poruci, koji su potrebni za utvrđivanje bodovnog ranga izloženosti oglašavanju, nalaze se u promotivnom programu poslovnog subjekta, dok se drugi podatak - broj osoba koje su bile izložene oglašavačkoj poruci procjenjuje ili je rezultat istraživanja tržišta koje se provodi u tu svrhu.

## TROŠKOVI UKUPNOG BODOVNOG RANGA

79

U tržišno orijentiranim gospodarstvima, kojima pripada i hrvatsko gospodarstvo, osobitost je da poslovni subjekti stimuliraju potrošača na kupnju i po toj osnovi utječu na povećanje potražnje. Tržište oglašavanja u Republici Hrvatskoj konstantno raste i iznosi preko 400 milijuna €. U strukturi troškova dominira oglašavanje na televiziji (60%), slijedi u tisku (27%), potom vanjsko oglašavanje

(7%) i oglašavanje na radiju (6%). Troškovi oglašavanja nisu konstantni tijekom čitave godine. Na oglašavanje se najviše troši prije ljeta i prije zimskog razdoblja, a najmanje u siječnju i kolovozu.<sup>130</sup>

Poslovni subjekti koriste oglašavanje kako bi potrošačima prenijeli poruku o ponudi kojom raspolažu i kako bi ih motivirali na kupnju. Oglašavanje će biti svrhovito ako se ispune očekivanja, odnosno ako se realiziraju ciljevi oglašavanja koji imaju svoju specifičnost u odnosu na opće ciljeve promocije. Navedeno se ostvaruje odabirom ciljnog tržišta, određivanjem ciljeva oglašavanja i utvrđivanjem proračuna oglašavanja.

Za ostvarenje ciljeva oglašavanja poslovni subjekti se opredjeljuju za ciljno tržište kojem šalju poruke. Poruke se često šalju neselektivno, širokoj publici. Međutim, primjerenije je prethodno utvrditi segment koji je od osobitog zanimanja za pojedini poslovni subjekt, a kada je segment, odnosno ciljno tržište utvrđeno, tada se pristupa definiranju ciljeva oglašavanja koji determiniraju proračun oglašavanja i izbor strategija oglašavanja. Dobro definirani ciljevi oglašavanja su oni koji su mjerljivi i koji osiguravaju vrednovanje rezultata čitave kampanje oglašavanja. U tome je od pomoći mjerilo kojim se određuje trošak po jedinici bodovnog ranga izloženosti (*cost per gross rating points*). Drugim riječima, ovim se mjerilom mogu ustanoviti troškovi po jedinici (vidi mjerilo 78.).

Također, za ostvarenje ciljeva oglašavanja potrebno je osigurati i određena financijska sredstva koja čine proračun oglašavanja. Proračun oglašavanja sastavni je dio ukupnog proračuna predviđenog za promociju. Utvrđuje se na jednakim temeljima kao i ukupni proračun za promociju, odnosno kao postotak od prodaje, na temelju ciljeva i zadaća koje se želi ostvariti, na temelju izjednačavanja s konkurencijom ili na temelju procjene.

Najčešći pristup određivanju proračuna oglašavanja vezuje se za utvrđivanje odnosa proračuna prema ukupnoj prodaji (vidi mjerilo 73.). Taj je pristup najjednostavniji jer se procjena porasta prodaje temelji na prošlim kretanjima prodaje. Tako, primjerice, ako je prodaja u prošloj godini iznosila 2,000.000 kn i očekuje se povećanje za 10%, uz poznati udio troškova oglašavanja u ukupnoj prodaji od 5% dolazi se do podatka da su troškovi oglašavanja na razini 110.000 kn. Naime, uvrštavanjem u jednadžbu:

$$UTO_{At} = (P_{At-1} + SRP) \times OTOP_{At}$$

---

<sup>130</sup> [www.medianet.hr](http://www.medianet.hr)

gdje su:

$UTO_{At}$  = ukupni troškovi oglašavanja poslovnog subjekta „A” u vremenu „t” (u kn)

$P_{At-1}$  = prodaja poslovnog subjekta „A” u vremenu „t-1” (u kom ili u kn)

SRP = stopa rasta prodaje (u %)

$OTOP_{At}$  = odnos troškova oglašavanja i prodaje poslovnog subjekta „A” u vremenu „t” (u %)

dobiva se:

$$UTO_{At} = (P_{At-1} + SRP) \times OTOP_{At} = (2,000.000 + 200.000) \times 0,05 = 110.000 \text{ kn}$$

Pored određivanja proračuna oglašavanja na temelju odnosa prema prodaji, široko je korištena i metoda izjednačavanja troškova oglašavanja s onima konkurencije, dok određivanje proračuna oglašavanja na temelju ciljeva i zadaća oglašavanja i na temelju procjene troškova oglašavanja nisu toliko široko prihvaćene metode.

Izjednačavanje troškova oglašavanja s konkurencijom zahtijeva utvrđivanje troškova oglašavanja nekoliko ključnih konkurenata. Nedostatak je u specifičnosti svakog pojedinog konkurenta koji može, ali ne mora, dijeliti jednak pristup prema ciljnom tržištu. Metoda izjednačavanja je razmjerno jednostavna, ali je zahtjevan proces prikupljanja potrebnih podataka.

Određivanje proračuna oglašavanja na temelju ciljeva i zadaća oglašavanja polazi od prethodno utvrđenih ciljeva te troškova s tim u svezi. Poslovnim subjektima nije jednostavno utvrditi visinu troškova za pojedine aktivnosti koje će dovesti do cilja, što ovu metodu čini teže primjenjivom. Ako je npr. cilj postići povećanje zapazivosti marke proizvoda s 35% na 50%, poslovni subjekt ne može s točnošću predvidjeti koliko će sredstava biti potrebno uložiti za ostvarenje tog cilja.

Određivanje proračuna oglašavanja na temelju procjene je nesustavni pristup koji može dovesti do premalenog ili prevelikog proračuna. I u jednom i u drugom slučaju posljedice su neostvarivanje ciljeva oglašavanja. Određivanje proračuna procjenom koristi se eventualno kod manjih poslovnih subjekata, a iznimno kod drugih i to u kombinaciji s ostalim metodama.

Poslovni subjekt u sklopu planiranja troškova oglašavanja utvrđuje i procjenjuje vrijednost medija za odabrano ciljno tržište koja se temelji na utvrđivanju ukupnog bodovnog ranga u određenom vremenu (UBR<sub>t</sub>). S obzirom na uvijek ograničena sredstva namijenjena oglašavanju, poslovni subjekt pristupa izraču-

navanju troškova za ukupni bodovni rang za svaki bod (TUBR). Jednadžba za izračunavanje troškova ukupnog bodovnog ranga za svaki bod glasi:<sup>131</sup>

$$\text{TUBR}_b = \frac{\text{UTO}_{it}}{\text{UBR}_t}$$

gdje su:

TUBR = troškovi ukupnog bodovnog ranga (u kn/bod)

UTO<sub>At</sub> = ukupni troškovi oglašavanja poslovnog subjekta «A» u vremenu «t» (u kn)

UBR<sub>t</sub> = ukupni bodovni rang u vremenu «t» (u bodovima)

Tako, primjerice, ako je proračun oglašavanja, tj. ako su ukupni troškovi oglašavanja za 2010. godinu (UTO<sub>At</sub>) na razini 110.000 kn, te ako se utvrdi da je potrebno osigurati 280 UBR, tada će svaki UBR bod vrijediti 392,85 kn.

$$\text{TUBR} = \frac{\text{UTO}_{At}}{\text{UBR}_t} = \frac{110.000}{280} = 392,86 \text{ kn/bod}$$

Informacijska osnova za izračunavanje ovog mjerila nalazi se u knjigovodstvenim podacima i vrlo je jednostavno na kontu 4150 (Troškovi promidžbe i reklame) pronaći ukupne troškove oglašavanja, dok se ukupni bodovni prag treba izračunati kao što je to prikazano u mjerilu 78.

Izračunavanje troškova ukupnog bodovnog ranga osigurava poslovnom subjektu osnovu za uspoređivanje učinkovitosti pojedinih promocijskih kampanja ovisno o oglašavačkim medijima koji se koriste. Ono osigurava osnovu za usporedbu istih medija, primjerice televizije, odnosno televizijskih postaja, ali i usporedbu učinkovitosti između različitih medija, primjerice televizije i nekog konkretnog tiskanog medija. Pri tomu je potrebno voditi računa da se korištenjem drugog medija oglašavanje često vezuje za drugi sadržaj oglašavačke poruke i različito ciljno tržište što rezultira i drugačijim učincima oglašavanja.

<sup>131</sup> Davis, J., ibidem, str. 193-194.



## ZAPAŽENOST I PREPOZNAVANJE PROMOVIRANOG PROIZVODA

Zapaženost (prisjećanje) i prepoznavanje su mjerila kojima se utvrđuje učinkovitost promocijskih aktivnosti. Promocijskim aktivnostima poslovni subjekt informira potrošače o svojoj ponudi, potiče, uvjerava i podsjeća potrošače o kvaliteti i drugim osobitostima proizvoda koji se nudi na tržištu. Komuniciranje nositelja ponude s potrošačima, neovisno o tome radi li se o potrošačima krajnje potrošnje ili o onima koji djeluju na poslovnom tržištu, odvija se pomoću više komunikacijskih aktivnosti kao što su oglašavanje, osobna prodaja, unapređenje prodaje, te publicitet i odnosi s javnošću. Navedene komunikacijske aktivnosti mogu se kombinirati, a rezultat kombinacije je promocijski miks.

Promocijskim miksom pored informiranja, uvjeravanja i podsjećanja, ostvaruje se nadasve važna zadaća koja se vezuje za dodavanje vrijednosti proizvodu na način da se stvara *image* i osigurava psihološko i emocionalno zadovoljstvo potrošača posjedovanjem ili korištenjem proizvoda. Na taj se način podiže razina pozitivne percepcije o kvaliteti proizvoda i pozicionira proizvod na način da se razlikuje od proizvoda konkurenata. Na tim osnovama promocijskim aktivnostima izgrađuje se vjernost prema proizvodu te stvara i održava konkurentska prednost.

Uloga i važnost promocijskih aktivnosti te troškovi koji su vezani za njezinu realizaciju upućuju na potrebu za mjerenjem učinkovitosti pomoću mjerila zapaženosti promocijskih aktivnosti koje su se provodile u svrhu promoviranja proizvoda ili poslovnog subjekta.

Ustanovljenje djelotvornosti promocije zapravo znači kako je promocijska poruka zapažena od strane njezinog potencijalnog konzumenta, te da su stvoreni odgovarajući komunikacijski učinci (svjesnost o postojanju predmeta promocije, stvaranje konkretnih pozitivnih stavova i preferencija i sl. kod konzumenta promocijske poruke, odnosno komunikanta), dok ostvarenje uspješnosti znači ostvarivanje i neposrednih učinaka koji su bili predmetom promocijske poruke, dakle kupnja proizvoda, korištenje usluge, odnosno uključivanje u određene društvene ili humanitarne akcije.

Komunikacijski smisao učinkovitosti promocije odnosi se na izravne učinke promocije kao što su: dojam, zapaženost, shvaćanje, razumljivost i prepoznavanje promocijske poruke ili njezinih pojedinih dijelova, zatim razvijanje mišljenja, poticanje zanimanja za promovirani proizvod ili uslugu, te na naklonost, pre-

dodžbe, stavove i preferencije prema promocijskoj poruci ili pak promoviranim proizvodima, odnosno uslugama itd. S druge strane, ekonomski vid učinkovitosti odnosi se na neizravne učinke promocije kao što su, primjerice: obujam prodaje i stopa njezinog rasta, dobit, udio na tržištu, troškovi promocije i njihov odnos prema dobiti i ostalim ekonomskim kategorijama itd.

U mjerenju zapaženosti utvrđuje se jesu li promocijske aktivnosti imale učinka, tj. jesu li bile zapažene od potrošača. Zapaženost je, zapravo, preduvjet i „niža razina“ prepoznavanja, jer da bi netko prepoznao proizvod prethodno je trebao biti informiran i zapaziti proizvod, odnosno biti pod utjecajem promocijskih aktivnosti.

U slučaju mjerenja prepoznavanja proizvoda istražuje se svjesnost o postojanju proizvoda i to ispitujući potrošače kojeg od proizvoda se mogu prisjetiti unutar određene kategorije proizvoda. Time se, ustvari, utvrđuje razina svjesnosti o proizvodu unutar određene kategorije proizvoda pri čemu veća razina svjesnosti ukazuje na jaču marku proizvoda.

Visoka razina prepoznavanja i niska razina zapaženosti nije primjerena kombinacija jer to znači da potrošači prepoznaju promocijsku aktivnost, ali tek nakon što ih se podsjeti na proizvod. S druge strane, visoka razina zapaženosti je primjerena, ali idealno je ako se javlja visoka razina prepoznavanja i zapaženosti.

Iako nema jasnog odgovora, ključno je pitanje koja je to razina prepoznavanja i zapaženosti kojoj treba težiti. Naime, oba mjerila su, ustvari, mjerila svjesnosti o promocijskim aktivnostima koje mogu biti na razini 10, 20 ili 25 ili više posto, što znači da je svaki deseti, peti ili četvrti potrošač registrirao promocijske aktivnosti, odnosno prepoznao proizvod. Također, ono što se može smatrati dobrom razinom zapaženosti i prepoznavanja različito je za pojedine djelatnosti i vrstu proizvoda, a ovisit će o situaciji na tržištu, odnosno intenzitetu konkurencije i reakciji potrošača.

Podaci i informacije o zapaženosti i prepoznavanju ne nalaze se u izvorima unutar poslovnog subjekta, već je u tu svrhu potrebno provesti istraživanje tržišta. Istraživanje tržišta provodi se ispitivanjem potrošača pomoću upitnika, fokus skupina, te pojedinačnog ili skupnog intervjua.

Primjerice, Jadranski galenski laboratorij iz Rijeke naručio je istraživanje o percepciji marke Aqua Maris. Istraživanje je provedeno na reprezentativnom nacionalnom uzorku od 1.000 ispitanika u listopadu 2007. godine u okviru omnibus terenskog istraživanja. Rezultati istraživanja ukazali su na visoku razinu poznavanja marke Aqua Maris od 35% ukupne populacije i čak 83% među onima koji konzumiraju proizvode iz te kategorije proizvoda. Zaključak je istraživača bio da je Aqua Maris najpoznatija marka u toj kategoriji proizvoda, što je rezultat dobro vođenih promocijskih aktivnosti u prethodnim razdobljima.

## TROŠKOVI PO KONTAKTNOM IZVORU

Poslovni subjekt mora, ponajčešće promocijskim aktivnostima, upoznati ciljno tržište, odnosno potencijalne potrošače o ustanovljenim razlikama, odnosno sada već prednostima svojeg proizvoda, u odnosu na konkurentne proizvode. Na taj se način stvara i osnova za razradu strategije marketinga u odnosu na konkurenciju. Pritom treba razlikovati ciljni od masovnog marketinga. U prvom se slučaju definira zasebni marketinški miks za svako zasebno ciljno tržište, dok se u masovnom marketingu s jedinstvenim marketinškim miksom nastupa na cijelom tržištu. U svakom slučaju, posljednja razina segmentacije vodi do “jednog segmenta”, “marketinga prilagođenog kupcu” ili “jedan prema jedan (121) marketingu”. Temeljni razlog tomu počiva u činjenici da potrošači žele izraziti svoju individualnost putem proizvoda kojeg kupuju i kojega troše. Ovim se marketingom, dakle, nastoji identificirati pojedinačne potrošače proizvoda, dok masovna prilagodba (*mass customization*) nastoji prilagoditi proizvode i samu proizvodnju specifičnim potrebama tako identificiranim potrošačima.

“Jedan-na-jedan” (“121”) marketing funkcionira po načelu usmjeravanja pojedinačnom potrošaču. Pritom ne treba brkati pojmove masovni marketing i masovna prilagodba (kustomizacija). Masovni marketing se odnosi na marketing koji je usmjeren prema cjelokupnom tržištu, odnosno prema svim potrošačima, bez razlike među njima. Masovna prilagodba pak znači da se poslovni subjekt usmjerava prema pojedinačnim potrošačima na tržištu po načelu “121” i to što je moguće većem njihovom broju.

Drugim riječima, u masovnom marketingu je temeljni cilj da se bude primijećen u mnoštvu tisuća konkurentskih oglašavačkih poruka. Međutim, to je ujedno jako daleko od cilja da se ostvari prodaja i vjernost potrošača. Što je suprotnost takvom bučnom masovnom medijalnom sustavu marketinga? Suprotnost je izravno komuniciranje s potrošačima, pojedinačno prije negoli skupno. Kako bi se u tome uspjelo potrebno je pojedinačno poznavati svoje ciljne potrošače kako bi se s njima moglo izravno i komunicirati. Agencije za izravni marketing, osobito u zapadnim zemljama, u tu svrhu raspolažu s popisima takvih ciljnih potrošača (*lead list*) i prodaju ih zainteresiranima.<sup>132</sup> Svako ime, odnosno adresa, na takvom se popisu može nazvati kontakt izvor (*lead*), iako bi bilo ispravnije

<sup>132</sup> Vidi, primjerice, na [www.apacheleads.com](http://www.apacheleads.com) ili [www.aimpromote.com/features/lead-custom-list.php](http://www.aimpromote.com/features/lead-custom-list.php).

nazvati ga potencijalnim kontaktnim izvorom. Kontakt izvor je zapravo temeljna identifikacija potencijalnog potrošača ciljne skupine i u sebi osim imena i prezimena, sadrži *e-mail* adresu, zvanje/zanimanje, tvrtku/ustanovu, radno mjesto, adresu, telefonske brojeve i druge eventualne kontaktne informacije. Prema postojećim saznanjima, u nas takvi popisi još nisu dostupni za širu upotrebu. U nas se za sada, uglavnom, koriste tzv. *mailing* liste (telefonski imenici, popisi bivših kupaca, popisi TV-pretplatnika, članovi različitih udruga i asocijacija i sl.).

U svakom slučaju, ako se raspoláže s prethodno navedenim popisima, onda je poslovnom subjektu bitno ustanoviti u kojoj je mjeri isplativo koristiti ih. U tu svrhu se javlja potreba za svođenjem troškova oglašavanja po jednom kontaktnom izvoru.

Kako bi se izračunali troškovi po kontaktnom izvoru (*cost per lead*), možemo se poslužiti sljedećom formulom:<sup>133</sup>

$$\text{TPKI} = \frac{\text{UTO}}{\text{UBKI}}$$

gdje su:

TPKI = troškovi po kontaktnom izvoru (u kn/kontaktnom izvoru)

UTO = ukupni troškovi oglašavanja (u kn)

UBKI = broj raspoloživih kontaktnih izvora

Ukupni troškovi oglašavanja u sebi pritom uključuju:

ITO = izravni troškovi oglašavanja (u kn)

NTO = neizravni troškovi oglašavanja (u kn)

Izravni troškovi oglašavanja u sebi uključuju:

$$\text{ITO} = \text{TO}_p + \text{TO}_i + \text{TO}_d$$

gdje su:

$\text{TO}_p$  = troškovi pripreme sredstava oglašavanja (u kn)

$\text{TO}_i$  = troškovi izvedbe sredstava oglašavanja (u kn)

$\text{TO}_d$  = troškovi distribucije, odnosno prezentacije sredstava oglašavanja (u kn),

<sup>133</sup> Prilagođeno prema Davis, J., ibidem, str. 101-102.

dok su neizravni troškovi oglašavanja zapravo predstavljeni administrativnim (režijskim) troškovima.

Prema nekim autorima troškovi pripreme, u koje su uključeni i troškovi istraživanja, iznose od 0 do 15% ukupnih troškova, troškovi izvedbe sredstava oglašavanja oko 5%, administrativni (režijski) troškovi od 5 do 20%, dok su troškovi medija daleko najveći i iznose 70 do 90% ukupnih troškova oglašavanja.

U ovom mjerilu baš i nije nužno dati primjer izračunavanja, jer se jednostavno zbroje svi troškovi oglašavanja koji su bili potrebni da se kreira neko oglašavačko sredstvo i potom distribuira na adrese kontaktnih izvora. Ovdje se u troškove distribucije uključuju i troškovi pribavljanja popisa kontaktnih izvora. Dakle, kada se ustanove ukupni oglašavački troškovi, oni se podijele s brojem kontaktnih izvora i dobiju se troškovi po jednom kontaktnom izvoru. Budući da agencije koje nude popise kontaktnih izvora za pojedine ciljne skupine imaju različite cijene, koje opet ovise i o broju kontaktnih izvora, moguće je uspoređivati troškove po kontaktnom izvoru za pojedine agencije i izabrati najpovoljniju agenciju.

Informacijska osnova je zapravo vrlo jednostavna, jer se svi izravni i neizravni troškovi mogu pronaći u knjigovodstvu poslovnog subjekta, dok je broj kontaktnih izvora poznat na temelju ponude agencije za izravni marketing. Jedini je problem, kako je već navedeno, što se hrvatske agencije za izravni marketing nisu još započele intenzivnije baviti ovom vrstom posla.

Financijska sredstva izdvojena za oglašavanje nisu nepovratnog karaktera, jer se, u pravilu, moraju vratiti kroz povećanu prodaju oglašavanog proizvoda. To znači kako povećanjem opsega prodaje proizvoda te, istodobno, regresijom troškova dolazi i do sniženja jediničnih troškova proizvoda. Naime, troškovi oglašavanja pripadaju skupini fiksnih troškova, što znači da, ukoliko je oglašavanje učinkovito, dolazi do smanjivanja ukupnih troškova po jedinici proizvoda. Prema nekim istraživanjima, udjel na tržištu nekog proizvoda trebao bi otprilike biti jednak udjelu izdataka za oglašavanje u ukupnim izdacima za oglašavanje svih proizvođača konkretnog tržišta proizvoda.

Valja ovdje odmah i istaknuti kako je oglašavanje, kao uostalom i druge promocijske aktivnosti za čiju operacionalizaciju su potrebna financijska sredstva, moguće promatrati kao svojevrsnu investiciju, a ne samo kao operativne troškove, te se kao jedan od ciljeva oglašavanja može podrazumijevati i maksimiziranje povrata takve investicije. Povrat investicije, pritom, ustvari predstavlja sadašnju vrijednost buduće dobiti koja je rezultat ulaganja, odnosno investiranja u oglašavanje, pri čemu mora vrijediti:

$$D_0 > UTO,$$

gdje su:

$D_0$  = sadašnja vrijednost buduće dobiti (u kn)

UTO = ukupni troškovi oglašavanja (u kn)

Međutim, troškove oglašavanja, pa i troškove cjelokupne promocije, moguće je s ekonomske točke gledišta promatrati kao investicijske troškove i iz razloga što oglašavanje, kao i veći dio ostalih promocijskih aktivnosti, osim trenutnog ima i tzv. odloženi (*carry-over*) učinak.

82

## STOPA ODGOVORA

Utvrdivanje učinkovitosti oglašavanja još uvijek predstavlja predmet čestih rasprava i teorijskih polemika. Naime, određeni broj teoretičara tvrdi kako se ne može utvrditi učinkovitost oglašavanja; razmjerno je velik broj onih koji zastupaju mišljenje da se može utvrditi tek efikasnost oglašavanja u komunikacijskom smislu, dok još uvijek vladaju podijeljena mišljenja o mogućnostima utvrđivanja učinkovitosti oglašavanja u odnosu na obujam prodaje ili dobit.

Načelno se utvrđivanje učinkovitosti oglašavanja može promatrati u dva zasebna vida:

- a) utvrđivanje izravnih (neposrednih) učinaka,
- b) utvrđivanje neizravnih (posrednih) učinaka.

Prvi vid predstavlja utvrđivanje učinaka u komunikacijskom smislu, a drugi u smislu utvrđivanja utjecaja oglašavanja na prodaju ili, općenitije rečeno, utvrđivanje učinaka u ekonomskom smislu. Komunikacijski smisao učinkovitosti odnosi se na izravne učinke oglašavanja kao što su: dojam, zapaženost, shvaćanje, razumljivost i memoriranje oglašavačke poruke ili njezinih pojedinih dijelova, zatim razvijanje mišljenja, poticanje zanimanja za oglašavani proizvod ili uslugu, te na naklonost, predodžbe, stavove i preferencije prema oglašavačkoj poruci ili

pak oglašavanim proizvodima, odnosno uslugama itd. S druge strane, ekonomski vid učinkovitosti odnosi se na neizravne učinke oglašavanja kao što su, primjerice: obujam prodaje i stopa njegova rasta, dobit, udio na tržištu, troškovi oglašavanja i njihov odnos prema dobiti i ostalim ekonomskim kategorijama itd.

U teoriji je prvi vid utvrđivanja učinkovitosti obrađen u znatnoj mjeri, dok je utvrđivanje neizravnih učinaka oglašavanja zapostavljeno, iako je u uvjetima tržišnog gospodarstva od vrlo velike važnosti. Naime, utvrđivanjem neizravnih učinaka oglašavanja moguće je optimizirati izdatke za oglašavanje, te, s druge strane, maksimizirati učinke koje oglašavanje ima na realizaciju proizvoda, kao i ostvarenu dobit. Na taj način moguće je utvrđivati svojevrsnu uspješnost oglašavanja koja se očituje u odnosu prihoda od realizacije proizvoda prema rashodima za oglašavanje istih proizvoda. Prema tomu, ovaj vid utvrđivanja učinkovitosti je za poslovne subjekte osobito zanimljiv, naročito ako se polazi sa stajališta jednog proizvoda, skupine proizvoda i čitavog proizvodnog programa, odnosno sa stajališta oglašavanja jednog proizvoda, kao i djelomične i cjelokupne aktivnosti oglašavanja u vremenski različito dugim razdobljima. Konačno utvrđivanje neizravnih učinaka oglašavanja predstavlja vrlo važno područje istraživanja oglašavanja, budući da prezentira vrlo važne podatke za vođenje cjelokupne marketinške politike poslovnog subjekta, kao i donošenje određenih ključnih marketinških odluka.

Dakle, jednostavnije rečeno, temeljni ciljevi oglašavanja su ostvarenje djelotvornosti i ostvarenje uspješnosti oglašavanja. Ostvarenje djelotvornosti oglašavanja zapravo znači kako je oglašavačka poruka zapažena od strane njezinog potencijalnog konzumenta, te da su stvoreni odgovarajući komunikacijski učinci (svjesnost o postojanju predmeta oglašavanja, stvaranje konkretnih pozitivnih stavova i preferencija i sl. kod konzumenta oglašavačke poruke, odnosno komunikanta), dok ostvarenje uspješnosti znači ostvarivanje i neposrednih učinaka koji su bili predmetom oglašavačke poruke, dakle kupnja proizvoda, korištenje usluge, odnosno uključivanje u određene društvene ili humanitarne akcije.

Jedan od načina mjerenja djelotvornosti oglašavanja, a osobito izravnog marketinga, je izračunavanje stope odgovora (*response rate*). Riječ je o izračunavanju odnosa između broja osoba koje odgovaraju na oglas na neki od mogućih načina i broja osoba koje su bile izložene tom oglasu. Mogući način je, primjerice, da se popuni upitnik koji se nalazi u sklopu oglasa objavljenog u novinama/časopisima ili sl. U tu se svrhu upotrebljava sljedeći izraz:<sup>134</sup>

---

<sup>134</sup> Prilagođeno prema Davis, J., ibidem, str. 201-202.

$$SO = \frac{B_{oo}}{B_{oi}} \times 100$$

gdje su:

SO = stopa odgovora (u %)

$B_{oo}$  = broj osoba koje odgovaraju na oglašavačku poruku

$B_{oi}$  = broj osoba koje su bile izložene oglašavačkoj poruci

Pretpostavimo da je neki poslovni subjekt poslao pismo kao izravno sredstvo oglašavanja na 15.000 adresa potencijalnih kupaca, do kojih je došao na način opisan u mjerilu 78. U pismu se osim oglasa nalazi i upitnik vezan za oglašavani proizvod. Nakon određenog vremena poslovnom subjektu stiže 750 popunjenih upitnika. Stopa odgovora je, prema tome, sljedeća:

$$SO = \frac{B_{oo}}{B_{oi}} \times 100 = \frac{750}{15.000} \times 100 = 5\%$$

Dakle, stopa odgovora je 5% ali to još ne znači da će sve osobe koje su popunile upitnik ujedno i kupiti oglašavani proizvod, već da tek iskazuju određeno zanimanje za oglašavani proizvod. Ukoliko dolazi i do kupnje proizvoda, onda se može izračunati drugo mjerilo, tzv. stopa konverzije, o kojem se govori u mjerilu 83. Naravno, različiti se proizvođači ili davatelji usluga trude steći naklonost svojih potencijalnih potrošača kako bi ih konvertirali u svoje stvarne potrošače što se čini davanjem određenih popusta, davanjem određenih materijalnih vrijednosti (poklona, manjih pakovanja proizvoda i sl.). Kako bi se povećala stopa konverzije, poslovni subjekti se u posljednje vrijeme služe izravnim (direktnim) marketingom koji je i dobio ime po činjenici da je riječ o izravnoj, dakle osobnoj, neposrednoj multimedijalnoj ciljano interaktivnoj komunikaciji u kojoj se od jedne strane traži i žuran, ali i neposredan, te u pravilu mjerljiv odgovor ili reakcija pojedinca.

Postoje iskustveni podaci o stopi odgovora za pojedina sredstva izravnog marketinga. Tako Udruženje izravnog marketinga (*Direct Marketing Association*)<sup>135</sup> u tom smislu prikazuje zanimljive podatke vezane za pojedine medije (tablica 31.):

<sup>135</sup> Ibidem, str. 203.



**Tablica 31.** Usporedivost pojedinih medija u odnosu na stopu odgovora

| Medij                   | Prihod po uspostavljenom kontaktu | Prosječni troškovi doseganja ciljnog potrošača | Prosječna stopa odgovora | Indeks povrata investicije (ROI) |
|-------------------------|-----------------------------------|--|--------------------------|----------------------------------|
| Telefon                 | 45,37 \$                          | 2,50 \$  | 5,78%                    | 18,20                            |
| E-mail                  | 1,60 \$                           | 0,10 \$  | 1,12%                    | 16,00                            |
| Dimenzionalna pošta     | 14,16 \$                          | 0,91 \$  | 2,30%                    | 15,30                            |
| Izravna pošta           | 11,36 \$                          | 0,56 \$  | 1,88%                    | 14,90                            |
| Novine                  | 0,45 \$                           | 0,05 \$  | 0,09%                    | 8,80                             |
| Kuponi                  | 1,50 \$                           | 0,23 \$  | 1,65%                    | 6,50                             |
| Katalog                 | 1,48 \$                           | 0,69 \$  | 2,18%                    | 6,40                             |
| Umetci (inserti)        | 0,49 \$                           | 0,14 \$  | 0,45%                    | 3,50                             |
| Magazini                | 0,22 \$                           | 0,11 \$  | 0,13%                    | 2,00                             |
| Slobodno stojeći umetci | 0,12 \$                           | 0,07 \$  | 0,13%                    | 1,60                             |
| Radio                   | 0,08 \$                           | 0,07 \$  | 0,10%                    | 1,20                             |
| DRTV*                   | 0,02 \$                           | 0,03 \$  | 0,04%                    | 0,70                             |

\* *Direct Response TV*

Na temelju tablice 31. moguće je zaključiti kako različiti mediji imaju i različitu stopu odgovora, ali i drugih pratećih veličina.

Informacijska osnova je razmjerno jednostavna budući da se potrebni podaci za izračunavanje stope odgovora dobivaju iz provedenih akcija oglašavanja, odnosno izravnog marketinga, konkretnog poslovnog subjekta.

83

## STOPA KONVERZIJE

Poslovni subjekti se u svojem obraćanju potrošačima ponajprije usmjeravaju potencijalno novim potrošačima ne bi li privukli njihovu pozornost. Ukoliko potencijalni potrošač postane svjestan svojih potreba koje može zadovoljiti od stra-

ne proizvoda pojedinih subjekata ponude na tržištu, ulazi se u interaktivnu fazu, koja idealno završava kupnjom proizvoda. Za vrijeme procesa kupnje potencijalni kupac vrednuje ponuđene proizvode različitih proizvođača na tržištu u odnosu na moguće zadovoljavanje svojih potreba njime, s jedne, te u odnosu na svoju sklonost da za to i plati ponuđenu cijenu proizvoda, s druge strane. Potom dolazi do faze potrošnje, odnosno korištenja, u kojoj se potrošač proizvoda izravno upoznaje s funkcionalnim i tehničkim osobinama proizvoda, kao i mogućnostima proizvođača da mu pruži predprodajne, prodajne i postprodajne usluge. Ukoliko je potrošač zadovoljan, izgledno je da će se suradnički odnos nastaviti i u budućnosti, što znači da se uspostavlja tzv. vjernost potrošača. U protivnom, potrošač razvrgava suradnički odnos i odlazi nekom od konkurenata.<sup>136</sup> U svakom slučaju, svaki poslovni subjekt kontinuirano zanima koliko od potrošača koji odgovaraju na oglas (vidi mjerilo 82.) postaje njegovim stvarnim potrošačem. Ovo se mjerilo naziva stopa konverzije (*conversion rate*) jer je zapravo riječ o konverziji (preobraćanju, premetanju) potencijalnog u stvarnog potrošača proizvoda konkretnog poslovnog subjekta i zapravo je logički povezano za stopom odgovora.

Stopa konverzije izračunava se pomoću sljedećeg izraza:<sup>137</sup>

$$SK = \frac{B_{\text{ook}}}{B_{\text{oo}}} \times 100$$

gdje su:

SK = stopa konverzije (u %)

$B_{\text{ook}}$  = broj osoba koje i odgovaraju na oglašavačku poruku i kupuju proizvod/ uslugu

$B_{\text{oo}}$  = broj osoba koje odgovaraju na oglašavačku poruku

Ukoliko se poslužimo primjerom iz mjerila 82. u kojem je neki poslovni subjekt poslao pismo kao izravno sredstvo oglašavanja na 15.000 adresa potencijalnih kupaca s upitnikom vezanim za oglašavani proizvod i nakon određenog vremena dobio 750 potpunjenih upitnika, onda, ukoliko je od tih 750 osoba koje su posla-le potpunjeni upitnik njih 300 i kupilo oglašavani proizvod, možemo izračunati stopu konverzije kako slijedi:

<sup>136</sup> Nadin, G.: Customer Relationship Management: fidelizzazione clienti e reddito d'impresa, in Amministrazione & Finanza, n.1. 2000. (Prema Rajola, F.: Customer Relationship Management – Organizational and Technological Perspectives, Springer-Verlag, Berlin – Heidelberg 2003, str. 101.)

<sup>137</sup> Razrađeno prema Davis, J., ibidem, str. 205.

$$SK = \frac{B_{\text{ook}}}{B_{\text{oo}}} \times 100 = \frac{300}{750} \times 100 = 40\%$$

Naravno, svakom je poslovnom subjektu od presudne važnosti da poveća stopu konverzije, odnosno da uspostavi visoku stopu korelacije između, s jedne strane, finansijskih sredstava uložениh u oglašavanje i broja stvarnih potrošača koji su kupili određeni proizvod/uslugu ponajprije zahvaljujući atraktivnosti oglašavanja tog proizvoda/usluge. Treba pritom znati kako stopa konverzije ne ovisi samo o kvaliteti i kvantiteti oglašavanja, već i o svim ostalim elementima marketinškog miksa konkretnog proizvoda/usluge. Poslovni subjekti zato marketinškim naporima svoje proizvode čine poželjnim i privlačnim za potencijalne kupce, odnosno potrošače. Poslovni subjekti se, naravno, nadaju preobraćanju što većeg broja potencijalnih kupaca/potrošača u nove kupce/potrošače, te nadalje, preobraćanju istih u stvarne kupce/potrošače, što ujedno znači da nužno moraju i razvijati strategije za privlačenje potencijalnih potrošača da kupe i koriste proizvod/uslugu. Sve to uključuje i osobitu pozornost pri kreiranju oglašavačkih poruka, odabira medija, a osobito u pristupu potencijalnim potrošačima.

Informacijska osnova se, kao i u mjerilu 82., dobiva iz provedenih akcija oglašavanja, odnosno izravnog marketinga, konkretnog poslovnog subjekta, te iz organizacijske jedinice prodaje ili organizacijske jedinice za praćenje potrošača ukoliko ona postoji u poslovnom subjektu.

Poslovni subjekt treba prepoznati da je njegova najvažnija zadaća izgraditi stabilnu potrošačku bazu prije negoli ostvariti pojedinačnu prodaju, jer će onda prodaja uslijediti sama od sebe kao logična posljedica međusobnog odnosa s potrošačima.

84

## DISTRIBUCIJA KUPONA

Korištenje kupona je rašireno za one vrste proizvoda prema kojima potrošači ne razvijaju vjernost. Kuponi se plasiraju preko tiskanih medija ili na ambalaži proizvoda. Na taj se način potrošači stimuliraju da se opredijele za, na taj način, promoviran proizvod. S kuponima potrošači dolaze kod trgovaca na malo i ostvaruju određeni popust na cijenu proizvoda. Iz tih je razloga trgovac na malo, koji izdaje

kupone u suradnji s proizvođačem, zainteresiran spoznati učinke korištenja kupona, odnosno utvrditi stopu otkupljenih kupona.

Kuponi, kao promocijsko sredstvo, koji se koriste u promocijskim aktivnostima, vezani su, dakle, za unapređenje prodaje prema krajnjim potrošačima. Pomoću kupona se potrošači stimuliraju na kupnju, informiraju se o proizvodu, podsjećaju na postojanje proizvoda na određenom prodajnom mjestu, pojačava se njihovo zanimanje za proizvod, a skreće se i njihova pozornost s proizvoda konkurenata. U biti, kuponima se potrošači stimuliraju da se opredijele za proizvod koji je predmet unapređenja prodaje.

U razvijenim ekonomijama, unapređenje prodaje putem kupona je vrlo razvijeno. Procjenjuje se da se američkim potrošačima distribuira preko 300 milijuna kupona godišnje i da potrošači na taj način godišnje uštede preko 4 milijarde dolara.<sup>138</sup> U Hrvatskoj distribucija kupona nije razvijena i tek nekoliko poslovnih subjekta prakticira tu promocijsku aktivnost.

Stopa otkupljenih kupona rezultat je odnosa broja otkupljenih kupona i broja distribuiranih kupona i zapravo podsjeća na mjerilo 82.

$$\text{SOK} = \frac{\text{BOK}}{\text{BDK}}$$

gdje su:

SOK = stopa otkupljenih kupona (u %)

BOK = broj otkupljenih kupona (u kom)

BDK = broj distribuiranih kupona (u kom)

Uzmimo za primjer da je trgovinski poslovni subjekt preko lokalnih novina distribuira 25.000 kupona. Kupone je iskoristilo 1.500 potrošača, što znači da stopa otkupljenih kupona iznosi 6%.

$$\text{SOK} = \frac{\text{BOK}}{\text{BDK}} = \frac{1.500}{25.000} = 0,06 \text{ ili } 6\%$$

Tijekom promocijske kampanje s kuponima ostvareno je određeno povećanje prodaje. Trgovinski poslovni subjekt zainteresiran je da spozna učinkovitost distribucije kupona, odnosno stopu prodaje s kuponima. Stopa prodaje ostvarena s

<sup>138</sup> Semenik, R. J., Bamossy, G. J., ibidem, str. 376-378.

kuponima je omjer prodaje s kuponima i u razdoblju koje prethodi promocijskoj aktivnosti s kuponima.

$$\text{SPKU} = \frac{\text{PKU}}{P_{t-1}}$$

gdje su:

SPKU = stopa prodaje s kuponima (%)

PKU = prodaja s kuponima (u kn ili u kom)

$P_{t-1}$  = prodaja u prethodnom razdoblju (u kn ili u kom)

Ukoliko je trgovinski subjekt utvrdio da je tijekom promocijske kampanje s kuponima u trajanju od tri mjeseca ostvarena prodaja od 120.000 kn, te ako je prodaja za isto razdoblje koje prethodi promocijskoj aktivnosti s kuponima (isključuje se utjecaj sezonalnosti) iznosila 112.000 kn, proizlazi da je stopa prodaje ostvarena tijekom promocijske kampanje kuponima veća za 7,1%:

$$\text{SPKU} = \frac{\text{PKU}}{P_{t-1}} = \frac{120.000}{112.000} = 1,071 \text{ ili } 107,1\%$$

Međutim, za potpunu ocjenu učinkovitosti promocijskih aktivnosti kuponima potrebno je utvrditi troškove promocijskih aktivnosti i ostvarenog povećanja prodaje (7,1%) koja u apsolutnoj vrijednosti iznosi 8.000 kn (120.000 – 112.000).

Troškovi kupona vezuju se za vrijednost kupona, tj. iznos popusta na koji glasi kupon i broj iskorištenih, odnosno otkupljenih kupona, te troškove izrade kupona i troškove distribucije kupona.

$$\text{TK} = (\text{VKU} \times \text{BOK}) + \text{TIK} + \text{TDK}$$

gdje su:

TK = troškovi kupona (u kn)

VKU = vrijednost kupona (u kn)

BOK = broj otkupljenih kupona (u kom)

TIK = troškovi izrade kupona (u kn)

TDK = troškovi distribucije kupona (u kn)

Pretpostavimo da je trgovinski subjekt utvrdio jediničnu vrijednost kupona od 3 kn, da je broj otkupljenih kupona 1.000, troškovi izrade kupona 2.000 kn, a troškovi distribucije kupona 1.200 kn.

$$TK = (VKU \times BOK) + TIK + TDK = (3 \times 1.000) + 2.000 + 1.200 = 6.200 \text{ kn}$$

Uspoređujući povećanu prodaju ostvarenu distribucijom kupona, koja iznosi 8.000 kn, i troškove vezane za kupone od 6.200 kn, proizlazi da je u ovom slučaju bilo vrijedno uložiti vremena i sredstava u distribuciju kupona, iako postoji jedan broj potrošača koji bi ionako kupio proizvod da njegova kupnja i nije potaknuta distribucijom kupona.

Informacije i podaci za izračunavanje učinkovitosti distribucije kupona ne nalaze se u internim evidencijama trgovinskog subjekta, već je u tu svrhu potrebno stvoriti bazu podataka na temelju praćenja kako prihodovne, tako i troškovne strane distribucije kupona.

85

## CILJNI PRIHOD IZRAVNE POŠTE

Osvajanje ciljnog tržišta u funkciji je ostvarivanja prihoda. Poslovni subjekt stvara ponudu kojom će zadovoljiti potrebe i želje potrošača na jednom ili više segmenata tržišta koje je odabrao kao ciljno tržište. Stvaranjem ponude koja će biti različita i kvalitetnija od konkurencije, poslovni subjekt teži realizaciji konkurentske prednosti, a u tome bitnu ulogu ima funkcija komuniciranja s tržištem. Jedan od uspješnih načina upoznavanja ciljnog tržišta s osobitostima ponude ostvaruje se izravnom poštom (*direct mail*).

Uspješni poslovni subjekti se u stvaranju primjerene ponude i osvajanju ciljnog tržišta koriste kombinacijom elemenata marketinškog miksa. Pri tome, interakcije između dva ili više elemenata marketinškog miksa mogu biti slabe, harmonične ili mogu pridonositi učinkovitosti ukupnog marketinškog miksa, odnosno ponude. Potrebno je ukazati da potrošači ne prihvaćaju pojedinačne elemente marketinškog miksa već njihovu ukupnost, odnosno kombinaciju, što znači da je potrebno djelovati na jačanju sinergijskih učinaka. Pojačano promoviranje putem izravne pošte pridonosi povećanju ukupne prodaje proizvoda, jačanju *image*-a proizvoda, utječe na povećanje vjernosti potrošača i drugo.

Pod nazivom izravna pošta podrazumijeva se komunikacija s tržištem koja se ostvaruje slanjem promocijskog materijala na kućne adrese potencijalnih potrošača. Promocijski materijal koji se šalje poštom na kućne adrese uključuje kata-

loge, CD sa sadržajem ponude, letke i drugi tiskani materijal. Izravna pošta se može slati na neselektirani popis adresanata ili na odabrani popis adresa prema određenim demografskim, geografskim i/ili drugim kriterijima.

Poslovni subjekti koriste izravnu poštu s ciljem da upoznaju i motiviraju potencijalne potrošače s proizvodom ili proizvodnim programom ili da postojeće potrošače podsjetite na njihove proizvode. Takva promocijska aktivnost iziskuje troškove stvaranja i slanja promocijskog materijala na kućne adrese, ali se njome neizravno utječe i na stvaranje prihoda. Poslovni subjekt je, kako to navodi Davis,<sup>139</sup> zainteresiran za količinu poštanskog materijala koju je potrebno poslati na kućne adrese da se ostvari ciljni prihod (*direct mail revenue goal*) i predlaže način njezinog izračunavanja kako je navedeno u sljedećoj jednadžbi:

$$\text{BPO} = \frac{\text{CP}}{\text{Ppo} \times \text{SO} \times \text{SK}}$$

gdje su:

BPO = broj poštanskih omotnica (u kom)

CP = ciljni prihod izravne pošte (u kn)

Ppo = prosječna potrošnja (u kn)

SO = stopa odgovora (u %)

SK = stopa konverzije (u %)

Poslovni subjekt koji proizvodi okvire za naočale ima za cilj povećati prihod za 50.000 kn te je zainteresiran utvrditi broj adresa na koje mora poslati poštanske omotnice s promocijskim materijalom da bi ostvario planirani prihod. Iz dosadašnjeg djelovanja na tržištu okvira za naočale, poznato je da od 80 potencijalnih potrošača njih 56 kupi naočale, što rezultira stopom konverzije od 70% (56/80). Potrošač koji kupi okvir za naočale u prosjeku potroši 90 kn. Na osnovi dosadašnjeg iskustva i poznavajući tržište okvira za naočale, poslovni subjekt procjenjuje da prosječna stopa odgovora (reagiranja) na izravnu poštu (SO) iznosi 3%.

$$\text{BPO} = \frac{\text{CP}}{\text{Ppo} \times \text{SO} \times \text{SK}} = \frac{50.000}{90 \times 0,03 \times 0,70} = 26.455 \text{ kom}$$

<sup>139</sup> Razrađeno prema Davis, J., ibidem, str. 208.

Iz navedenog proizlazi da je za ostvarivanje dodatnog prihoda od 50.000 kn potrebno na kućne adrese poslati 26.455 komada poštanskih omotnica. Promjene na tržištu okvira za naočale dovode do promjena potrebnih količina poštanskih omotnica koje se s promocijskim materijalom šalju na kućne adrese ovisno o tome radi li se o promjeni prihodovnog cilja, prosječnoj potrošnji, stopi povrata, stopi konverzije ili njihovoj kombinaciji (vidi mjerila 73, 82 i 83.).

Poslovni subjekt može na temelju poznavanja potrebnog broja komada poštanskih omotnica (BPO), te uvažavanja stope odgovora na izravnu poštu (SO) i stope konverzije (SK) izračunati broj novih potrošača (BNP) koji se opredjeljuju za ponudu okvira za naočale s kojima se mogu razvijati odnosi temeljeni na vjernosti.

$$BNP_t = BPO \times SO \times SK$$

gdje su:

$BNP_t$  = broj novih potrošača poslovnog subjekta u vremenu „t“

BPO = broj poštanskih omotnica (u kom)

SO = stopa odgovora (u %)

SK = stopa konverzije (u %)

$$BNP_t = BPO \times SO \times SK = 26.455 \times 0,03 \times 0,70 = 556 \text{ potrošača}$$

Podaci na temelju kojih se zasniva izračun ciljnog prihoda izravne pošte rezultat su poznavanja stanja i kretanja na tržištu, posebno ponašanja i reagiranja potrošača i ključnih konkurenata. Podatke i informacije po toj osnovi potrebno je sustavno prikupljati, analizirati i koristiti s oprezom, posebno zbog dinamičnosti tržišta, odnosno naglih i često velikih promjena koje se događaju na tržištu. Navedeni podaci i informacije nalaze se u organizacijskim jedinicama poslovnog subjekta koje registriraju poslovne događaje i istražuju promjene u okruženju. Najčešće se ti podaci i informacije nalaze u službi marketinga kod većih poslovnih subjekata koji izgrađuju marketinški informacijski sustav ili službi prodaje kod poslovnih subjekata manjih dimenzija.



## CILJNA DOBIT IZRAVNE POŠTE

U komuniciranju s tržištem, kada se ono provodi izravnom poštom, interes je poslovnog subjekta spoznati kolika se dobit ostvari na temelju promocijskih aktivnosti. Korištenje izravne pošte ima čitav niz prednosti od kojih su najznačajnije vezane za mogućnost tržišnog komuniciranja s ciljnim segmentom na temelju popisa ciljnih potrošača (*lead list* - vidi mjerilo 81.), personifikaciju komunikacije kojom se poslovni subjekt obraća potencijalnom potrošaču na ime i na poznatu adresu, mogućnost optimizacije u kontekstu vremena provođenja akcije, izbora ciljnog tržišta, te sadržaja ponude.

Nedostaci izravne pošte se ponajprije očituju u troškovima koji su razmjerno visoki u odnosu na druge medije. Troškovi izravne pošte vezani su za troškove potrebne da se prikupe i ažuriraju kontakt podaci kao i za izradu promocijskog materijala, te poštanskih troškova potrebnih za slanje oglašavačkih materijala na kućne adrese primatelja.

Nastavno na mjerilo 85. u kojem se razmatra u ovom mjerilu koje se odnosi na ostvarivanje dobiti, potrebno je pored troškova realizacije izravne pošte poznavati očekivani prihod, stopu povrata odgovora, stopu konverzije i ciljnu stopu dobiti (vidi o tome više u mjerilima 73, 82 i 83.). Izračun se temelji na jednadžbi:<sup>140</sup>

$$CBPO = \frac{CP_{ip}}{PPo \times SD_c \times SO \times SK}$$

gdje su:

CBPO = ciljni broj poštanskih omotnica vezan za dobit (u kom)

$CP_{ip}$  = ciljni prihod izravne pošte (u kn)

PPo = prosječna potrošnja (u kn)

$SD_c$  = ciljna stopa dobiti (u %)

SO = stopa povrata odgovora (u %)

SK = stopa konverzije (u %)

Primjerice, ukoliko proizvođač okvira za naočale ima ciljnu stopu dobiti ( $SD_c$ ) od 25%, ciljni prihod izravne pošte ( $CP_{ip}$ ) 500.000 kn, prosječnu potrošnju pri-

<sup>140</sup> Razrađeno prema Davis, J., ibidem, str. 215.

likom kupnje (PPo) od 890 kn po osobi, stopu reagiranja na izravnu poštu (SO) od 5% i stopu konverzije potencijalnih u stvarne potrošače (SK) 75%, možemo izračunati ciljni broj poštanskih omotnica vezan za dobit.

$$CBPO = \frac{CP_{ip}}{PPo \times SD_c \times SO \times SK} = \frac{500.000}{890 \times 0,25 \times 0,05 \times 0,75} = 59.952 \text{ kom}$$

Dakle, za ostvarenje 500.000 kn prihoda uz definiranu ciljnu dobit na razini od 25%, te uz ostale podatke, proizlazi da poslovni subjekt mora odaslati na teren, tj. na kućne adrese ciljnih potrošača, 59.952 poštanskih omotnica s promocijskim materijalom.

Navedeno mjerilo, koje se odnosi na ciljeve izravne pošte vezane za ostvarenje dobiti, odnosno ciljnu dobit izravne pošte, ima sličnu funkciju, ograničenja i izvore podataka, kao i mjerilo koje se odnosi na ciljeve izravne pošte vezane za ostvarenje prihoda. Tako, primjerice, ukoliko poslovni subjekt lansira novi proizvod na tržište, on može odlučiti da u fazi njegovog uvođenja i rasta veću pozornost posveti ostvarivanju prihoda u odnosu na profitabilnost proizvoda, te s tim u svezi koristi mjerilo 85. U kasnijim razdobljima, kada proizvod ulazi u fazu zrelosti ili pak fazu opadanja, mnogo veća pozornost se treba pokloniti ostvarivanju profitabilnosti proizvoda i, s tim u svezi, korištenja mjerila - ciljne dobiti izravne pošte.

Izračunavanje ciljnog broja poštanskih omotnica temelji se na podacima o ciljnom prihodu, prosječnoj potrošnji, ciljnoj stopi dobiti, stopi povrata odgovora i stopi konverzije potencijalnih u stvarne potrošače. Ovi podaci se nalaze u marketinškom informatičkom sustavu u onim poslovnim subjektima koji na redovitoj osnovi registriraju promjene na tržištu, odnosno u organizacijskim jedinicama prodaje i marketinga.

87

## UKUPNA DOBIT IZRAVNE POŠTE

Ukupna dobit izravne pošte je mjerilo kojim poslovni subjekt može izračunati s kojim je brojem promocijskih materijala koji se šalju poštom na kućne adrese moguće ostvariti cilj iskazan s dobiti.<sup>141</sup>

$$UDIP = BPO \times SD \times PPo \times SO \times SK$$

<sup>141</sup> Razrađeno prema Davis, J., ibidem, str. 216.

gdje su:

UDIP = ukupna dobit izravne pošte (u kn)

BPO = broj poštanskih omotnica (u kom)

SD = stopa dobiti (u %)

PPo = prosječna potrošnja (u kn)

SO = stopa odgovora (u %)

SK = stopa konverzije (u %)

Primjerice, proizvođač vaza za cvijeće planira slanjem promocijskog materijala na 40.000 kućnih adresa informirati i potaknuti potrošače na kupnju. Iz dosadašnjeg uspješnog poslovanja poznata mu je vrijednost prosječne stope dobiti (SD) od 25%, prosječne potrošnje prilikom kupnje (PPo) od 400 kn, stopa reagiranja na izravnu poštu (SO) od 3% i stopa konverzije potencijalnih u stvarne potrošače (SK) 70%, iz čega proizlazi da je ukupna dobit izravne pošte na razini 84.000 kn:

$$UDIP = BPO \times SD \times PPo \times SO \times SK = 40.000 \times 0,25 \times 400 \times 0,03 \times 0,70 = 84.000 \text{ kn.}$$

Drži se da je mjerilo ukupne dobiti izravne pošte vrijedan pokazatelj uspješnosti promocijske kampanje koja se planira provoditi, te se na tim temeljima kreće i u druge korake procesa realizacije izravne pošte, tj. izradu promocijskog materijala, stvaranja ili inoviranja baze podataka potrošača s kontakt informacijama i slanju pošte na kućne adrese potencijalnih potrošača. S navedenim mjerilom, kao uostalom i s drugim mjerilima izravne pošte, moguće je u pripremi promocijskih aktivnosti simulirati situaciju na način da se u jednadžbu ubace nove vrijednosti, bilo da se radi o broju poštanskih omotnica, prosječnoj stopi dobiti, prosječnoj potrošnji prilikom kupnje, prosječnoj stopi povrata ili stopi konverzije potencijalnih u stvarne potrošače.

Podaci za izračunavanje dobiti po osnovi izravne pošte nalaze se u financijskoj službi ili računovodstvu, organizacijskoj jedinici prodaje ili su rezultat istraživanja koje provodi poslovni subjekt.

88

## NETO DOBIT IZRAVNE POŠTE

Neto dobit izravne pošte predstavljena je vrijednošću ukupne dobiti izravne pošte umanjenom za operativne troškove. Izračunava se po istoj jednadžbi kao i ukupna dobit izravne pošte (vidi mjerilo 87.) s time da se uvodi nova varijabla

koja objedinjuje troškove provođenja promocijske aktivnosti izravnom poštom. Dakle, neto dobit izravne pošte (NDIP) je ukupna dobit izravne pošte (UDIP) minus operativni troškovi ( $T_o$ ).

$$NDIP = UDIP - T_o = (BPO \times SD \times PPo \times SO \times SK) - T_o$$

gdje su:

NDIP = neto dobit izravne pošte (u kn)

UDIP = ukupna dobit izravne pošte (u kn)

BPO = broj poštanskih omotnica (u kom)

SD = stopa dobiti (u %)

PPo = prosječna potrošnja (u kn)

SO = stopa odgovora (u %)

SK = stopa konverzije (u %)

$T_o$  = ukupni operativni troškovi (u kn)

Ukoliko je proizvođač vaza za cvijeće ostvario ukupnu dobit izravne pošte od 84.000 kn sa 40.000 poslanih poštanskih omotnica (BPO), uz prosječnu stopu dobiti (SD) od 25%, prosječnu potrošnju prigodom kupnje (PPo) od 400 kn, stopu reagiranja na izravnu poštu (SO) od 3% i stopu konverzije potencijalnih u stvarne potrošače (SK) od 70%, te uz pretpostavku da su operativni troškovi ( $T_o$ ) za navedene promocijske aktivnosti na razini 40.000 kn, dolazi se do rezultata da je neto dobit izravne pošte 44.000 kn:

$$\begin{aligned} NDIP &= UDIP - T_o = (BPO \times SD \times PPo \times SO \times SK) - T_o \\ &= (40.000 \times 0,25 \times 400 \times 0,03 \times 0,70) - 40.000 \\ &= 84.000 - 40.000 = 44.000 \text{ kn} \end{aligned}$$

Ovim, kao i drugim mjerilima koja se odnose na izravnu poštu (vidi mjerila 85., 86. i 87.) poslovni subjekt može analizirati učinkovitost izravne pošte kao oblika komuniciranja s tržištem, odnosno izravnog marketinga. Izračunate vrijednosti treba shvatiti kao indikatore situacije na tržištu, a nikako kao pravilo i apsolutno točne vrijednosti na temelju kojih se izvode dalekosežni zaključci. One mogu poslužiti kao smjernice za poduzimanje novih aktivnosti, odnosno za korekciju postojećih.

Podaci i informacije na temelju kojih se vrše izračuni nalaze se, kao i za ostala mjerila koja se odnose na izravnu poštu, u računovodstvu poslovnog subjekta, a rezultat su redovitog i sustavnog pristupa prikupljanju i obradi podataka.

## POVRAT INVESTICIJE U IZRAVNU POŠTU

Poslovni subjekti trebaju biti zainteresirani za utvrđivanje učinaka koji će se ostvariti raznolikim investicijskim aktivnostima. Jedna od takvih investicijskih aktivnosti vezana je i za ulaganja usmjerena na promociju putem izravne pošte.

Korištenje izravne pošte u funkciji je privlačenja kupaca, odnosno potrošača. Poslovni subjekt je zainteresiran privući što veći broj kupaca/potrošača uz što manje napora i uz što manje troškova, zbog čega je vrijedno uvažiti učinke koji se ostvaruju izravnom poštom. Djelotvornost izravne pošte ovisit će o mnogim čimbenicima kao što su, primjerice, atraktivnost proizvoda koji se nude promocijskim materijalom, cijene proizvoda, kanali distribucije koji su na raspolaganju kupcima, uvjeti kupnje, troškovi izrade i slanja promocijskog materijala.

Promocija putem izravne pošte, ovisno o jačem ili slabijem utjecaju prethodno navedenih čimbenika, rezultira prodajom osobama koje su reagirale na promocijske aktivnosti izravne pošte. Provedba promocije izravnom poštom vezana je uz određene troškove koji su neophodni kako bi se privukli kupci/potrošači i po toj osnovi ostvarila odgovarajuća prodaja. Troškovi izravne pošte vezani su za troškove dizajna i tiskanja promocijskog materijala, selekciju i izbor ciljnog tržišta, troškove poštarine, troškove osoblja angažiranog u realizaciji izravne pošte, kao i druge troškove. Poznavajući navedene veličine moguće je izračunati povrat investicije (vidi mjerilo 10.) u izravnu poštu (*direct mail ROI*)

Mjerilom povrata investicije u izravnu poštu objedinjeni su utjecaji više veličina. Jedan od utjecaja proizlazi iz stope reagiranja na izravnu poštu (SO). Prema *Direct Mail Association - DMA*<sup>142</sup> proizlazi da prosječno reagiranje na izravnu poštu iznosi oko 2%, tj. od svih poslanih pošiljki na kućnu adresu s promocijskim materijalom oko 2% osoba pozitivno reagira, tj. ulazi u proces kupnje.<sup>143</sup> Primjerice, ukoliko poslovni subjekt pošalje promocijske materijale na 10.000 adresa (BPO), za očekivati je da će reagirati 200 potencijalnih kupaca (SO = 2%). Pretpostavimo, nadalje, da poslovni subjekt, na temelju dosadašnje prakse, ima spoznaje da će visina konverzije potencijalnih potrošača u stvarne potrošače biti 50%, odnosno da će svaki drugi potencijalni potrošač stvarno izvršiti kupnju (SK), te da će prosječna potrošnja prigodom kupnje (PPo) biti na razini od 500 kn, a ukupni troškovi izravne pošte (UT<sub>ip</sub>) biti u visini od 15.000 kn što uključuje izradu i slanje promotivnih materijala na kućne adrese.

<sup>142</sup> [www.the-dma.org/index.php](http://www.the-dma.org/index.php)

<sup>143</sup> [www.zeromillion.com/marketing/direct-mail-roi.html](http://www.zeromillion.com/marketing/direct-mail-roi.html)

Izračunavanje povrata investicije u izravnu poštu moguće je prema jednadžbi:<sup>144</sup>

$$ROI_{ip} = \frac{PU_{ip} - UT_{ip}}{UT_{ip}} = \frac{(BPO \times SO \times SK \times PPO) - UT_{ip}}{UT_{ip}}$$

gdje su:

$ROI_{ip}$  = povrat investicije u izravnu poštu (u %)

$PU_{ip}$  = prihod po osnovi ulaganja u izravnu poštu (u kn)

$UT_{ip}$  = ukupni troškovi izravne pošte (u kn)

BPO = broj poštanskih omotnica (u kom)

SO = stopa odgovora (u %)

SK = stopa konverzije (u %)

PPO = prosječna potrošnja (u kn)

Uvrštavanjem u prethodnu jednadžbu dobivamo:

$$ROI_{ip} = \frac{(BPO \times SO \times SK \times PPO) - UT_{ip}}{UT_{ip}} = \frac{(10.000 \times 0,02 \times 0,50 \times 500) - 15.000}{15.000} = 233\%$$

Povrat investicije u izravnu poštu u ovom je slučaju 233%, što znači da će poslovni subjekt na svakih 100 kn uloženo u izravnu poštu ostvariti 233 kn povrata na uloženo.

Poslovni subjekt može povrat investicije u izravnu poštu mjeriti i procjenjivati prije operativnog djelovanja, tj. prije negoli nastanu troškovi ili to može činiti nakon što je proces realiziran. Uputno je navedeno mjerilo koristiti prije i nakon procesa, te na taj način uspoređivati planirane i ostvarene učinke izravne pošte.

Izračun mjerila povrata investicije u izravnu poštu moguće je ostvariti uključivanjem potrebnih veličina u prethodno napisanu jednadžbu ili, jednostavnije, korištenjem računalnog programa koji se može pronaći na *web*-stranici *Marketing Today*<sup>145</sup> ili *Marketing Profs.*<sup>146</sup>

Izračunavanje navedenog mjerila temelji se na podacima koji se odnose na izravnu poštu i koji se registriraju u službi računovodstva ili financijskoj službi, a rezultat su redovitog praćenja i obrade podataka.

<sup>144</sup> [www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp](http://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp)

<sup>145</sup> [www.marketingtoday.com/tools/roi\\_calculator.htm](http://www.marketingtoday.com/tools/roi_calculator.htm)

<sup>146</sup> [www.marketingprofs.com/2/directmailreturn.asp](http://www.marketingprofs.com/2/directmailreturn.asp)

MJERILA  
VEZANA  
ZA POTROŠAČE





## ZADOVOLJSTVO POTROŠAČA

U središtu zanimanja poslovnog subjekta zadovoljavanje je potreba potrošača koje se iskazuju na tržištu. Razlikuju se dvije skupine potrošača - potrošači proizvoda široke potrošnje i potrošači proizvoda proizvodne potrošnje, koji se često nazivaju i industrijskim potrošačima. Neovisno o tome čije potrebe i želje se zadovoljavaju, poslovni subjekt je zainteresiran da spozna razinu ostvarenog zadovoljstva isporučenim proizvodima ili uslugama.

Zadovoljstvo potrošača je mjerilo kojim se mjeri je li isporučeni proizvod ili usluga ispunio očekivanja potrošača ili su ona premašena. U konkurentskom okruženju gdje poslovni subjekti ulažu napore za zadržavanje postojećih i pridobivanje novih potrošača mjerenje zadovoljstva potrošača je neizostavno.

S obzirom da je zadovoljstvo potrošača u osnovi psihološko stanje, velika se pozornost treba pokloniti kvantificiranju mjerenja zadovoljstva. Zadovoljstvo potrošača je zapravo apstraktna veličina koja varira od osobe do osobe, različito se iskazuje ovisno o vrsti proizvoda ili usluga. Na zadovoljstvo pojedinaca utječu mnogi unutrašnji čimbenici, kao što su to, primjerice, motivacija, stavovi, osobnost, učenje i percepcija i vanjski čimbenici, kao što su to, primjerice, status u društvu, kultura, utjecaj obitelji, utjecaj referentne skupine i drugi čimbenici.

Više autora sugerira različite pristupe mjerenju zadovoljstva potrošača pa su tako Berry i Brodeur<sup>147</sup> razvili model koji su nazvali *Quality Value* kojim mjere zadovoljstvo potrošača u devet kategorija. Parasuraman, Zeithaml i Berry<sup>148</sup> utvrđivanju zadovoljstva pristupaju mjerenjem razlike između očekivanog zadovoljstva i ostvarenog zadovoljstva, a prema Garbrand<sup>149</sup> zadovoljstvo je odnos između percipiranih i očekivanih karakteristika proizvoda ili usluga. Kano<sup>150</sup> uvodi model u kojem na osnovu mjerenja pet preferencija potrošača poslovni subjekt može utvrditi koje su osobitosti proizvoda za potrošača od bitnog značenja. Razvijeni su i drugi model mjerenja zadovoljstva kupaca na nacionalnim razinama kao npr.

<sup>147</sup> [www.business-money-trade.com](http://www.business-money-trade.com)

<sup>148</sup> [www.jstor.org/pss/1251430](http://www.jstor.org/pss/1251430)

<sup>149</sup> [www.business-money-trade.com](http://www.business-money-trade.com)

<sup>150</sup> [www.kanomodel.com](http://www.kanomodel.com)



Rezultatima istraživanja na statistički značajnom uzorku utvrđeno je da je zadovoljstvo s kvalitetom proizvoda na razini prosječne ocjene 4,1, te da je zadovoljno (ocjena 4) i potpuno zadovoljno (ocjena 5) 62% potrošača. Za cijenu rezultati su nešto drugačiji i prosječna ocjena je 3,3 i ukupno 36% potrošača je zadovoljno (ocjena 4) i potpuno zadovoljno (ocjena 5). Dostupnost proizvoda ostvarila je prosječnu ocjenu 3,8, a zadovoljno (ocjena 4) i potpuno zadovoljno (ocjena 5) s dostupnošću proizvoda je 54% potrošača.

Sličan pristup vezan je i za traženje odgovora na pitanje hoće li se kupljena marka proizvoda ili usluge preporučiti drugima, dok se analizom odgovora o tome jesu li potrošači spremni uložiti napor u traženju „svoje“ marke proizvoda ako je ne pronađu na prvom prodajnom mjestu dolazi do daljnjih informacija o ostvarenoj razini zadovoljstva. Ako se većina potrošača opredijeli za traženje „svoje“ marke proizvoda, to ukazuje na njihovo visoko zadovoljstvo i vjernost proizvodu.

Dakle, prikupljanje, selektiranje i obrada podataka o zadovoljstvu potrošača osigurava informacijsku osnovu na temelju koje poslovni subjekt utvrđuje odnos potrošača prema proizvodu ili usluzi i dolazi se do informacija što je potrebno poduzeti da se poveća zadovoljstvo potrošača i u kojim područjima, tj. da li u svezi kvalitete, cijene, ili nekih drugih osobina proizvoda.

91

## PREFERENCIJE POTROŠAČA

Napredak ostvaruju oni poslovni subjekti koji se brže i djelotvornije prilagođavaju novim okolnostima na tržištu. Donedavno su na ostvarivanje uspjeha dominantan utjecaj imali čimbenici vezani za internu jakost i sposobnost poslovnih subjekata. Danas su poslovni subjekti izloženi novim izazovima, a to su izazovi koji zahtijevaju nova promišljanja i nove pristupe razvoju. Uspjeh se više ne može graditi na starim osnovama. Uspjeh je određen prepoznavanjem i prilagođavanjem tržišnim promjenama, tj. utjecajima koji dolaze od konkurenata, dobavljača, distributera i naročito potrošača.

Potrošači su ta snaga koja, ako se spoznaju i zadovolje, omogućuju razvoj. Iz tih razloga potrebno je poduzeti aktivnosti da se istraži ponašanje i razumiju reakcije potrošača te utvrde njihove preferencije. *Conjoint* analiza jedna je od metoda

koja se koristi za utvrđivanje preferencija potrošača na način da se ispituju koja su obilježja proizvoda važna za potrošača i koje su cijene za te proizvode prihvatljive. Navedeno se čini na način da se ponudi set odgovora i traži njihovo vrednovanje umjesto da se izravnim pitanjima kroz upitnik ili intervju traže odgovori.

*Conjoint* analiza je vrlo raširena, a u njezinoj primjeni koriste se u tu svrhu stvoreni računalni programi.<sup>153</sup> U nastavku će se kroz primjer za tenisku lopticu kao proizvod prezentirati pristup i faze provođenja *Conjoint* analize.<sup>154</sup>

Uz pretpostavku da se tržište teniskih loptica poznaje, onda je moguće na temelju tih saznanja definirati tri temeljne osobine teniskih loptica:

- trajnost
- boja i
- cijena.

Trajnost loptica kao bitna osobina teniskih loptica u ovom primjeru definirana je satima igranja s lopticama i to 5, 10 i 15 sati igranja. Druga osobina je boja loptice koja može biti žuta, bijela i crvena. Cijena je, također, jedna od ključnih osobina koja u ovom primjeru iznosi 35 kn, 40 kn i 45 kn za kutiju s tri teniske loptice. Navedene osobine prikazuju se u tablici 32.

**Tablica 32.** Osobine teniskih loptica

| Trajnost igranja (u satima) | Boja loptice | Cijena za 3 komada po kutiji (u kn) |
|-----------------------------|--------------|-------------------------------------|
| 15                          | žuta         | 35                                  |
| 10                          | bijela       | 40                                  |
| 5                           | crvena       | 45                                  |

Proizlazi da je za tenisača „idealna“ kombinacija kada loptice traju najduže, u ovom slučaju 15 sati igranja, imaju najuočljiviju žutu boju i da je cijena najniža, u ovom primjeru 35 kn za kutiju s tri loptice. S druge strane „idealna“ situacija za proizvođača bila bi da loptice traju 5 sati kako bi tenisač bio motiviran da kupi što prije nove loptice, da su loptice crvene boje zbog nižih cijena repromaterijala i da je cijena najviša, tj. 45 kn. Niti je prva varijanta prihvatljiva za proizvođača,

<sup>153</sup> Na tržištu se nudi više računalnih programa npr. od tvrtke Bretton Clark i tvrtke Sawtooth, [www.sawtooth.com](http://www.sawtooth.com)

<sup>154</sup> Prerađeno prema Curry, J.: *Understanding Conjoint Analysis*, Sawtooth Tehnologies, 1996, prema [www.sawtoothsoftware.com](http://www.sawtoothsoftware.com)

ni je druga prihvatljiva za potrošača. Najviše će se prodavati one loptice čija se obilježja nalaze negdje između prve i druge krajnosti.

Provedenim istraživanjem utvrđeno je da tenisači rangiraju pojedine osobine loptica na sljedeći način:

**Tablica 33.** Rang osobina

| Rang | Boja loptice | Dužina trajanja loptice |
|------|--------------|-------------------------|
| 1    | žuta         | 15 sati                 |
| 2    | bijela       | 10 sati                 |
| 3    | crvena       | 5 sati                  |

Najviši rang prema rezultatima istraživanja ima žuta boja, slijede bijela pa crvena boja. Za drugu osobinu, vezanu za trajnost loptica, tenisači najviši rang daju lopticama koje traju najduže (15 sati), a najmanji rang onima koje traju najmanje (5 sati). S obzirom na logiku racionalnosti potrošača cijena kao osobina se posebno ne analizira već se polazi od pretpostavke da potrošačima loptice s najnižim cijenama imaju najviši rang.

Međutim, različiti tenisači, kao uostalom i drugi potrošači, imaju različite preferencije. Uz pretpostavku jednake cijene moguće je napraviti, nakon provedenog istraživanja, kombinaciju po osnovi boje i trajnosti loptica. Promatraju se, dakle, dvije osobine i to za samo dva tenisača (tenisač 1 i tenisač 2), iako je u stvarnosti istraživanje potrebno provesti na statistički značajnom uzorku. Preferencije prvog tenisača prikazane su u tablici 34., a drugog u tablici 35.

**Tablica 34.** Preferencije tenisača 1 (boja i sati igranja)

| Boja   | Trajnost loptica (u satima igranja) |                 |                |
|--------|-------------------------------------|-----------------|----------------|
|        | 15 sati igranja                     | 10 sati igranja | 5 sati igranja |
| žuta   | 1                                   | 2               | 4              |
| bijela | 3                                   | 5               | 6              |
| crvena | 7                                   | 8               | 9              |

**Tablica 35.** Preferencije tenisača 2 (boja i sati igranja)

| Boja   | Trajnost loptica (u satima igranja) |                 |                |
|--------|-------------------------------------|-----------------|----------------|
|        | 15 sati igranja                     | 10 sati igranja | 5 sati igranja |
| žuta   | 1                                   | 3               | 6              |
| bijela | 2                                   | 5               | 8              |
| crvena | 4                                   | 7               | 9              |

Iz prethodnih tablica je vidljivo da se tenisači, vezano za izbor loptica, uvelike slažu, ali je, jednako tako, ostalo mnogo različitosti. Tako, primjerice, prvi tenisač veću pozornost poklanja trajnosti loptica, dajući viši rang trajnijim lopticama (15 i 10 sati igranja), a drugi boji (preferira se žuta i bijela boja). Navedeno su oprečni pristupi, a poslovni subjekt kroz *Conjoint* analizu utvrđuje njihove zajedničke preferencije.

U tu svrhu, svakoj se osobini dodjeljuje određena vrijednost, odnosno određeni broj bodova. Tako se za žutu boju, kao najprihvatljiviju boju za loptice, dodjeljuje vrijednost od 100 bodova, 60 bodova se dodjeljuje za bijelu boju i nula bodova za crvenu boju. Za trajnost loptica utvrđene su sljedeće vrijednosti (bodovi): za loptice koje najduže traju (15 sati) 50 bodova, 25 bodova za one s kojima se može igrati 10 sati i nula bodova za one koje traju svega pet sati igranja. Za različite cijene je vrijednost bodova također različita, pa se i za cijenu od 35 kn dodjeljuje 20 bodova, za cijenu od 40 kn 5 bodova i za cijenu od 45 kn nula bodova. Ovdje je moguće dodijeliti i neke druge vrijednosti (bodove), ali s osnovnom svrhom da se zadrže odnosi među danim osobinama. Navedeni odnosi iskazani bodovnim sustavom prikazani su u tablici 36.

**Tablica 36.** Vrijednosti za pojedine osobine loptica

| Boja loptice |            | Trajnost loptica |           | Cijena |           |
|--------------|------------|------------------|-----------|--------|-----------|
| žuta         | 100 bodova | 15 sati          | 50 bodova | 35 kn  | 20 bodova |
| bijela       | 60 bodova  | 10 sati          | 25 bodova | 40 kn  | 5 bodova  |
| crvena       | 0 bodova   | 5 sati           | 0 bodova  | 45 kn  | 0 bodova  |

Uvažavajući gore istaknute vrijednosti (bodove) u tablici 37. prikazane su preferencije tenisača 1 kroz osobine: boja loptice i trajnost loptica. Tako je najpovoljnija kombinacija za tenisača 1 trajnost loptice od 15 sati igranja (50 bodova) i žuta kao boja loptice (100 bodova) što u zbroju iznosi 150 bodova (100 + 50). S druge strane, kao najnepovoljnija kombinacija ocijenjena je ona koja objedinjuje loptice koje traju pet sati igranja (nula bodova) i crvene boje (nula bodova) što u zbroju čini nula bodova.

**Tablica 37.** Vrednovanje osobina (trajnost i boja loptica) tenisača 1

| Boja               | Trajnost loptica (u satima igranja) |                             |                           |
|--------------------|-------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
|                    | 15 sati igranja – 50 bodova         | 10 sati igranja – 25 bodova | 5 sati igranja – 0 bodova |
| žuta - 100 bodova  | 150 (1)                             | 125 (2)                     | 100 (4)                   |
| bijela - 60 bodova | 110 (3)                             | 85 (5)                      | 60 (6)                    |
| crvena - 0 bodova  | 50 (7)                              | 25 (8)                      | 0 (9)                     |

U sljedećem koraku utvrđuju se za tenisača 1 odnosi i preferencije između cijena i trajanja loptica koje se prikazuju u tablici 38. Rezultati istraživanja ukazuju da tenisač 1 daje najviši rang kombinaciji osobina gdje je cijena loptica 35 kn po kutiji i loptice koje traju 15 sati igranja.

**Tablica 38.** Preferencije tenisača 1 (cijena i sati igranja)

| Cijena (u kn) | Trajnost igranja (u satima) |                 |                |
|---------------|-----------------------------|-----------------|----------------|
|               | 15 sati igranja             | 10 sati igranja | 5 sati igranja |
| 35            | 1                           | 4               | 7              |
| 40            | 2                           | 5               | 8              |
| 45            | 3                           | 6               | 9              |

U sljedećem koraku se za pojedini rang utvrđuju vrijednosti iskazane u bodovima tako da je za cijenu od 35 kn broj bodova 20, za cijenu od 40 kn po kutiji loptica 5 bodova i nula bodova za cijenu od 45 kn. Bodovna vrijednost za osobinu „trajnost loptica“ (u satima igranja) ostaje ista (tablica 39.)

**Tablica 39.** Vrednovanje osobina (trajnost i cijena loptica) tenisača I

| Cijena (u kn)  | Trajnost loptica (u satima igranja) |                                |                              |
|----------------|-------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
|                | 15 sati igranja –<br>50 bodova      | 10 sati igranja –<br>25 bodova | 5 sati igranja –<br>0 bodova |
| 35 - 20 bodova | 70 (1)                              | 45 (4)                         | 20 (7)                       |
| 40 - 5 bodova  | 55 (2)                              | 30 (5)                         | 5 (8)                        |
| 45 - 0 bodova  | 50 (3)                              | 25 (6)                         | 0 (9)                        |

Uvažavajući gore istaknute vrijednosti (bodove) za preferencije tenisača 1, proizlazi da je najpovoljnija kombinacija osobina cijene kutije loptica od 35 kn (20 bodova) i trajnost loptica od 15 sati (50 bodova), što u zbroju iznosi 70 bodova (20 + 50). S druge strane, kao najnepovoljnija kombinacija ocijenjena je ona koja objedinjuje cijenu od 45 kn (nula bodova) i loptice koje traju pet sati igranja (nula bodova) što u zbroju čini nula bodova.

Sada se, uvažavajući rezultate istraživanja o preferencijama potrošača (tenisača), proizvođač loptica za tenis nalazi pred odlukom koje loptice proizvoditi. Pretpostavimo da na raspolaganju ima dvije opcije, proizvodnja loptica ovisno o boji ili proizvodnja loptica ovisno o trajnosti s osobinama kako je prikazano u tablici 40.

**Tablica 40.** Opcije proizvođača

|                 | Loptice ovisno o boji | Dugotrajnije loptice |
|-----------------|-----------------------|----------------------|
| boja loptice    | Žuta                  | bijela               |
| dužina trajanja | 5                     | 15                   |
| cijena          | 40                    | 45                   |

Sada se, uvažavajući navedeno, i vrednovanje osobina (bodova) tenisača 1, uključivanjem svih poznatih veličina, može doći do ukupnih vrijednosti za ocjenu koje loptice su prihvatljivije, što je prikazano u tablici 41.

**Tablica 41.** Analiza preferencija tenisača

| Tenisač I       | Loptice ovisno o boji |     | Dugotrajnije loptice |     |
|-----------------|-----------------------|-----|----------------------|-----|
| boja loptica    | Žuta                  | 100 | Bijela               | 60  |
| dužina trajanja | 5 sati                | 0   | 15                   | 50  |
| cijena          | 40                    | 5   | 45                   | 0   |
|                 |                       | 105 |                      | 110 |



Poslovni subjekt će se opredijeliti za proizvodnju teniskih loptica koje karakterizira dugotrajnost sa sljedećim osobinama: bijele su boje (60 bodova), trajnost 15 sati igranja (50 bodova) i cijena je 45 kn (nula bodova) s ukupnim brojem od 110 bodova.

Dakle, osnovu *Conjoint* analize čine tri ključna koraka:

1. izbor ključnih osobina proizvoda,
2. procjena vrijednosnog sustava potrošača za taj proizvod, i
3. stvaranje temelja za izbor predviđanja.

Za primjenu *Conjoint* analize razvijeni su računalni programi koji omogućuju definiranje pitanja, stvaranja baze podataka i analizu odgovora na individualnoj osnovi. U nekim slučajevima poslovni subjekt će imati potrebu grupirati potrošače u segmente i procjenjivati reakciju pojedinih segmenata potrošača. U tu svrhu koristi se klaster analiza kojom se identificiraju skupine koje imaju minimalne interne varijacije, ali maksimalne varijacije među segmentima. Obrada klaster analize spada u domenu statistike i prelazi okvire razrade ovog mjerila.

## ODNOS STALNIH I NESTALNIH POTROŠAČA

92

Pravi se potrošač stvara vremenom, a klijentom postaje kada se počinje opsluživati na individualiziranoj, odnosno personaliziranoj osnovi. Nije dovoljno tek privući potrošača da on jedanput kupi određeni proizvod. Potrebno je, kako ćemo vidjeti u nastavku, nastojati da on postane vjeran potrošač, što znači da gledano dinamički ostvaruje repetitivne kupnje. Dakle, osim što se potrošača privuče, mora ga se i neizostavno zadržati. To, naravno, nije moguće ukoliko poslovni subjekt nije "iskreno" orijentiran na potrošača. Zato Levitt i navodi<sup>155</sup>: "Svrha poslovanja je da se kreira i zadrži potrošač". Poprilično je sigurno, međutim, kako poslovni subjekti troše čak 70% svojih marketinških proračuna na privlačenje novih kupaca, dok 90% njihovih prihoda potječe od postojećih kupaca. Mnoge tvrtke gube novac na svojim novim kupcima u prvih nekoliko godina. Pretjera-

<sup>155</sup> Levitt, T.: *The Purpose of Fan Enterprise*, Harvard Business School Case, No. 9-481-146, HBS Case Service, Boston 1981. (prema Johnson, W. C., Weinstein, A.: *Superior Customer Value in the New Economy – Concepts and Cases*, 2<sup>nd</sup> Edition, CRC Press, Boca Raton 2000, str. 201.)

no se usredotočujući na stjecanje novih kupaca i zanemarujući postojeće, tvrtke bilježe stopu osipanja kupaca od 10 do 30% na godinu.<sup>156</sup>

Potrošače prema redovitosti njihove potrošnje možemo podijeliti na dvije skupine:

1. stalni potrošači, koji redovito, odnosno u razmjerno jednolikim vremenskim razmacima, kupuju određene proizvode (primjerice, ovisnici o crnoj kavi kupuju mljevenu kavu ili pak kavu u zrnu u gotovo jednakim vremenskim razmacima za potrebe svojeg kućanstva),
2. nestalni (povremeni) potrošači, koji određene proizvode kupuju razmjerno rijetko i u vremenski nepovezanim razmacima (u kućanstvima u kojima se ne pije crna kava, a mljevena ili pak kava u zrnu se kupuje razmjerno rijetko, kako bi se mogla poslužiti gostima koji je piju).

Poslovne subjekte, naravno, najviše zanima međuodnos između stalnih i nestalnih potrošača, jer im je, razumljivo, bitno da taj odnos prevladava u korist stalnih potrošača. Stalni potrošači su zapravo oni koji će (p)ostati vjerni poslovnom subjektu i za čije zadržavanje je potrebno uložiti manje financijskih sredstava. Pretpostavimo i jedan hipotetički primjer:<sup>157</sup> imamo 100 potrošača, svaki troši 1.000 kn godišnje, odnosno ukupno 100.000 kn. Povećanje prihoda od prodaje za 10% je obično lakše ostvariti na način da svaki postojeći potrošač potroši 100 kn više, negoli dobiti deset novih potrošača. Prema tome, svaki poslovni subjekt mora biti u stanju zadovoljavati i zadržavati potrošače.

Na temelju sljedećeg izraza, lako je ustanoviti kako se doprinos pojedine od navedene dvije kategorije potrošača reflektira na prodaju određenog poslovnog subjekta:<sup>158</sup>

$$P_{At} = (VK_{sp} \times B_{sp}) + (VK_{nsp} \times B_{nsp}) \quad (1)$$

gdje su:

$P_{At}$  = prodaja poslovnog subjekta „A” u vremenu „t” (u kom)

$VK_{sp}$  = vjerojatnost kupnje stalnih potrošača (u %)

$B_{sp}$  = broj stalnih potrošača

$VK_{nsp}$  = vjerojatnost kupnje nestalnih potrošača (u %)

$B_{nsp}$  = broj nestalnih potrošača

<sup>156</sup> Kotler, Ph.: Marketinška znanja od A do Z, ibidem, str. 127.

<sup>157</sup> Prilagođeno prema Nash, E. L.: Database Marketing – The Ultimate Marketing Tool, McGraw-Hill Int., 1993, str. 13.

<sup>158</sup> Prilagođeno prema Davis, J., str. 122-124.

Pretpostavimo da auto-servis „A” ima 2.000 razmjerno stalnih i 2.000 razmjerno nestalnih potrošača, odnosno korisnika. Upotrijebljena je atribucija „razmjerno” budući da tek 70% tih stalnih korisnika koristi jednom godišnje usluge tog auto-servisa. S druge strane, tek 20% nestalnih potrošača koristi usluge auto-servisa „A” s vremena na vrijeme, jer koriste usluge drugih auto-servisa. Uvrštavanjem u formulu (1), dobivamo:

$$P_{At} = (70\% \times 2.000) + (20\% \times 2.000) = 1.400 + 400 = 1.800 \text{ korištenja (kupnji) servisa}$$

Ako auto-servis želi povećati broj korištenja (kupnji) servisa, može to učiniti na nekoliko načina. Prvi je da se poveća vjerojatnost kupnje stalnih potrošača, što se može postići promocijskim naporima izravno usmjerenim prema stalnim potrošačima, te uvođenjem programa za povećanje vjernosti potrošača, odnosno uspostavljanja marketinga odnosa i suradnje (*relationship marketing*). Izgradnja vjernosti potrošača obično je definirana kao održavanje ponovljenih kupnji (vidi mjerilo 96.). Vjernost (lojalnost) potrošača (*customer loyalty*) očituje se u ponavljanju kupnje, zaboravljanju eventualnih pogreški, regrutiranju novih kupaca propagandom „od-usta-do-usta”, iskazivanjem što vole, a što ne vole. Međutim, vjernost može biti i rezultat inercije potrošača, kao i rezultat vrlo slabe konkurencije na tržištu.

Postoje četiri tipa vjernosti potrošača:<sup>159</sup>

1. Potrošač bez vjernosti. Zbog različitih razloga neki potrošači ne razvijaju vjernost prema određenim proizvodima ili uslugama.
2. Inercijska vjernost. Niska razina privrženosti povezana s ponovljenom kupnjom tvori inercijsku vjernost. Ovi potrošači kupuju bez navike. Razlog za kupnju im je „zato što sam to oduvijek činio/la“ ili „zato što je to normalno“. Drugim riječima, situacijski su činitelji, a ne činitelji vezani za stavove, primarni razlozi kupnje.
3. Potencijalna vjernost. Riječ je o razmjerno visokoj razini stava povezanoj s niskom razinom ponovljene kupnje. Situacijski činitelji još uvijek u većoj mjeri predodređuju ponovljenu kupnju.
4. Prvorazredna vjernost. Najvažnija je od sva četiri tipa vjernosti. Istodobno postoji visoka razina privrženosti i ponovljene kupnje. Očituje se u ponosu potrošača što upotrebljavaju određeni proizvod i to zadovoljstvo žele podijeliti s članovima svojih referentnih skupina.

<sup>159</sup> Prema Griffin, J., ibidem, str. 22-23.

Cilj je poslovnog subjekta, razumljivo, konvertirati prve tri navedene kategorije potrošača u četvrtu kategoriju.

Pretpostavimo sada da je auto-servis određenim naporima vezanim za zadržavanje korisnika, odnosno povećanjem njihove vjernosti, vjerojatnost kupnje stalnih potrošača povećao s postojećih 70% na 75%. Pri tom je broj stalnih i nestalnih potrošača ostao jednak (2.000), kao uostalom i vjerojatnost kupnje nestalnih potrošača (20%). Uvrštavanjem u formulu (1) dobivamo da je prodaja (korištenje servisa):

$$P_{At} = (75\% \times 2.000) + (20\% \times 2.000) = 1.500 + 400 = 1.900 \text{ korištenja servisa}$$

Ostaje, naravno, upitno koliko je financijskih sredstava uloženo u promociju ili uvođenje programa za povećanje vjernosti potrošača pa je li prema tome povećanje korištenja servisa s 1.800 na 1.900 isplativo?

Drugi način povećanja broja korištenja (kupnji) servisa je povećanjem broja stalnih potrošača premetanjem (konvertiranjem) nestalnih potrošača u stalne potrošače. Ovaj način, kao i prethodno navedeni, zahtijeva ulaganje u promociju, ali i intervencije u poboljšanje usluge stvaranjem tzv. dodane vrijednosti koja se temelji na očitoj, ali često zanemarivanoj činjenici da se povećanje učinkovitosti može ostvariti tek ponudom proizvoda koji su superiorniji od onih koji su raspoloživi. Riječ može biti o kvalitetnim pomacima, kao, primjerice, stvaranju ili repozicioniranju marke proizvoda, (re)dizajnu proizvoda, dodavanju novih svojstava proizvodu, akcijama unapređivanja prodaje i sl. Situacija je u odnosu na prvo prikazano stanje u ovom slučaju sljedeća:

$$P_{At} = (70\% \times 2.100) + (20\% \times 1.900) = 1.470 + 380 = 1.850 \text{ korištenja servisa}$$

Dakle, i u ovom slučaju je došlo do povećanja korištenja servisa s 1.800 na 1.850.

Naposljetku, treći je način da se poveća broj stalnih potrošača, ali ne na uštrb nestalnih potrošača, već njihovim premetanjem iz skupine relativnih nepotrošača (vidi mjerilo 15.), što se može vidjeti iz sljedećeg:

$$P_{At} = (70\% \times 2.100) + (20\% \times 2.000) = 1.470 + 400 = 1.870 \text{ korištenja servisa}$$

Očito je da postoji i još pokoja kombinacija, a već se na temelju prikazanih može vidjeti da će odnos stalnih i nestalnih potrošača, kao i vjerojatnost njihovih kupnji djelovati na konačni učinak prodaje, odnosno obavljanja uslužne djelatnosti.

Naravno, pritom bi se moralo uzeti u obzir i sve marketinške troškove koji nastaju prigodom promjena pojedinih od veličina, a da bi se u konačnici odredilo koji je od načina najbolji.

Informacijska osnova za ovo mjerilo je ovisna o kvaliteti postojeće baze podataka o potrošačima, jer svaka baza podataka o potrošačima treba uključivati povijest kupnji potrošača, odnosno što, gdje, kada, koliko i, ono što je najvažnije, zašto je kupovao u prošlosti od konkretnog poslovnog subjekta.

Pri stvaranju baze podataka o potrošačima mora se odlučiti koje će se informacije prikupljati:<sup>160</sup>

- Najvažnije informacije odnose se na povijest transakcija svakog kupca. Saznanja o tome što je potrošač do tada kupovao dat će mnoge nagovještaje o tome što bi ga moglo zanimati idući put.
- Može koristiti i prikupljanje demografskih informacija o svakom kupcu. U slučaju potrošača, to znači dob, obrazovanje, dohodak, veličinu obitelji i druge atribute. U slučaju poslovnih kupaca, to znači položaj na poslu, odgovornosti radnog mjesta, odnose na radnom mjestu i adrese za kontakte.
- Može se dodati i psihografske informacije, koje opisuju aktivnosti, interese i nazore individualnih potrošača te kako razmišljaju, odlučuju i utječu na druge ljude.

Nove tehnologije baza podataka osim što omogućuju da se stekne znanje o tome tko su potrošači, što i kada su kupili, omogućuju i da se predvide buduće kupnje na temelju proteklog ponašanja. Bez obzira na to, vjerojatnost kupnje kako stalnih, tako i nestalnih potrošača bit će rezultat subjektivne procjene.

Dugo se vremena govorilo kako je najvažnije imati dobar proizvod koji će biti u stanju zadovoljiti potrebe potrošača, međutim to je samo nužna pretpostavka, kao što je nužna pretpostavka, između ostaloga, imati dobru sirovinu, a da bi se imao dobar proizvod. Međutim, najvažnije je imati dobrog kupca, potrošača, odnosno klijenta. Dobrog u smislu da će taj potrošač kupovati proizvod poslovnog subjekta, da će mu biti vjeran i koji će slijedom toga, kupovati i druge proizvode iz proizvodnog programa poslovnog subjekta. Kako bi osigurali takve potrošače, s njima se mora biti u što prisnijem odnosu, mora ih se individualizirati (personalizirati), poznavati i na temelju zajedništva učiniti maksimalne napore da ih se zadovolji.

---

<sup>160</sup> Kotler, Ph.: Marketinška znanja od A do Z, ibidem, str. 85.

I kako onda potrošače učiniti vjernim? Prema Gitomeru<sup>161</sup> to je lako – trebate se koncentrirati na njihovu vjernost umjesto zadovoljstva! Ili, kako kaže Jack Welch, nekadašnji glavni direktor *General Electric*, najbolji način zadržavanja potrošača je da stalno smišljate kako im dati više za manje.

93

## UDJEL POTROŠAČA

Tradicionalna marketinška koncepcija pridonijela je da dođe do promjene da se ne prodaje što je moguće više proizvoda, već da se proda što je moguće većem broju potrošača. Tzv. „jedan-na-jedan” marketing, s druge strane, koji funkcionira po načelu usmjeravanja pojedinačnom potrošaču, nastoji prodati jednom specifičnom potrošaču što je moguće više proizvoda u određenom vremenskom razdoblju i iz različitih linija proizvoda. To znači kako više nije bitan niti broj potrošača koji poslovni subjekt nastoji osvojiti proizvodom, već je bitan broj proizvoda koji svaki pojedinačni potrošač kupuje. To je poznato kao potrošački udjel (*share of customer*), za razliku od tržišnog udjela (*market share*) u tradicionalnom marketingu (vidi mjerilo 14.).

Prema tome, pojam udjela potrošača nekog poslovnog subjekta predstavlja postotak budžeta potrošača koji on troši na proizvode tog poslovnog subjekta. Primjerice, poslovni subjekt ostvaruje 100%-tni ili totalni udjel potrošača kada potrošač troši svoj cijeli budžet za kupnju proizvoda/usluge tog poslovnog subjekta. Kada konkurent ostvari postotak od budžeta tog istog potrošača, onda poslovni subjekt gubi taj udjel potrošača.

Naime, u prodaji proizvoda potrošačima potrebno je razlikovati:<sup>162</sup>

1. Križnu (unakrsnu) prodaju (*cross-sell*) – koja uključuje prodaju dodatnih proizvoda potrošaču koji mogu, ali i ne moraju biti u svezi s izvornom kupnjom. Križna prodaja je, primjerice, temelj strategije *Amazon.coma*.

<sup>161</sup> Gitomer, J.: *Customer Satisfaction is Worthless, Customer Loyalty is Priceless*, A Bard Press Book, Charlotte, NC 1998., str. 25.

<sup>162</sup> Molineux, P.: *Exploiting CRM – Connecting with Customers*, Hodder & Stoughton, London 2002, str. 35.

2. Ponovljenu prodaju (*re-sell*) – od neobične je važnosti u prodaji proizvoda s većom vrijednosti i predvidivim vijekom trajanja (automobili, recimo, gdje potrošači ponovo kupuju automobil istog proizvođača, ali novi tip), ali, također, i kod proizvoda manje vrijednosti (ponovljena kupnja sapuna “Saponije” Osijek, primjerice).
3. Novu prodaju (*new sales*) – riječ je o prodaji novim potrošačima koji prvi puta kupuju konkretan proizvod.

Drugim riječima, udjel potrošača se povećava osobito ukoliko poslovni subjekt povećava križnu prodaju pojedinačnim potrošačima. Postavlja se sada pitanje u čemu je razlika između tržišnog udjela i udjela potrošača? Tržišni udjel se računa s aspekta pojedinačnog poslovnog subjekta, a udjel potrošača s aspekta pojedinačnog potrošača. U prvom slučaju se kao temelj za izračunavanje udjela uzima ukupna prodaja svih poslovnih subjekata, a u drugom slučaju se kao temelj udjela uzima ukupna potrošnja pojedinog potrošača.

Udjel potrošača se računa na temelju sljedeće formule:<sup>163</sup>

$$U_{pit} = \frac{P_{pAt}}{UK_{At}} \times 100$$

gdje su:

$U_{pAt}$  = udjel potrošača „A” u vremenu „t” (u %)

$P_{pAt}$  = prodaja poslovnog subjekta potrošaču „A” u vremenu „t” (u kom ili u kn)

$UK_{At}$  = ukupna kupnja potrošača „A” u vremenu „t” (u kom ili u kn)

Primjerice, ukoliko je vlasnik jednog maloprodajnog objekta 2009. godine kupovao proizvode samo od poslovnih subjekata „K” i „L”, i to na način da je od poslovnog subjekta „K” kupovao proizvode u iznosu od 450.000 kn, a od poslovnog subjekta „L” za 150.000 kn godišnje, onda to znači da je njegov udjel potrošača kod poslovnog subjekta „K” jednak:

$$U_{pAt} = \frac{P_{pAt}}{UK_{At}} \times 100 = \frac{450.000}{600.000} \times 100 = 75\%$$

<sup>163</sup> Razrađeno prema Davis, J., ibidem, str. 92.

Obrnuto, njegov je udjel potrošača kod poslovnog subjekta „L” jednak:

$$U_{pAt} = \frac{P_{pit}}{UK_{At}} \times 100 = \frac{150.000}{600.000} \times 100 = 25\%$$

Međutim, udjel potrošača bi se za poslovni subjekt „K” povećao povećanjem kupnje tog maloprodajnog objekta svih ostalih proizvoda iz proizvodnog programa poslovnog subjekta „K”, odnosno povećanjem prethodno spomenute križne prodaje. To je i razlog zašto danas proizvođači, a osobito prodajni lanci, ali i osiguravajuće kuće i banke, žele vezati svoje potrošače, odnosno korisnike, uz sebe različitim „paketima” proizvoda, karticama i sl.

Kao informacijska osnova najbolje mogu poslužiti podaci iz prodaje, ali svakako najbolje mogu poslužiti različite baze podataka koje poslovni subjekt vodi o svojim kupcima, odnosno potrošačima. Naravno, pritom ostaje problem saznati kolika je potrošnja proizvoda koju potrošač ostvaruje kod konkurenata. No, to je ipak moguće saznati izravnim upitom potrošača, osobito onim velikim, ili pak primarnim istraživanjima potrošača na terenu.

Iz prethodno navedenoga je očito da povećanje udjela potrošača zahtijeva i drugačiji pristup potrošačima. Pojavom marketinga odnosa i suradnje (*relationship marketing*) devedesetih godina, došlo je do najveće promjene u povijesti marketinga, od njegove pojave pedesetih godina. Marketing odnosa i suradnje predstavlja marketing usmjeren potrošačima koji je utemeljen na znanju poslovnog subjekta o ponašanju potrošača i njihovim odnosima prema poslovnom subjektu: što kupuju i što ne kupuju, koliko često kupuju i kako koriste predprodajne, prodajne i postprodajne usluge. Pritom je važno da odnos nastaje kada potrošač spoznaje da zajednički način razmišljanja postoji između potrošača i proizvođača (ponuđača) proizvoda ili usluge. Trenutno je upravljanje odnosa s potrošačima (*Customer Relationship Management - CRM*) „sljedeća velika stvar” u opciji. Konceptijski izrastao iz starijeg „pokreta” marketinga odnosa i suradnje, on uključuje alate elektroničkog poslovanja u cilju pojačavanja veze s potrošačima, unaprjeđivanja usluge potrošačima, smanjivanja troškova zadržavanja potrošača i time povećavanja profitabilnosti.<sup>164</sup>

<sup>164</sup> Vidi o tome više u Meler, M., Dukić, B., ibidem.



## OČEKIVANA VREMENSKA VRIJEDNOST POTROŠAČA

U najnovije vrijeme sazrela su nova promišljanja o ulozi marketinga, osobito što je u osamdesetim godinama prošlog stoljeća marketing zapao u krizu identiteta, budući da je kao poslovna funkcija počeo bivati marginaliziran u odnosu na druge poslovne funkcije poslovnih subjekata. U čemu se, zapravo, sastoji nova promišljanja o ulozi marketinga, a time i razvijanja novih odnosa prema potrošačima? Ustaljeni način promišljanja poslovnih subjekata bio je i još je danas da njihova strategija rasta počiva na povećanju prodaje i povećanju tržišnog udjela. Međutim, pritom obično dolazi do zapostavljanja postojećih potrošača/klijenata u odnosu na nove, odnosno potencijalno nove potrošače/klijente. Zato je ponajbolje, sukladno Paretovom zakonu utvrditi kojih 20% potrošača/klijenata stvara 80% prihoda/dobiti. Financijske analize preuzimanja potrošača komparirane s onim koje se odnose na zadržavanje potrošača (*customer retention*) pokazuju kako stjecanje novih potrošača može koštati čak četiri do sedam puta više negoli zadržavanje postojećih.

Današnji poslovni subjekti moraju obraćati posebnu pozornost na stopu izgubljenih kupaca (stopu prema kojoj gube kupce) i poduzimati korake njezina smanjenja. Postoje četiri koraka tog procesa. Prvo, poslovni subjekti moraju definirati i izmjeriti stopu izgubljenih kupaca. Drugo, moraju prepoznati uzroke gubitka potrošača, te identificirati one koji se mogu neutralizirati. Treće, poslovni subjekti moraju izvršiti procjenu gubitka dobiti po izgubljenom potrošaču. U individualnom slučaju, izgubljena dobit jednaka je očekivanoj vrijednosti životnog vijeka potrošača – sadašnjoj vrijednosti dobiti u budućnosti, a koja bi se ostvarila da potrošač prije toga nije prešao konkurenciji. Četvrto, poslovni subjekt mora saznati koliko bi koštalo smanjenje stope gubitka potrošača. Sve dok je taj trošak niži od izgubljene dobiti, poslovni subjekt bi trebao trošiti taj iznos kako bi smanjio razinu gubitka potrošača.

Očito je da poslovni subjekti moraju poznavati vrijednost svojih potrošača pri čemu se kao jedno od mjerila javlja očekivana vrijednost potrošača ili, kako bi se još mogla nazvati, očekivana vrijednost životnog vijeka potrošača (*lifetime value* - LTV). Ona se mjeri svođenjem na sadašnju vrijednost svih budućih ostvarenih dobiti iz međuodnosa s potrošačima. Drugim riječima, očekivana vremenska vrijednost (LTV) predstavlja zbroj svih budućih prihoda od potrošača od kojih

treba oduzeti troškove proizvoda i usluga. Jednostavnije rečeno, vrijednost zadovoljnih potrošača koji vrednuju pružene im usluge, smanjuju troškove budućih usluga tim istim potrošačima. Očekivana vremenska vrijednost potrošača, dakle, predstavlja vrijednost buduće očekivane dobiti ostvarene u ukupnom budućem vremenu u kojem će potrošač kupovati određeni proizvod.<sup>165</sup> Primjerice, proizvođač/prodavač automobila procjenjuje kako novi kupac automobila ima potencijalnu vremensku vrijednost od 200.000 €. To znači kako se od tog kupca očekuje da u sljedećim godinama, sve do posljednje kupnje, svakih 3-5 godina kupuje novi auto u ukupnoj vrijednosti od 200.000 €. Dakle, očekivana vremenska vrijednost potrošača zapravo predstavlja životni vijek kupnji svakog pojedinog potrošača koji se procjenjuje na temelju prošlih kupnji i ponašanja tog istog kupca kao svojevrsna ekstrapolacija trenda njegove kupnje za dugoročno razdoblje. Naravno, to nije slučaj kod svih proizvoda, jer će LTV za pelene ili dječju hranu, iz razumljivih razloga, biti razmjerno mala.

Jednostavan način za izračunavanje očekivane vremenske vrijednosti prosječnog potrošača u supermarketu se može izvršiti na sljedeći način:<sup>166</sup>

|  |            |
|--|------------|
| Tjedni troškovi potrošača                              | 400 kn     |
| Prema prethodnom, godišnji troškovi iznose (52 tjedna) | 20.800 kn  |
| Pretpostavimo kako će potrošač ostati vjeran 20 godina | x 20       |
| Očekivana vremenska vrijednost potrošača (LTV)         | 416.000 kn |

Međutim, u račun nisu uzeti nikakvi troškovi, kao recimo troškovi oglašavanja, tako da je očekivana vremenska vrijednost zapravo manja.

Apsolutna očekivana vremenska vrijednost potrošača zapravo ne postoji, jer bi to značilo kako je očekivana vrijednost potrošača potpuno jednaka njegovom stvarnom životnom vijeku. Umjesto toga se izračunava relativna očekivana vrijednost potrošača. Primjerice, očekivana vrijednost potrošača za proizvode koji se koriste u trudnoći iznosi devet mjeseci (iako se, naravno, može ponovo dogoditi).<sup>167</sup>

<sup>165</sup> Brink, A., Berndt, A.: Customer Relationship Management & Customer Service, Juta and Co Ltd., Lansdowne 2004, str. 7.

<sup>166</sup> Prema ibidem, str. 37.

<sup>167</sup> Razrađeno prema De Torcy, G., Taylor, A., Delhay, D., Schickel, Y., Fulcher, T., Cincom Financial Services Strategic Research - Customer Lifetime Value Strategies in the Financial Services Industry: Measures, Implementations and Practical Impacts, Cincom, Cincinnati 2005, str. 5.

Opća formula za izračunavanje očekivane vremenske vrijednosti pojedinačnog potrošača je:<sup>168</sup>

$$LTV = \sum_{i=1}^n GNP_m (1+d)^{-i}$$

gdje su:

LTV = očekivana vremenska vrijednost konkretnog potrošača (u kn)

GNP<sub>m</sub> = godišnji neto prinos od marketinških aktivnosti (u kn)

d = diskontna stopa (u %)

i = očekivano trajanje odnosa (u godinama)

Očekivana vremenska vrijednost potrošača (LTV) može se izračunati i na sljedeći način:<sup>169</sup>

$$LTV = \sum_{t=1}^n SZP_t [(P_k - T_{pt}) + B_{np} (T_{pp} - T_{spp}) / (1+d)^t - T_{pp}]$$

gdje su:

t = vrijeme (u vremenskim jedinicama)

n = broj razdoblja

SZP<sub>t</sub> = stopa zadržavanja potrošača (u %)

P<sub>k</sub> = prihod ostvaren po potrošaču u vremenu „t” (u kn)

T<sub>pt</sub> = troškovi uloženi u potrošače u vremenu „t” (u kn)

B<sub>np</sub> = broj novih potrošača generiranih od strane drugih potrošača u vremenskom razdoblju „t”

T<sub>pp</sub> = troškovi pridobivanja potrošača (u kn)

T<sub>spp</sub> = smanjeni troškovi pridobivanja postojećih potrošača (u kn)

d = diskontna stopa (u %)

Ovo je temeljna formula, u koju nisu uključene neke specifične varijable. Naime, svaki poslovni subjekt ovisno o svojoj djelatnosti, odnosno svojim proizvodima, a time i ovisno o svojim potrošačima može u ovu formulu uvesti čitav niz demografskih, socio-ekonomskih i drugih varijabli.

<sup>168</sup> Sargeant, A., West, D. C.: *Direct and Interactive Marketing*, Oxford University Press, Oxford 2001, str. 187.

<sup>169</sup> De Torcy, G., Taylor, A., Delhaye, D., Schickel, Y., Fulcher, T., *ibidem*, str. 11.

Postoje zapravo dva pristupa u izračunu očekivane vremenske vrijednosti potrošača:<sup>170</sup> prvi se temelji na prosječnom potrošaču i ne uzima u obzir moguće učinke marketinških aktivnosti kao što su, primjerice, programi vjernosti, dok ih drugi pristup uzima u obzir.

### Jednostavni pristup

Najjednostavniji pristup utvrđivanju očekivane vremenske vrijednosti je izračunavanje prosječnog neto prihoda na temelju umnoška sljedećih veličina:

prosječna prodaja x broj kupnji godišnje x očekivana dužina odnosa s potrošačem u godinama x prosječni postotak dobiti

### Primjer

Pretpostavimo da trgovina računalima ima sljedeće značajke poslovanja:

|   |             |
|---|-------------|
| Prosječna prodaja                               | = 10.000 kn |
| Broj kupnji godišnje                            | = 5         |
| Očekivana dužina odnosa s potrošačem u godinama | = 3         |
| Prosječni postotak dobiti                       | = 0,24      |
| Očekivani neto prihod                           | = 14.400 kn |

Ako je poznat očekivani neto prihod, onda se očekivana vremenska vrijednost može utvrditi na način da se od očekivanog neto prihoda oduzmu troškovi privlačenja novih potrošača i troškova zadržavanja postojećih potrošača:

očekivana vremenska vrijednost = očekivani prihod – troškovi privlačenja – (troškovi zadržavanja x broj kupnji)

Ako, primjerice, utvrđeni troškovi privlačenja potrošača za jedan oglas iznose 2.000 kn, troškovi zadržavanja po svakoj kupnji nakon prve kupnje iznose 100 kn, a broj kupnji je 5, onda je neto očekivana vremenska vrijednost potrošača = 14.400 kn – 2.000 kn – 2 x 100 kn = 11.900 kn

---

<sup>170</sup> Razrađeno prema Gray, P., Byun, J.: Customer Relationship Management, Center for Research on Information Technology and Organizations, University of California, Irvine, March 2001, str. 45-48.

Povećanje ove vrijednosti se može ostvariti pomoću jedne od sljedeće tri strategije:

1. povećanje iznosa prosječne prodaje (vezana prodaja, veće prodajne jedinice)
2. povećanje broja prodaja (pronalaženje novih potreba potrošača koje se mogu zadovoljiti)
3. povećanje stope dobiti (smanjenje prekomjernih troškova, smanjenje troškova nabave proizvoda, povećanje cijene ukoliko to tržište dopušta).

### Složeniji pristup

Preciznijom kalkulacijom, uključuje se i stopa zadržavanja potrošača (postotak potrošača koji ponovo kupuju) i diskontna stopa da se u račun uključe i vremenski učinci. Promotrimo sljedeći slučaj:

Pretpostavimo da se u prvoj godini pridobilo 100.000 potrošača, kao i da se povećava postotak onih koji će ostati vjerni i u sljedećoj godini. Nadalje, pretpostavimo da će vjerni potrošači svake godini trošiti sve više. Pretpostavimo i da predviđeni trošak zadržavanja potrošača iznosi 60 kn godišnje, a da je inicijalni trošak pet puta veći, odnosno da iznosi 300 kn. Rezultat je prikazan u nastavku, s tim što su pretpostavljene vrijednosti osjenčane:

### Prihodi

|                     | 1. godina   | 2. godina   | 3. godina  | 4. godina  |
|---------------------|-------------|-------------|------------|------------|
| Broj potrošača      | 100.000     | 50.000      | 30.000     | 21.000     |
| Stopa zadržavanja   | 50%         | 60%         | 70%        | 70%        |
| Kupnja po potrošaču | 1.600       | 2.000       | 2.400      | 2.400      |
| Ukupni prihod       | 160,000.000 | 100,000.000 | 72,000.000 | 50,400.000 |

Promotrimo sada trošak zadržavanja potrošača, kako na pojedinačnoj osnovi (trošak pridobivanja/zadržavanja), tako i ukupni trošak pridobivanja svih potrošača. Ukupni trošak pridobivanja se pri tom dobiva množenjem pojedinačnog troška pridobivanja/zadržavanja s brojem potrošača u konkretnoj godini.

## Varijabilni troškovi

|                                 |             |            |            |            |
|---------------------------------|-------------|------------|------------|------------|
| Izravni trošak po kupnji        | 60%         | 50%        | 45%        | 45%        |
| Varijabilni izravni trošak      | 96,000.000  | 50,000.000 | 32,400.000 | 22,680.000 |
| Trošak pridobivanja/zadržavanja | 300         | 60         | 60         | 60         |
| Ukupni trošak pridobivanja      | 30,000.000  | 3,000.000  | 1,800.000  | 1,260.000  |
| Ukupni varijabilni trošak       | 126,000.000 | 53,000.000 | 34,200.000 | 23,940.000 |

Bruto dobit se ostvaruje kao razlika između prihoda i varijabilnog troška. Neto sadašnja vrijednost dobiti se dobiva diskontiranjem bruto dobiti. Prosječna očekivana vremenska vrijednost potrošača se dobiva dijeljenjem kumulativne neto sadašnje vrijednosti s izvornim brojem potrošača (npr. 100.000).

## Dobit

|  |            |            |            |             |
|--|------------|------------|------------|-------------|
| Bruto dobit                              | 34,000.000 | 47,000.000 | 37,800.000 | 26,460.000  |
| Diskontna stopa                          | 1,00%      | 1,253%     | 1,44%      | 1,91%       |
| Neto sadašnja vrijednost dobiti          | 34,000.000 | 37,510.000 | 26,250.000 | 13,853.403  |
| Kumulativna neto sadašnja vrijednost     | 34,000.000 | 71,510.000 | 97,760.000 | 111,613.403 |
| Očekivana vremenska vrijednost potrošača | 340,00     | 715,10     | 977,60     | 1.116,00    |

Ukoliko zbrojimo očekivane vremenske vrijednosti svih sadašnjih i budućih potrošača poslovnog subjekta, rezultat je “vrijednost potrošača” (*customer equity*) koja iskazuje neto vrijednost svedenu na sadašnju vrijednost svih budućih dobitaka za koje poslovni subjekt očekuje da će mu ih potrošači generirati.

Baza potrošača se može rangirati pomoću očekivane vremenske vrijednosti potrošača i njihovom potencijalnom vrijednošću u svrhu grupiranja potrošača na sljedeće:

1. Potrošači velike vrijednosti – potrošači koji imaju visoku očekivanu vremensku vrijednost.
2. Potrošači s visokim rastom – potrošači koji imaju visoku potencijalnu vrijednost.
3. Potrošači niske vrijednosti i niskog rasta – potrošači koji nemaju niti visoku očekivanu vremensku vrijednost, niti visoku potencijalnu vrijednost, ali su profitabilni.
4. Potrošači s negativnom vrijednošću – potrošači koji imaju negativnu očekivanu vremensku vrijednost.

Strategije prema potrošačima se moraju oblikovati na način da se zadrže potrošači velike vrijednosti, poveća broj potrošača s visokim rastom, pridobiju ili potrošači velike vrijednosti ili potrošači s visokim rastom, te da se utvrdi mogu li se potrošači s negativnom vrijednošću preobratiti u profitabilne potrošače.

Informacijska osnova za izračunavanje ovog mjerila se nalazi dijelom u knjigovodstvu poslovnog subjekta, a dijelom u organizacijskoj jedinici prodaje. U najvećem dijelu potrebni se podaci mogu pronaći u CRM (*Customer Relationship Management*) sustavu, ukoliko je on uspostavljen u poslovnom subjektu.

Poslovni subjekti koji su futuristički usmjereni shvaćaju važnost poznavanja potrošača i razumijevanja njihove očekivane vremenske vrijednosti. Ulaskom u 21. stoljeće magična riječ “vrijednost” zamijenila je ponudu proizvoda i usluga. Krajnji cilj je da potrošač poslovnom subjektu u metaforičkom smislu predstavlja njegovo svojevrsno bogatstvo, odnosno njegovu temeljnu imovinu. To se postiže tek ako se shvati da je potrošač bit poslovanja poslovnog subjekta, što je inače i bit marketinške koncepcije. Zato je neophodno da poslovni subjekt u maksimalno mogućoj mjeri zna tko su njegovi potrošači, a da ih ne promatra kao amorfnu tržišnu masu. Jednako kao što zaposlenici unutar poslovnog subjekta međusobno trebaju poznavati jedan drugoga na svojevrsnom internom tržištu, jednako mora, u maksimalno mogućoj mjeri vrijediti i na eksternom tržištu.

## OČEKIVANA VREMENSKA VRIJEDNOST MOGUĆEG POTROŠAČA

U mjerilu 94. govori se o očekivanoj vremenskoj vrijednosti potrošača, ali onih potrošača koji su stvarni potrošači. Očekivana vremenska vrijednost mogućih potrošača (*prospect lifetime value*) se, međutim, odnosi na tzv. moguće, odnosno uvjetno rečeno, potencijalne potrošače.

Mogući potrošač je onaj pojedinac koji ima potrebe za proizvodom konkretnog poslovnog subjekta i sposoban je za njegovu kupnju. Premda mogući potrošač još nije kupovao dotični proizvod, mogao je nešto već čuti i pročitati o proizvodu ili ga je netko njemu već preporučio, ali u pravilu nije svjestan postojanja proizvoda i nije o njemu razmišljao. Ukoliko se moguće potrošače pokuša privući promocijskim aktivnostima, dakle ako oni zamijete neki od oblika stimulacije (npr. novinski oglas), ustanovljavaju da proizvod može biti relevantan za njih i promišljaju što im odnos s gospodarskim subjektom, proizvođačem konkretnog proizvoda može donijeti. Očekivanja mogućih potrošača se pojačavaju budući da su u suglasju s njihovim potrebama. U tom trenutku mogući potrošači shvaćaju da im proizvod ili usluga mogu pružiti odgovarajuću vrijednost i traže dodatne informacije. Ukoliko poslovni subjekt odgovori na inicijalni poziv za stvaranje odnosa, on će priskrbiti dodatne informacije mogućem potrošaču. Primivši tražene informacije, te ukoliko su one u suglasju s njegovim očekivanjima, mogući potrošač je u situaciji da donese odluku o kupnji. Odnos je “zacementiran” i mogući potrošač kupuje i time postaje kupac, odnosno potrošač. Ako mogući potrošač ne dobije tražene informacije, njegova očekivanja i entuzijazam za započinjanjem odnosa splašnjavaju i vjerojatnost da će postati stvarni potrošač se znakovito smanjuje.

Ono što je za poslovni subjekt, na temelju prethodno izrečenoga, bitno jest da utvrdi isplati li mu se ući u akciju pridobivanja mogućih potrošača. Kako bi to utvrdio potrebno mu je izračunati očekivanu vremensku vrijednost mogućih potrošača. Naime, nije dovoljno da se pridobije određeni dio mogućih potrošača, već je svođenjem na današnju vrijednost svih budućih ostvarenih dobiti iz međuodnosa s takvim potrošačima nužno ustanoviti kolika je njihova očekivana vremenska vrijednost. To se čini da bi se tako ustanovljena očekivana vremenska vrijednost mogućih potrošača usporedila s troškovima pridobivanja novih potrošača (vidi mjerilo 101.) i u konačnici odlučilo ide li se različitim promocijskim



aktivnostima u pridobivanje mogućih potrošača ili ne. Naime, kako ćemo vidjeti u nastavku, ako je očekivana vremenska vrijednost mogućih potrošača pozitivna u odnosu na predvidive troškove pridobivanja mogućih potrošača, poslovni subjekt može biti siguran da mu se akcija pridobivanja novih potrošača isplati i da je može pokrenuti.

Očekivana vremenska vrijednost pojedinačnog mogućeg potrošača izračunava se pomoću sljedećeg izraza:<sup>171</sup>

$$\text{MPLTV} = \text{SK} \times (\text{MP} + \text{LTV}) - T_{\text{pp}}$$

gdje su:

MPLTV = očekivana vremenska vrijednost mogućeg potrošača (u kn)

SK = stopa konverzije (u %)

MP = početna marža (u kn)

LTV = očekivana vremenska vrijednost konkretnog potrošača (u kn)

$T_{\text{pp}}$  = troškovi pridobivanja potrošača (u kn)

Treba znati kako je očekivana vremenska vrijednost mogućih potrošača po svojem iznosu razmjerno mala, što proizlazi iz činjenice da je broj mogućih potrošača na koje se ona odnosi obično uvijek razmjerno velik.

Pretpostavimo da neki poslovni subjekt na promocijsku aktivnost za pridobivanje novih mogućih potrošača namjerava utrošiti 480.000 kn. Doseg promocijske aktivnosti je pritom 80.000 mogućih potrošača, očekivana stopa konverzije (vidi mjerilo 83.) je 0,15% (odnosno 0,0015), početna marža koju će poslovni subjekt ostvarivati je 60 kn, a očekivana vrijednost budućeg potrošača (kada se mogući potrošač preobrazi u stvarnog potrošača) iznosi, recimo, 600 kn. S druge strane, troškovi promocijske aktivnosti iznose 6 kn po mogućem potrošaču. Prema tome, očekivana vremenska vrijednost mogućeg potrošača je:

$$\text{MPLTV} = 0,015 \times (60 + 600) - 6 = 3,9 \text{ kn}$$

Kada se očekivana vremenska vrijednost mogućeg potrošača pomnoži s njihovim ukupnim brojem, dobije se:  $3,9 \times 80.000 = 312.000$  kn, što predstavlja ukupnu očekivanu vremensku vrijednost svih mogućih potrošača. S druge strane, ukupni troškovi pridobivanja potrošača putem planirane promocijske aktivnosti iznose 480.000 kn (6 kn po mogućem potrošaču  $\times$  80.000 mogućih potrošača), dakle 168.000 kn više negoli ukupna očekivana vremenska vrijednost svih mogućih

<sup>171</sup> Razrađeno prema Farris, P. W. et al., ibidem, str. 149.

potrošača, što dovoljno uvjerljivo govori kako se poslovnom subjektu ne isplati da uđe u zamišljenu akciju pridobivanja mogućih potrošača. Naravno, ako bi stopa konverzije bila veća, a troškovi promocijske aktivnosti manji, možda bi se akcija pridobivanja potrošača i isplatila. Tražena stopa konverzije, koja bi pridonijela zadovoljavajućoj očekivanoj vremenskoj vrijednosti mogućeg potrošača može se izračunati na sljedeći način:<sup>172</sup>

$$SK = \frac{T_{PP}}{MP + LTV} = \frac{6}{60 + 600} = 0,0090909 \text{ ili } 0,9091\%$$

Dakle, stopa konverzije mora biti najmanje 0,9091 a da bi se akcija pridobivanja potrošača i isplatila.

Informacijska osnova za ovo mjerilo je poprilično problematična, a u najvećem je dijelu slična onim naznačenima u mjerilima 83, 94 i 101. Osobito je teško procijeniti stopu konverzije mogućih potrošača u stvarne potrošače, budući da se ona, zapravo, temelji na iskustvenim podacima, a jednako tako i očekivanu vrijednost budućih stvarnih potrošača (LTV).

96

## STOPA ZADRŽAVANJA POTROŠAČA

U posljednja preko tri desetljeća, poslovni subjekti su evoluirali od fokusiranja na kvalitetu do fokusiranja na zadovoljavanje potrošača, i dalje do fokusiranja na vjernost, što znači na tvorbu vrijednosti.<sup>173</sup> Prema tomu, kako bi uspjeli, poslovni subjekti moraju učiniti veliki napor da tvore vrijednost za potrošača. Razvijanje čvrstih veza s potrošačima stvara vjernost koja vodi većoj stopi zadržavanja potrošača (*retention rate*). Svaki poslovni subjekt mora pronaći pravi odnos sastavnica vrijednosti da zadovolji i ugodni svojim ciljnim tržištima. To znači i da se poslovni subjekti trebaju preorijentirati od fokusiranja na privlačenje potrošača prema fokusiranju na izgradnju veza i zadržavanja potrošača.

Financijske analize preuzimanja potrošača komparirane s onima koje se odnose na zadržavanje potrošača (*customer retention*) pokazuju kako stjecanje novih potrošača

<sup>172</sup> Ibidem, str. 150.

<sup>173</sup> Johnson, M. D., Gustafsson, A., ibidem, str. 18.

može koštati četiri do sedam puta više negoli zadržavanje postojećih. Jednako tako, zadržavanje samo 5% više potrošača može povećati dobit više od 95%.<sup>174</sup> Prethodno navedeno dovoljno rječito govori kojim se smjerom poslovni subjekt treba kretati, a da bi ostvario svoje strateške ciljeve. Jedan od prioritetnih, nedvojbeno je zadržavanje potrošača kojim se teži održati dugoročne odnose s potrošačima. Zadržavanje potrošača je ozrcaljena slika “prebjega” potrošača. Viša stopa zadržavanja potrošača je istovjetna niskoj stopi prebjega. Uobičajeno, zadržavanje potrošača se definira kao broj potrošača koji posluju s poslovnim subjektom na kraju promatranog razdoblja iskazano kao postotak u odnosu na one koji su to činili na početku promatranog razdoblja. Matematički to izgleda kako slijedi:<sup>175</sup>

$$SZP_t = \frac{BSP_{kt}}{BSP_{pt}} \times 100$$

gdje su:

$SZP_t$  = stopa zadržavanja potrošača u vremenu „t” (u %)

$BSP_{kt}$  = broj stvarnih potrošača poslovnog subjekta krajem vremena „t”

$BSP_{pt}$  = broj stvarnih potrošača poslovnog subjekta početkom vremena „t”

Stvarni potrošači pritom predstavljaju pojedince koji su aktualni potrošači konkretne vrste proizvoda, s tim da se oni mogu podijeliti na stvarne potrošače proizvoda konkretnog poslovnog subjekta i na stvarne potrošače proizvoda konkurentskih poslovnih subjekata. Stvarni potrošači konkretnog poslovnog subjekta se pri tome mogu podijeliti na stalne (vjerne, lojalne) i povremene.

Ukoliko je neki poslovni subjekt početkom 2009. godine, primjerice, imao 156.024 stalnih potrošača, a krajem te iste godine 63.278 stalnih potrošača, to znači da mu je stopa zadržavanja potrošača jednaka:

$$SZP_t = \frac{63.278}{156.024} \times 100 = 40,56\%$$

Očito da je riječ o razmjerno slabom zadržavanju potrošača, koje se može poboljšati nizom aktivnosti koje su opisane u mjerilu 92., te je moguće uspoređivati uspješnost takvih aktivnosti međusobnim uspoređivanjem ostvarenih stopa zadržavanja potrošača.

<sup>174</sup> Robinette, S., Brand, C., Lenz, V.: *Emotion marketing*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi 2001, str. 8.

<sup>175</sup> Prilagođeno prema Davis, J., *ibidem*, str. 126.

Informacijska osnova za izračun stope zadržavanja potrošača, kao i za slična mjera koja se odnose na potrošače, je ponajprije ovisna o kvaliteti postojeće baze podataka o potrošačima, na temelju koje se jednostavno može ustanoviti broj stvarnih potrošača poslovnog subjekta u svakom presjeku vremena ili za pojedino vremensko razdoblje. Također, moguća su i primarna istraživanja potrošača, a određeni podaci, osobito za velike potrošače, mogu se naći u organizacijskoj jedinici prodaje poslovnog subjekta.

Međutim, moramo znati i dvije stvari o zadovoljavanju potrošača:<sup>176</sup>

1. Zadovoljstvo potrošača ujedno ne znači i ne jamči njihovu vjernost.
2. Zadovoljstvo potrošača ujedno ne znači i ne jamči njihovo zadržavanje.

Međutim, ako je zadovoljenje potrošača nepouzđano, onda se postavlja pitanje koje je mjerilo povezano s ponovljenom kupnjom? Mjera je vjernost potrošača. Također, valja znati kako zadržavanje potrošača i vjernost potrošača (*customer loyalty*) nisu istoznačnice. Potrošač može ostati uz proizvođača/prodavača zahvaljujući navici ili inerciji bez osjećaja vjernosti u odnosu na njega. Marketing odnosa i suradnje (*relationship marketing*) zato predstavlja novu paradigmu marketinga kojom se marketing kao poslovna filozofija vraća svojim izvornim korijenima po kojima je potrošač u središtu pozornosti poslovnih subjekata, kao i po činjenici da je retencija, odnosno zadržavanje stvarnih potrošača, temelj dugoročnog opstanka i održive konkurentske prednosti. Bolje razumijevanje postojećih potrošača dopušta poslovnim subjektima da međusobno djeluju, odgovaraju i komuniciraju s potrošačima, te na taj način učinkovitije unapređuju stopu zadržavanja (retencije) potrošača.

97

## STOPA IZGUBLJENIH POTROŠAČA

Osim što poslovni subjekt mora privlačiti potrošače, on ih mora i zadržavati, odnosno ne smije ih gubiti. Pritom poslovni subjekt mora obraćati zasebnu pozornost na stopu izgubljenih potrošača (stopu prema kojoj gubi potrošače) i poduzimati korake njezina smanjenja. Postoje četiri koraka tog procesa. Prvo, poslovni subjekt mora definirati i izmjeriti stopu izgubljenih potrošača (*churn rate*).

<sup>176</sup> Gerson, R. F.: From CRM to CR & RM, CRM Today, [www.crm2day.com](http://www.crm2day.com)

Drugo, mora raspoznati uzroke gubitka potrošača, te identificirati one koji se mogu neutralizirati. Treće, poslovni subjekt mora izvršiti procjenu gubitka dobiti po izgubljenom potrošaču. U individualnom slučaju, izgubljena dobit jednaka je očekivanoj vremenskoj vrijednosti potrošača – sadašnjoj vrijednosti dobiti u budućnosti, a koja bi se ostvarila da potrošač prije toga nije prešao konkurenciji (vidi mjerilo 94.). Četvrto, poslovni subjekt mora saznati koliko bi koštalo smanjenje stope gubitka potrošača. Sve dok je taj trošak niži od izgubljene dobiti, poslovni subjekt bi trebao trošiti taj iznos kako bi smanjio razinu gubitka potrošača.

Zadržavanje potrošača je vrlo značajno zato što smanjenje napuštanja potrošača od 5% može dovesti od 25 do 50% (i više) porasta profitabilnosti. Stopa napuštanja potrošača od 10 do 15% uobičajena je u većini gospodarskih djelatnosti.<sup>177</sup> Prosječno se u poslovanju gubi između 10 i 30% vlastitih potrošača svake godine, međutim poslovni subjekti često ne znaju koje su potrošače izgubili, kada su ih izgubili, zašto su ih izgubili ili koliko prihoda od prodaje ili dobiti je izgubljeno njihovim odlaskom?<sup>178</sup> Mnogi poslovni subjekti gube novac na svojim novim potrošačima u prvih nekoliko godina. Pretjerano se usredotočujući na stjecanje novih potrošača i zanemarujući postojeće, upravo ti poslovni subjekti bilježe stopu izgubljenih potrošača od 10 do 30% na godinu. Na osobama koje se bave marketingom je onda da utvrde koji su to potrošači, te da im posvete zasebnu pozornost. Osobito zbog činjenice što su potrošači i previše skupi da ih se privuče, ali i previše dragocjeni da ih se izgubi nakon jedne ili dvije obavljene transakcije.<sup>179</sup>

Stopa izgubljenih potrošača se izračunava na sljedeći način:<sup>180</sup>

$$SIP_t = \frac{BIP_{pt}}{BSP_{pt}} \times 100$$

gdje su:

$SIP_t$  = stopa izgubljenih potrošača u vremenu „t” (u %)

$BSP_{pt}$  = broj stvarnih potrošača poslovnog subjekta početkom vremena „t”

$BIP_{pt}$  = broj izgubljenih potrošača poslovnog subjekta krajem vremena „t”

<sup>177</sup> Johnson, W. C., Weinstein, A.: Superior Customer Value in the New Economy – Concepts and Cases, 2nd Edition, CRC Press, Boca Raton 2000, str. 22.

<sup>178</sup> Hill, N., Alexander, J.: Handbook for Measuring Customer Satisfaction and Loyalty, Infinity Books, New Delhi 2003., str. 5.

<sup>179</sup> Razrađeno prema Roberts-Phelps, G.: Customer Relationship Management – How to Turn a Good Business into a Great One, Viva Books Private Limited, New Delhi 2003, str. 91.

<sup>180</sup> Razrađeno prema Davis, J., ibidem, str. 130.

Ukoliko prethodni izraz usporedimo s mjerilom 96., lako ćemo ustanoviti njihovu međusobnu povezanost. Naime, ako upotrijebimo brojke iz primjera prezentiranog u mjerilu 96., onda se broj izgubljenih potrošača može izračunati kako slijedi:

$$BIP_{pt} = BSP_{pt} - BSP_{kt} = 156.024 - 63.278 = 92.746$$

gdje je:

$BSP_{kt}$  = broj stvarnih potrošača poslovnog subjekta krajem vremena "t"

Ako sada uvrstimo prethodno izračunati broj izgubljenih potrošača poslovnog subjekta u izraz za izračunavanje stope izgubljenih potrošača dobivamo:

$$SIP_t = \frac{92.746}{156.024} \times 100 = 59,44\%$$

Naravno, ako ovako izračunatu stopu izgubljenih potrošača zbrojimo s izračunatom stopom zadržavanja potrošača (SZP<sub>t</sub>) izračunatu na temelju brojeva iz primjera u mjerilu 96., dobivamo, razumljivo, 100%:

$$SIP_t + SZP_t = 100\%$$

pošto zbroj izgubljenih i zadržanih potrošača daje ukupan zbroj potrošača koji su bili "u igri".

Informacijska osnova za izračunavanje ovog mjerila jednaka je kao i u mjerilu 96., odnosno ponajprije ovisi o kvaliteti postojeće baze podataka o potrošačima.

Stopa izgubljenih potrošača je prema američkim izvorima najveća na telekomunikacijskom tržištu, gdje korisnici bivaju neprekidno bombardirani ponudama brojnih davatelja telekomunikacijskih usluga koje se odnose najčešće na niže cijene, tarifne modele, pakete usluga i sl., što dovodi do velike "migracije" korisnika između različitih davatelja usluga. U SAD se stopa izgubljenih potrošača za mobilnu telefoniju kreće između 23,5% i 46%, a za Internet čak između 21% i 63%.<sup>181</sup>

---

<sup>181</sup> Ibidem, str. 131.

Razlozi za gubitak potrošača mogu uistinu biti raznovrsni, jer oni mogu počivati u jednom ili u nekoliko, pa čak i u svim elementima marketinškog miksa, ali je vrlo vjerojatno da je na tržištu prisutna ozbiljna i respektabilna konkurencija za kojom proizvod konkretnoga poslovnog subjekta zaostaje u jednom ili više elemenata marketinškog miksa. Tako primjerice, konkurenti mogu imati kvalitetniji, bolje dizajnirani ili atraktivnije ambalažirani proizvod, s nižom cijenom, koji je za potrošače prihvatljivije distribuiran i kojeg prati znatno veća i kvalitetnija promocija.

Kako bi se preventivno moglo djelovati na sprečavanje pojave izgubljenih potrošača, preporučljivo je da poslovni subjekt izradi tzv. portfelj potrošača, što ne znači ništa drugo do definiranje potrošača koji će biti strateški važni za budućnost poslovnog subjekta. Upotreba pojma "portfelj" u analizi portfelja potrošača proizlazi iz činjenice da je output ovog procesa klasificiranje potrošača u različite skupine kojima se potom upravlja na zajedničkoj osnovi. U analizi portfelja potrošača, u svakom slučaju, potrebno je izvršiti sljedeće aktivnosti:<sup>182</sup>

1. Identifikacija postojećih i potencijalnih potrošača na pojedinačnoj razini ili razini segmenta.
2. Utvrđivanje podataka o prošlim troškovima i prihodima svakog pojedinca/segmenta. Ovi podaci govore o prošloj profitabilnosti svakog potrošača (skupine potrošača).
3. Predviđanje budućih troškova zadržavanja i razvijanja postojećih potrošača.
4. Predviđanje budućih troškova pridobivanja i zadržavanja novih potrošača.
5. Procjena dobiti od novih potrošača u budućnosti.

Današnjim poslovnim subjektima nije najteže pribaviti potrebni kapital, proizvode, zaposlene ili čak i marku proizvoda. Najteže je, u svakom slučaju, ostvariti vjernost potrošača. Odnos s potrošačima je temeljni izvor vrijednosti u novoj potrošačkoj ekonomiji. Poslovni subjekt zato ne smije pretpostaviti da će vjernost (koja je emocija) postojati između njega i potrošača samo zbog toga što između njih postoji nekakav odnos (koji je ponašanje). Poslovni izazov je kako konvertirati emocije u transakciju, potom kako konvertirati odnos koji nastaje iz transakcije u emocionalnu povezanost, odnosno u trajnu vjernost.

---

<sup>182</sup> Buttle, F.: Customer Relationship Management, – Concepts and Tools, Elsevier – Butterworth – Heinemann, Burlington 2004, str. 47.

## PROFITABILNOST POTROŠAČA

Suvremeni trendovi u marketingu izravno ili neizravno ukazuju kako se marketing transformira iz masovnog u tzv. mikromarketing, usmjeravajući se na pojedince i njihove zasebne potrebe, želje, običaje, uvjerenja i ponašanje. S druge strane, suvremena informacijska tehnologija može stvoriti i solidnu osnovu za razvitak takvih odnosa. Međutim, ono što je pritom konstanta i što je sigurno točno, jest činjenica da je razumijevanje potrošača prvi kritični korak u rekonceptualizaciji onoga što marketing jest i što bi trebao biti. Danas se zato sve više govori o tome da poslovni subjekti trebaju mjeriti profitabilnost svojih potrošača, a ne profitabilnost svojih proizvoda.

Poznato je kako je posao marketinških izvršitelja zadržati najvrednije potrošače, pospješivati rast potrošača s visokim potencijalnim rastom, te po mogućnosti preobratiti najlošije potrošače u potrošače s visokim potencijalnim rastom ili ih uvjeriti da prijeđu konkurenciji. Međutim, kako odrediti vrijednost potrošača? Kako možemo s razumnom vjerojatnošću odrediti koje potrošače zadržati, o kojima brinuti, a koje napustiti? Ključno mjerilo je njihovo ponašanje koje je poprilično stabilno, gledano dinamički. Kada se jednom zna tko su potrošači poslovnog subjekta i kada se razumiju njihove želje, prestaje se uzalud baciti novac za marketing namijenjen onima koji nisu zainteresirani za proizvode tog poslovnog subjekta. Na taj će se način zaustaviti promocijske i sve ostale kampanje za stjecanje novih potrošača koje će koštati znatno više negoli se može zaraditi prodajom promoviranih proizvoda. S druge strane, poslovnom subjektu će biti poznato koje su dodatne usluge potrebne njegovim najvrednijim i najuspješnijim potrošačima.

Izračunavanje profitabilnosti potrošača (*customer profitability*) je u svojoj osnovi vrlo jednostavno, jer se ono svodi na izračunavanje razlike između ukupnih prihoda ostvarenih od potrošača i ukupnih troškova uloženi u potrošače (troškova privlačenja i zadržavanja potrošača), u određenom vremenskom razdoblju. Ovo je za postojeće, odnosno vjerne (lojalne) potrošače uvijek jednostavnije izračunati, ali je to ipak moguće izračunati i za nove potrošače koje se želi privući i osvojiti. Dakle, profitabilnost potrošača se može izračunati na sljedeći način.<sup>183</sup>

<sup>183</sup> Prilagođeno prema Davis, J., ibidem, str. 89.



$$\text{PrP}_t = \text{PP}_{pt} - \text{T}_{pt}$$

gdje su:

$\text{PrP}_t$  = profitabilnost potrošača u vremenu „t” (u kn)

$\text{PP}_{pt}$  = prihod od prodaje u vremenu „t” (u kn)

$\text{T}_{pt}$  = troškovi uloženi u potrošače u vremenu „t” (u kn)

Bilo bi, naravno korisnije poznavati profitabilnost za svakog pojedinačnog potrošača što, međutim, nije uopće jednostavno ukoliko poslovni subjekt ne raspolaže s ustrojenim bazama podataka potrošača u kojima je u stanju svoditi troškove na svakog pojedinačnog potrošača (transakcijske troškove, troškove kanala prodaje, troškove isporuke i sl.).

U svakom slučaju, profitabilnost potrošača nam treba dati odgovor u koje se potrošače isplati ulagati, bez obzira je li riječ o njihovom privlačenju ili zadržavanju. Nije dobro, dakle, govoriti o prosječnoj profitabilnosti potrošača nekog poslovnog subjekta, već treba identificirati one koji su profitabilni i one koji su neprofitabilni. Poprilično je sigurno, međutim, kako poslovni subjekti troše čak 70% svojih marketinških proračuna na privlačenje novih potrošača, dok 90% njihovih prihoda potječe od postojećih potrošača.

Preuzimanje potrošača se odnosi na potrebu poslovnog subjekta da pronađe nove potrošače za njegove proizvode. To znači razvijanje strategija za privlačenje potencijalnih potrošača da kupe proizvod. Procjenjuje se, međutim, kako troškovi privlačenja novih potrošača mogu biti pet puta veći od troškova koji su potrebni da se postojeći potrošači održe zadovoljnim. Zadržavanje potrošača je vrlo značajno zato što smanjenje napuštanja potrošača od 5% može dovesti od 25 do 50% (i više) porasta profitabilnosti. Stopa napuštanja potrošača od 10 do 15% uobičajena je u većini gospodarskih djelatnosti<sup>184</sup> (vidi mjerilo 96.).

Mnogi poslovni subjekti gube novac na svojim novim potrošačima u prvih nekoliko godina, pretjerano se usredotočujući na stjecanje novih potrošača i zanemarujući postojeće, te bilježe stopu osipanja potrošača od 10 do 30% na godinu.<sup>185</sup> Prema istraživanjima koja su proveli Reichhold i Sassder s *Harvard Business School* većina potrošača postaju profitabilni za poslovni subjekt tek u drugoj godini poslovanja, jer se u nove potrošače mora ulagati razmjerno velike marketinške napore koji iziskuju i zasebne troškove kako bi se ustanovilo što potencijalni potrošači žele i

<sup>184</sup> Johnson, W. C., Weinstein, A., ibidem, str. 22.

<sup>185</sup> Kotler, Ph.: Marketinška znanja od A do Z, ibidem, str. 127.

kako se na najučinkovitiji način mogu ostvariti zajednički odnosi koji će ujedno stvoriti i najveću zajedničku korist.<sup>186</sup>

Općenito, poslovni subjekti trebaju činiti kombinirane napore u ostvarivanju sljedećeg:

- privlačenje novih potrošača,
- povećanje prodaje po potrošaču,
- smanjenje troškova kroz unapređenje poslovnog procesa, i
- unapređenje odnosa s potrošačima, a time i vjernosti potrošača.

S druge strane, profitabilnost potrošača predstavlja mogućnost ostvarenja dobiti od njegove kupnje, a koja može biti rezultatom:<sup>187</sup>

1. Ostvarenja većeg prihoda od svakog pojedinačnog potrošača.
2. Upotrebom znanja stečenog od potrošača kako bi im se isporučila vrijednost uz veću racionalizaciju troškova.
3. Zadovoljavanjem potrošača na način da svoja pozitivna iskustva šire na druge potrošače.

U odnosu na njihovu profitabilnost, potrošače je moguće podijeliti na više različitih načina, a najjednostavniji je na:<sup>188</sup>

- najvrednije potrošače
- potrošače s visokim potencijalnim rastom
- najlošije potrošače.

Bez obzira na prethodno prikazanu strukturu potrošača, svaki poslovni subjekt zasigurno ima svoje najbolje, "zlatne" potrošače koji su žila kucavica stvaranja prihoda. "Zlatni" potrošači uobičajeno, prema tzv. Paretovom zakonu, čine negdje do 20% ukupnog broja potrošača, ali stvaraju oko 80% prihoda.<sup>189</sup> Poslovni subjekti koji nisu identificirali svoje "zlatne" potrošače čine veliku po-

<sup>186</sup> Anderson, K. , Kerr, C.: Customer Relationship Management, McGraw-Hill Companies Int., 2002., str. 1.

<sup>187</sup> Prema Molineux, P, ibidem, str. 18.

<sup>188</sup> Slepian, J. H.: Finding Profit in Customer Behavior, CRM Today, [www.crm2day.com](http://www.crm2day.com)

<sup>189</sup> Prema Hughes, A. M.: What to Do with Gold Customers, *CRM Today*, [www.crm2day.com](http://www.crm2day.com)

grešku, jer budućnost njihovog poslovanja ovisi upravo ponajviše o “zlatnim” potrošačima. Dakle, postavlja se pitanje što treba činiti sa “zlatnim” potrošačima? Odgovor je: nastojati ih pod svaku cijenu zadržati! Što god da im se čini, treba im staviti do znanja da su poslovnom subjektu neobično važni, a on im se treba dokazati sa stvarno vrijednim uslugama. Tako, primjerice, “zlatnim” potrošačima:

- zrakoplovne kompanije omogućuju vožnju poslovnom (*business*) klasom i bonus milje (*frequent flyer* program),
- banke omogućuju osobnog ili privatnog bankara,
- *Dell* omogućuje zasebnu Internet stranicu i razne popuste,
- neki ih stavljaju u „savjetničke panele”,
- neki omogućuju posebne poklone i pogodnosti.

Poslovni subjekt treba stvoriti proračun za usluge (za razliku od marketinškog proračuna) samo za „zlatne” potrošače. Ako još nema razvijen poseban program za „zlatne potrošače”, poslovni subjekt ga treba žurno ustrojiti. To je najvažniji pojedinačni program razvijanja odnosa s potrošačima za bilo koji poslovni subjekt. To znači kako treba promisliti i „zlatnim” potrošačima osigurati posebne usluge koje istodobno neće biti dostupne „normalnim” potrošačima.

U analizi portfelja potrošača, u svakom slučaju, potrebno je izvršiti sljedeće aktivnosti:<sup>190</sup>

1. Identifikacija postojećih i potencijalnih potrošača na pojedinačnoj razini ili razini segmenta.
2. Utvrđivanje podataka o prošlim troškovima i prihodima svakog pojedinca/segmenta. Ovi podaci govore o prošloj profitabilnosti svakog potrošača (skupine potrošača).
3. Predviđanje budućih troškova zadržavanja i razvijanja postojećih potrošača.
4. Predviđanje budućih troškova pridobivanja i zadržavanja novih potrošača.
5. Procjena dobiti od novih potrošača u budućnosti.

---

<sup>190</sup> Buttle, E., *ibidem*, str. 47.

Informacijska osnova za izračunavanje mjerila profitabilnosti potrošača je jednostavna ukoliko poslovni subjekt posebno knjigovodstveno prati kako prihode od potrošača, tako i troškove uložene u potrošače (troškove privlačenja i zadržavanja potrošača), u određenom vremenskom razdoblju po pojedinim proizvodima ili skupinama proizvoda. U protivnom, profitabilnost potrošača će se teško moći objektivno ustanoviti. Uvijek je pritom jednostavnije ustanoviti prihode od potrošača negoli troškove koji su u njih uloženi.

Naposljetku, moramo istaknuti kako izgradnja vjernosti potrošača od poslovnog subjekta zahtijeva da naglasi vrijednost svojih proizvoda i usluga i da pokaže da je zainteresiran za izgradnju odnosa s potrošačima. Poslovni subjekt treba prepoznati da je njegova najvažnija zadaća izgraditi stabilnu potrošačku bazu prije negoli ostvariti pojedinačnu prodaju. Poslovni subjekti, međutim, moraju biti svjesni zbilje da će na oštrim konkurentskim odnosima koji vladaju na tržištu uvijek bolje proći onaj poslovni subjekt koji će brže spoznavati svoje potrošače i znati što više o njima, a potom tako stečeno znanje biti u stanju brže pretočiti u djelotvornu marketinšku akciju. Na taj se način danas nedvojbeno može i steći konkurentsku prednost.

Činjenica jest da je razumijevanje potrošača prvi kritični korak u rekonceptualizaciji onoga što marketing je i što bi trebao biti. Kotler<sup>191</sup> zato navodi kako pre više poslovnih subjekata troši više vremena na mjerenje profitabilnosti proizvoda negoli na mjerenje profitabilnosti kupaca. Ali potonje je važnije. Jedini profitni centar je kupac. Zato se može reći kako je marketing odjel za proizvodnju potrošača svakog poslovnog subjekta.

99

## POVRAT OD POTROŠAČA

Iz ekonomije je poznato kako nam povrat investicije kazuje u kojoj mjeri poslovni subjekt stvara vrijednost iz konkretne investicije. Međutim, postavlja se

---

<sup>191</sup> Kotler, Ph., Marketinška znanja od A do Z, ibidem, str. 152. i 11.

pitanje što nam kazuje koliko uspješno poslovni subjekt tvori vrijednost iz svojih potrošača? U tu svrhu je potreban izračun povrata od potrošača (*Return on Customer – ROC*) pri čemu jednadžba izračuna ima zapravo oblik jednak onome koji ima jednadžba povrata investicija (*Return on Investment – ROI*) koja je prikazana u mjerilu 10.:<sup>192</sup>

$$ROC = \frac{CF_t + \Delta VP_t}{VP_{t-1}} \times 100$$

gdje su:

ROC = povrat od potrošača (u %)

$CF_t$  = *cash flow* (priljev gotovine, novčani tijek) ostvaren od potrošača u razdoblju „t” (u kn)

$\Delta VP_t$  = promjena u vrijednosti potrošača u razdoblju „t” (u kn)

$VP_{t-1}$  = vrijednost potrošača na početku razdoblja „t” (u kn)

Pri tome, vrijednost potrošača (*customer equity*) dobivamo zbrajanjem očekivane vremenske vrijednosti (vidi mjerilo 94.) svih sadašnjih i budućih potrošača poslovnog subjekta svedenu na sadašnju vrijednost svih budućih dobitaka koja iskazuje neto vrijednost za koju poslovni subjekt očekuje da će mu je potrošači generirati.

Povrat od potrošača se manifestira kroz dva moguća načina kojim potrošači mogu stvoriti odgovarajuću vrijednost – povećanjem *cash-flowa* (priljeva gotovine) poslovnog subjekta u tekućem razdoblju ili njegovim povećanjem u budućem razdoblju. Nedoumica, međutim, koja se pred poslovni subjekt postavlja odnosi se na isplativost povećanja tekućeg ili budućeg priljeva gotovine.<sup>193</sup> Naime, veći promocijski proračun može pridonijeti povećanom pridobivanju novih potrošača, ali i povećanim troškovima. Pri tome, troškovi promocije mogu biti veći negoli što je vrijednost novih potrošača. S druge strane, diversifikacija proizvodnog programa može biti usmjerena većoj skupini potrošača, ali može rezultirati i razmjerno velikim povećanjem jediničnih troškova. Ili, neka posebna usluga može inducirati zadovoljstvo potrošača, pa i vjernost potrošača, kao i njihovu

<sup>192</sup> Razrađeno i prilagođeno prema Peppers, D., Rogers, M.: *Return on Customer – Creating Maximum Value from Your Scarcest Resource*, Currency Doubleday, New York 2005., str. 7.

<sup>193</sup> Razrađeno prema ibidem, str. 9 i 10.

očekivanu vremensku vrijednost, ali može istodobno umanjiti i ostvarenu dobit. Drugim riječima, kreiranje vrijednosti od potrošača je svojevrstni optimizacijski problem. Obično je riječ o tome da se želi povećati budući priljev gotovine na teret smanjenja tekućeg priljeva gotovine, ili obratno. U konačnici, to se ponovo svodi na dvojbu: pridobivanje novih potrošača ili njihovo zadržavanje (vidi mjerila 96 i 100.). U svakom slučaju, u nekoj točki između dva ekstrema – maksimuma dobiti tekućeg razdoblja i maksimuma rasta vrijednosti potrošača nalazi se optimalna razina stvaranja ukupne vrijednosti. Ova točka optimuma je tamo gdje povrat potrošača ima najveću vrijednost.

Dobra usporedba za prethodno je primjer sa seljakom koji godinama neprekidno na nekoj površini zemljišta sije istu, vrlo profitabilnu kulturu. On će prvih nekoliko godina ostvarivati veliku dobit, ali će u međuvremenu iscrpiti zemlju i kroz nekoliko godina dobit će se značajno smanjiti, a potom i nestati. Očito da je za njega razumnije koristiti plodored, dakle naizmjenice sijati različite kulture. Dobit će mu u ovom slučaju u prvih nekoliko godina biti manja, ali će dugoročno biti osigurana, a zemljište će ostati produktivno. U poljoprivredi je zemljište ograničavajući činitelj, a u poslovanju, osobito u marketingu, poslovnih subjekata ograničavajući činitelj su potrošači.

Postavlja se i pitanje u kojoj se mjeri isplate marketinški troškovi, odnosno koliki je povrat od potrošača? Ukoliko je on negativan, marketinški se troškovi, naravno, ne isplate. Vidjet ćemo to na sljedećem primjeru:<sup>194</sup> Pretpostavimo da poslovni subjekt ima 1,000.000 potrošača, za koje je utvrđena iskustvena stopa odgovora (vidi mjerilo 82.) od 1% u odnosu na neko sredstvo izravnog marketinga kojim se nudi određeni proizvod. Pretpostavimo, također, da svako pojedinačno odaslano sredstvo ima cijenu od 10 kn, a da se za svaki pozitivan odgovor potrošača prodajom izravno oglašavanog proizvoda ostvaruje i 1.250 kn priljeva gotovine. To znači da se pojedinom kampanjom izravnog marketinga troši 10,000.000 kn i ostvaruje 12,500.000 kn priljeva gotovine, odnosno 2,500.000 kn dobiti. Poslovni subjekt ima šest kampanja godišnje i u svakoj je stopa odgovora 1%. U tablici 42. je vidljivo da potrošači tvore vrijednost od 75,000.000 kn. Povrat od potrošača ostaje jednak u svim promatranim godinama, jer je i stopa odgovora od 1% jednaka za sve promatrane godine, kojih ima ukupno šest, iako su u tablici prikazane samo prve četiri.

---

<sup>194</sup> Razrađeno prema ibidem, str. 12. i 13.

**Tablica 42.** Izračun primjera uz fiksnu stopu odgovora

|   | Godina 1   | Godina 2   | Godina 3   | Godina 4   |
|---|------------|------------|------------|------------|
| Ukupno potrošača                          | 1,000.000  | 1,000.000  | 1,000.000  | 1,000.000  |
| Stopa odgovora                            | 1,00%      | 1,00%      | 1,00%      | 1,00%      |
| Troškovi po kampanji (u kn)               | 10,000.000 | 10,000.000 | 10,000.000 | 10,000.000 |
| Priljev gotovine po kampanji (u kn)       | 12,500.000 | 12,500.000 | 12,500.000 | 12,500.000 |
| Dobit po kampanji (u kn)                  | 2,500.000  | 2,500.000  | 2,500.000  | 2,500.000  |
| Godišnja dobit - 6 (kampanja u kn)        | 15,000.000 | 15,000.000 | 15,000.000 | 15,000.000 |
| Vrijednost potrošača krajem godine (u kn) | 75,000.000 | 75,000.000 | 75,000.000 | 75,000.000 |
| Promjena u vrijednosti potrošača (u kn)   |            | 0          | 0          | 0          |
| Ukupno stvorena vrijednost (u kn)         | 12,500.000 | 12,500.000 | 12,500.000 | 12,500.000 |
| Povrat od potrošača                       |            | 16,67%     | 16,67%     | 16,67%     |

Vrijednost potrošača u ovom primjeru dobiva se korištenjem diskontne stope od 20% da bi se dobila sadašnja vrijednost od 15,000.000 kn buduće dobiti:

$$VP_t = \frac{D_g}{1 + \frac{d}{100}} \times BG = \frac{15,000.000}{1 + \frac{20}{100}} \times 6 = 12,500.000 \times 6 = 75,000.000 \text{ kn}$$

gdje su:

$VP_t$  = vrijednost potrošača u razdoblju „t” (u kn)

$D_g$  = godišnja dobit (u kn)

$d$  = diskontna stopa (u%)

$BG$  = broj godina

Povrat od potrošača je pritom jednak:

$$\text{ROC} = \frac{\text{CF}_t + \Delta \text{VP}_t}{\text{VP}_{t-1}} \times 100 = \frac{12,500.000 + 0}{75,000.000} \times 100 = 16,67\%$$

Ako se, međutim, svake godine stopa odgovora smanjuje za 0,05 postotnih poena (to je u praksi moguće zbog povećanja „imuniteta” potrošača u odnosu na sredstva izravnog marketinga), što će djelovati i na veće smanjenje vrijednosti potrošača u odnosu na ostvarenu dobit. To će rezultirati negativnom stopom povrata od potrošača već u drugoj promatranoj godini, koja će u godinama što slijede biti sve veća i veća, iako će dobit po godinama biti pozitivna. Poslovni subjekt će biti uvjerenja da stvara vrijednost, ali će vrijednost potrošača svake godine opadati u iznosu koji je veći od godišnje dobiti, što znači da je stvorena vrijednost svake godine zapravo negativna jer se „jede” vlastita baza potrošača (tablica 43):

**Tablica 43.** Izračun primjera uz promjenjivu stopu odgovora

|   | Godina 1   | Godina 2    | Godina 3    | Godina 4    |
|---|------------|-------------|-------------|-------------|
| Ukupno potrošača                          | 1,000.000  | 1,000.000   | 1,000.000   | 1,000.000   |
| Stopa odgovora                            | 1,00%      | 0,95%       | 0,90%       | 0,85%       |
| Troškovi po kampanji (u kn)               | 10,000.000 | 10,000.000  | 10,000.000  | 10,000.000  |
| Priljev gotovine po kampanji (u kn)       | 12,500.000 | 11,875.000  | 11,250.000  | 10,625.000  |
| Dobit po kampanji (u kn)                  | 2,500.000  | 1,875.000   | 1,250.000   | 625.000     |
| Godišnja dobit - 6 kampanja (u kn)        | 15,000.000 | 11,250.000  | 7,500.000   | 3,750.000   |
| Vrijednost potrošača krajem godine (u kn) | 75,000.000 | 56,250.000  | 37,500.000  | 18,750.000  |
| Promjena u vrijednosti potrošača (u kn)   |            | -18,750.000 | -18,750.000 | -18,750.000 |
| Ukupno stvorena vrijednost (u kn)         | 12,500.000 | -7,500.000  | -11,250.000 | -15,000.000 |
| Povrat od potrošača                       |            | -9,167%     | -13,30%     | -21,67%     |



Izračun pojedinih vrijednosti u drugoj promatranoj godini temelji se na sljedećem:

Priljev gotovine po kampanji:  $12,500.000 \text{ kn} \times 0,95\% = 11,875.000 \text{ kn}$

Dobit po kampanji:  $11,875.000 \text{ kn} - 10,000.000 \text{ kn} = 1,875.000 \text{ kn}$

Godišnja dobit (6 kampanja):  $1,875.000 \text{ kn} \times 6 \text{ kampanja} = 11,250.000 \text{ kn}$

Vrijednost potrošača krajem godine:  $\frac{11,250.000}{1 + \frac{20}{100}} \times 6 \text{ godina} = 56,250.000 \text{ kn}$

Promjena u vrijednosti potrošača:  $56,250.000 - 75,000.000 \text{ kn} = -18,750.000 \text{ kn}$

Ukupna stvorena vrijednost:  $-18,750.000 \text{ kn} + 11,250.000 \text{ kn} = -7,500.000 \text{ kn}$

Povrat od potrošača:  $\frac{11,875.000 - 18,750.000}{75,000.000} \times 100 = -9,167\%$

Analognom računicom dobivaju se i veličine u trećoj i četvrtoj godini prikazane u tablici 44.

Dakle, poslovni subjekt na temelju podataka iz tablice 44. već u drugoj promatranoj godini treba obustaviti kampanju izravnog marketinga budući da se već u toj godini može zaključiti kako se gubi više na vrijednosti negoli se ostvaruje dobit. Ako se povrat od potrošača ne mjeri, onda je ovo smanjenje vrijednosti za poslovni subjekt zapravo nevidljivo.

Informacijska osnova za ovo mjerilo je poprilično problematična jer se djelomično temelji na iskustvenim podacima, odnosno na procjeni. To se, ponajprije, odnosi na stopu odgovora i diskontnu stopu. Podaci o troškovima i priljevu gotovine se, s druge strane, mogu dobiti u računovodstvu poslovnog subjekta, dok se druge veličine prikazane u tablicama 42 i 43. mogu jednostavno izračunati.

U svakom slučaju, poslovnim subjektima bi vrijedilo izračunavati povrat od potrošača ponajprije kako bi maksimizirali vrijednost koju ostvaruju u svojem poslovanju i kako se ne bi „polakomili” za tekućom dobiti, već činili napore da očuvaju i povećaju vrijednost svojih potrošača.

## PRIDOBIVANJE NOVIH POTROŠAČA

Marketinški napori pojedinog poslovnog subjekta mogu biti usmjereni u pravcu pridobivanja dijela stvarnih potrošača konkurencije i premetanja relativnih nepotrošača u stvarne potrošače (vidi opširnije mjerilo 15.). U oba slučaja je, dakle, riječ o pridobivanju i zadržavanju potrošača tvorbom i isporukom vrijednosti koja je ili bolja od konkurentskih ili predstavlja novost za potrošače koji još nisu imali prigodu uvjeriti se u ponuđenu vrijednost.

Međutim, iako se na stranicama ove knjige u više mjerila ističe kako stjecanje novih potrošača može koštati četiri do sedam puta više negoli zadržavanje postojećih potrošača, to ne znači da poslovni subjekt ne treba činiti adekvatne marketinške napore u cilju pridobivanja i novih potrošača. Drugo je, međutim, pitanje u kojoj je mjeri pridobivanje novih potrošača (*new customer gains*) isplativo, o čemu se govori u drugim mjerilima (primjerice, u mjerilu 101.).

Broj pridobivenih novih potrošača se može jednostavno izračunati na temelju sljedećeg:

$$\text{BNP}_t = \text{BSP}_{kt} - \text{BSP}_{pt}$$

gdje su:

$\text{BNP}_t$  = broj novih potrošača poslovnog subjekta u vremenu "t"

$\text{BSP}_{kt}$  = broj stvarnih potrošača poslovnog subjekta krajem vremena "t"

$\text{BSP}_{pt}$  = broj stvarnih potrošača poslovnog subjekta početkom vremena "t"

Naravno, prethodno vrijedi ukoliko je prvi član veći od drugog člana, jer u protivnom dolazi do gubitka, a ne povećanja broja potrošača pridobivanjem novih potrošača.

Poslužimo se primjerom iz mjerila 96. Tamo su vrijednosti bile sljedeće:

$$\text{BSP}_{pt} = 156.024$$

$$\text{BSP}_{kt} = 63.278$$

Na temelju toga se u mjerilu 97. izračunao broj izgubljenih potrošača poslovnog subjekta krajem vremena „t” jednostavno kao:

$$\text{BNP}_{\text{pt}} = \text{BSP}_{\text{pt}} - \text{BSP}_{\text{kt}} = 156.024 - 63.278 = 92.746$$

Očevidno da su formule za izračunavanje broja pridobivenih novih potrošača i izgubljenih potrošača zapravo u osnovi jednake, samo je riječ o tome je li broj stvarnih potrošača poslovnog subjekta krajem vremena „t” veći ili manji od broja stvarnih potrošača poslovnog subjekta početkom vremena „t”. U prvom slučaju je riječ o pridobivanju novih potrošača, a u drugom o gubljenju stvarnih potrošača.

Informacijska osnova za izračunavanje ovog mjerila je vrlo jednostavna i može se pronaći u postojećoj bazi podataka o potrošačima ili u organizacijskoj jedinici prodaje poslovnog subjekta. Mogući problem počiva u načinu određivanja što je novi potrošač ukoliko se promatra samo prodaja proizvoda i iz nje zaključuje da ona predstavlja i nove potrošače, a ne vodi se računa da je možda riječ o tzv. *upsellingu*, odnosno povećanju prodaje (fizički ili vrijednosno) proizvoda i usluga po pojedinom potrošaču, koja obično prethodno nije bila planirana, barem ne u takvom opsegu.

U svakom slučaju, ofenzivnom strategijom poslovni subjekt nastoji privući nove potrošače i preuzeti potrošače od konkurenata, dok defenzivnom strategijom želi zadržati potrošače, tj. postići veliku vjernost svojih potrošača, a to je ujedno brana protiv konkurencije. Oba ova puta su izuzetno teška, a o trenutnoj tržišnoj situaciji ovisit će i odluka poslovnog subjekta. Vrlo često su, zapravo, marketinški napori usmjereni u oba pravca.

## TROŠKOVI PRIDOBIVANJA NOVIH POTROŠAČA

101

Pridobivanje potrošača se odnosi na potrebu poslovnog subjekta da pronađe nove potrošače za svoje proizvode. To znači razvijanje strategija za privlačenje potencijalnih potrošača da kupe proizvod i prestaju biti potrošači konkurentskih proizvoda. Procjenjuje se kako troškovi privlačenja novih potrošača pritom mogu biti pet puta veći od troškova koji su potrebni da se zadrže postojeći potrošači. Pridobivanje potrošača (*customer acquisition*), međutim, treba razlikovati od preuzimanja (*acquisition*) drugih poslovnih subjekata, iako im je cilj jednak, a počiva u težnji da se osigura rast i tržišni udjel.

Privlačenje, a potom i pridobivanje konkurentskih potrošača, odnosno u krajnjoj liniji stvaranje novih potrošača, zahtijeva i razmjerno velika financijska sredstva, tako je od bitne važnosti praćenje troškova koji su s time u svezi. Oni se najčešće izračunavaju na način da se svedu na pojedinačnog novog potrošača. Pri tome uvijek postoji problem ustanovljavanja broja novih potrošača. Naime, obično se za neku promocijsku akciju privlačenja novih potrošača unaprijed znaju izdvojena financijska sredstva, ali je nakon provedbe takve akcije malo teže ustanoviti koliki je broj novih potrošača. Drugi način utvrđivanja troškova pridobivanja novih potrošača (*customer acquisition costs*) je da se zbroje svi jedinični promocijski troškovi oglašavačkih sredstava na način kako to navodi Davis:<sup>195</sup>

$$T_{pp} = CD_k \times PT \quad (1)$$

gdje su:

$T_{pp}$  = troškovi pridobivanja potrošača (u kn)

$CD_k$  = broj kompaktnih diskova isporučenih u cilju privlačenja novih potrošača (u kom)

$PT$  = poštanski trošak po pošiljci (u kn)

U ovom slučaju je riječ o slanju promocijskih kompaktnih diskova koji se šalju na slučajno odabrane adrese potrošača koje se želi privući i pritom se treba znati troškove kompaktnih diskova i pojedinačne poštanske troškove, te se njihovim množenjem utvrđuju ukupni troškovi pridobivanja potrošača, ali se oni ovdje ne svode na pojedinačnog novog potrošača, jer se njihov broj niti ne zna.

Drugi je način utvrđivanja troškova pridobivanja potrošača da se poštanski trošak po pošiljci ( $PT$ ) podijeli s tzv. stopom konverzije ( $SK$ ), o čemu se govori u mjerilu 82 i 83.:

$$T_{pp} = \frac{PT}{SK} \quad (2)$$

gdje je:

$SK$  = stopa konverzije

Poslužit ćemo se i jednim izvornim primjerom.<sup>196</sup> Pretpostavimo da poštanski trošak po pošiljci kompaktnih diskova iznosi 12 kn, a da prosječna stopa konverzije,

<sup>195</sup> Prilagođeno prema Davis, J., ibidem, str. 95 i 96.

<sup>196</sup> Razrađeno prema ibidem, str. 96.

koja se temelji na iskustvima iz prošlosti, iznosi 1%. Drugim riječima, na svakih poslanih 100 kompaktnih diskova isporučenih u cilju privlačenja novih potrošača zapravo se privuče i preuzme tek jedan potrošač. Dakle, trošak pridobivanja potrošača je, uzimajući u obzir formulu (1) jednak:

$$T_{PP} = CD_k \times PT = 100 \times 12 = 1.200 \text{ kn,}$$

a ukoliko upotrijebimo formulu (2) opet dobivamo:

$$T_{PP} = \frac{PT}{SK} = \frac{12}{0,01} = 1.200 \text{ kn}$$

Ovisno o gospodarskoj djelatnosti moguće je ustanoviti je li to razmjerno velik iznos ili se može držati normalnim. Jednako tako, stopa konverzije ne ovisi samo o prošlim iskustvima, već dobrim dijelom i o kvaliteti, odnosno djelotvornosti oglašavačkog sredstva. Međutim, u ovom slučaju ne znamo točan broj preuzetih potrošača, već se služimo iskustvenim podacima o stopi njihove konverzije. Osim toga, temeljni je nedostatak što se oglašavačko sredstvo, u ovom slučaju promocijski kompaktni disk, šalje na slučajno odabrane adrese potrošača koje se želi privući. Znatno bolji način bio bi ukoliko bi se oglašavačko sredstvo slalo na adrese tzv. mogućih potrošača (*prospects*). Riječ je o onim pojedincima koji imaju potrebe za proizvodom ili uslugom poslovnog subjekta i sposobni su za kupnju. Premda mogući potrošač još nije kupovao od poslovnog subjekta, mogao je nešto već čuti i pročitati o poslovnom subjektu ili ga je netko njemu preporučio. Prema tome, mogući potrošači mogu znati tko je poslovni subjekt, gdje je i što prodaje, ali još nije kupovao od poslovnog subjekta. U SAD postoje tzv. *mailing* brokeri, dakle tvrtke koje nude prodaju *mailing* lista na kojima se nalaze adrese upravo prethodno spomenutih mogućih potrošača. Treba pritom znati kako je stopa konverzije takvih potrošača oko 3%, odnosno tri puta veća negoli kod slučajno odabranih adresa potrošača. Naravno, i *mailing* tvrtka zaračunava određeni iznos koji se, također, mora obračunavati kao trošak pridobivanja potrošača. Ako pretpostavimo da taj trošak iznosi 9 kn po imenu (adresi) mogućeg potrošača, onda se računica mijenja prema sljedećem:

$$T_{PP} = \frac{PT}{SK} = \frac{12 + 9}{0,03} = 700 \text{ kn}$$

Drugim riječima i troškovi pridobivanja novih potrošača su sada manji za 58,33% negoli pri slučajnom odabiru adresanata.

Uzmimo sada drugi primjer u razmatranje. Pretpostavimo da poslovni subjekt izračunava trošak pridobivanja novog velikog potrošača. On dolazi do sljedećih podataka:<sup>197</sup>

|  |            |
|--|------------|
| Trošak prosječnog prodajnog razgovora (uključujući plaću, proviziju, povlastice i popratne troškove)             | 3.000 kn   |
| Prosječan broj prodajnih razgovora potrebnih da prosječnog potencijalnog potrošača pretvore u stvarnog potrošača | <u>x 4</u> |
| Trošak privlačenja novog potrošača   | 12.000 kn  |

Ovo ipak nije potpuna procjena jer u ovom slučaju zanemarujemo oglašavanje i ostale promocijske aktivnosti, planiranje i slično. Sada pretpostavimo da poslovni subjekt procjenjuje prosječnu očekivanu vremensku vrijednost potrošača (vidi mjerilo 94.) kako slijedi:

|  |              |
|--|--------------|
| Godišnji prihod od potrošača             | 50.000 kn    |
| Prosječan broj godina odanosti           | x 2          |
| Profitna stopa poslovnog subjekta        | <u>x 0,1</u> |
| Očekivana vremenska vrijednost potrošača | 10.000 kn    |

S obzirom da je vrijednost troška pridobivanja novih potrošača viša od očekivane vremenske vrijednosti potrošača, ovaj poslovni subjekt očigledno na privlačenje i pridobivanje novih potrošača troši više no što su oni uopće vrijedni. Dakle, ukoliko poslovni subjekt na tržištu istodobno nema i monopol, onda isti mora ulagati velike napore da u dužem vremenskom razdoblju potrošače zadrži u statusu stalnih potrošača.

Informacijska osnova za utvrđivanje ovog mjerila je jednostavna ukoliko se izračunavaju samo troškovi pridobivanja novih potrošača u njihovoj ukupnosti, dok se situacija komplicira ako se želi ustanoviti i stopa konverzije. Već je rečeno da se stopa konverzije može ustanoviti na temelju izvršenih primarnih istraživanja u prošlosti, a često puta i specijalizirane tvrtke koje nude *mailing* liste raspoložu tim podacima ili se, u najgorem slučaju, stopa konverzije može ustanoviti i uspoređivanjem sa sličnom djelatnošću gdje je ona poznata. U SAD se korisni podaci mogu dobiti ili kupiti na *web*-stranici Udruženja izravnog marketinga (*Direct Marketing Association - DMA*) [www.the-dma.org/index.php](http://www.the-dma.org/index.php). U nas se agencije

<sup>197</sup> Kotler, Ph.: Marketing upravljanje ....., ibidem, str. 47 i 48.

koje se bave i izravnim marketingom još u odgovarajućoj mjeri ne bave ovim poslom.

Osim izračuna troškova pridobivanja novih potrošača, gospodarskim subjektima je često potrebno izračunati i prosječne troškove pridobivanja novih potrošača, što se postiže jednostavnim dijeljenjem ustanovljenih troškova pridobivanja novih potrošača s brojem pridobivenih potrošača (vidi mjerilo 100). Na jednaki način se može izračunati prosječne troškove zadržavanja potrošača dijeljenjem tih troškova s brojem zadržanih potrošača. Usporedbom tih dvaju troškova moguće je ustanoviti međuodnos između pridobivanja i zadržavanja potrošača o čemu se govori u mjerilima 96. i 100.

Na tragu prethodno navedenoga važno je istaknuti da ustanovljavanje troškova pridobivanja potrošača, predstavlja tek prvi korak iza kojeg slijedi ustanovljavanje očekivane vremenske vrijednosti potrošača i profitabilnosti potrošača o čemu se govori u mjerilima br. 94. i 98.

## LITERATURA

- Ambler, T.: Marketing and the bottom line – The marketing metrics to pump up cash flow, Second edition, Prentice Hall, Norfolk 2003.
- Anderson, K., Kerr, C.: Customer Relationship Management, McGraw-Hill Companies Int., 2002.
- Bennett, P. D.: Dictionary of Marketing Terms, 2<sup>nd</sup> ed., AMA, Chicago, 1995.
- Best, R. J.: Market – Based management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability, Pearson Education, New Jersey, 2005.
- Brink, A., Berndt, A.: Customer Relationship Management & Customer Service, Juta and Co Ltd., Lansdowne 2004.
- Buttle, F.: Customer Relationship Management, – Concepts and Tools, Elsevier – Butterworth-Heinemann, Burlington 2004.
- Cachon, G., Terwisch, C.: Marketing Supply with Demand: An Introduction to Operations Management, McGraw Hill, 2006.
- Cron, W. L., DeCarlo, T. E., Palrymple, D. J.: Sales Management, Willey&Sons, New York 2004.
- Curry, J.: Understanding Conjoint Analysis, Sawtooth Tehnologies, 1996.
- Davis, J.: Measuring Marketing – 103 Key Metrics Every Marketer Needs, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd., Singapore 2007.
- De Torcy, G., Taylor, A., Delhay, D., Schickel, Y., Fulcher, T.: Cincom Financial Services Strategic Research - Customer Lifetime Value Strategies in the Financial Services Industry: Measures, Implementations and Practical Impacts, Cincom, Cincinnati 2005.
- Državni zavod za statistiku: Popis stanovništva 2001, Kućanstva prema obiteljskom sastavu i obiteljska kućanstva prema broju članova po naseljima, [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)
- Državni zavod za statistiku: Statistički ljetopis 2007. [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)
- Eechambadi, N.: Highperformance Marketing – Bringing Method to the Madness of Marketing, Dearborn Trade Publishing A Kaplan Professional Company, Chicago 2005.,
- Ekonomski leksikon, CD-ROM, Leksikografski zavod “Miroslav Krleža” i Masmedia, Zagreb 1995.
- Farris, P. W. et al.: Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master, Wharton School Publishing, Upper Saddle River, N.J., 2006.



- FOIP, Vodič za analizu troškova i koristi investicijskih projekata, Zagreb, 2007.
- Gerson, R. F.: From CRM to CR & RM, CRM Today, [www.crm2day.com](http://www.crm2day.com)
- Gitomer, J.: Customer Satisfaction is Worthless, Customer Loyalty is Priceless, A Bard Press Book, Charlotte, NC 1998.
- Gray, P., Byun, J.: Customer Relationship Management, Center for Research on Information Technology and Organizations, University of California, Irvine, March 2001.
- Grande, H., Inman, J. J., Raghubit, P.: The Three Faces of Consumer Promotions, California Management Review, Vol. 46., No. 4, Summer 2004.
- Griffin, J.: Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It, New and Revised Edition, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco 2002.
- Hanson, W.: Principles of Internet Marketing, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2000.
- Hill, N., Alexander, J.: Handbook for Measuring Customer Satisfaction and Loyalty, Infinity Books, New Delhi 2003.
- Hughes, A. M.: What to Do with Gold Customers, CRM Today, [www.crm2day.com](http://www.crm2day.com)
- Johnson, M. D., Gustafsson, A.: Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit – An Integrated Measurement and Management System, Jossey-Bass, San Francisco 2000.
- Johnson, W. C., Weinstein, A.: Superior Customer Value in the New Economy – Concepts and Cases, 2<sup>nd</sup> Edition, CRC Press, Boca Raton 2000.
- Kapferer, K. L.: The New Strategic Brand Management, Kogan Page, London, 2004.
- Kotler, Ph.: Marketinška znanja od A do Z, Binoza Press, Zagreb 2004.
- Kotler, Ph.: Upravljanje marketingom – Analiza, planiranje, primjena i kontrola, deveto izdanje, MATE, Zagreb 2001.
- Kotler, Ph., Keller, K. L.: Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb 2008.
- McCarthy, J. E., Perreault, W. D.: Basic Marketing – A Global Managerial Approach, IRWIN, Homewood Ill. 1993.
- Meler, M., Dukić, B.: Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenta (CRM), Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek 2006.
- Molineux, P.: Exploiting CRM – Connecting with Customers, Hodder & Stoughton, London 2002.

- Müller, J., Singh, J., Avdukić, M., Grgec, M., Horbec, K., Jakša, M., Pavlek, Z. i Valek, M.: Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji, Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju, Zagreb 2006.
- Nash, E. L.: Database Marketing – The Ultimate Marketing Tool, McGraw-Hill Int., 1993.
- Nenskold, J. D.: Marketing ROI: the path to campaign, customer, and corporate profitability, McGraw-Hill, New York 2003.
- Peppers, D., Rogers, M.: Return on Customer – Creating Maximum Value from Your Scarcest Resource, Currency Doubleday, New York 2005.
- Petz, B.: Osnovne statističke metode za nematematičare, Naklada Slap, Zagreb, 2002.
- Rajola, F.: Customer Relationship Management – Organizational and Technological Perspectives, Springer-Verlag, Berlin – Heidelberg 2003.
- Roberts-Phelps, G.: Customer Relationship Management – How to Turn a Good Business into a Great One, Viva Books Private Limited, New Delhi 2003.
- Robinette, S., Brand, C., Lenz, V.: Emotion marketing, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi 2001.
- RRIF: Računski plan za poduzetnike, XII. izmijenjena i dopunjena naklada, RRIF plus, Zagreb, 2007. [www.rrif.hr/docs/racunski-plan.pdf](http://www.rrif.hr/docs/racunski-plan.pdf)
- Salvatore, D.: Ekonomija za menadžere u svjetskoj privredi, MATE, Zagreb, 1994.
- Sargeant, A., West, D. C.: Direct and Interactive Marketing, Oxford University Press, Oxford 2001.
- Schnaars, S. P.: Marketing Strategy – Customers & Competition, 2<sup>nd</sup> Revised and updated edition, The Free Press, New York 1998.
- Semenik, R. J., Bamossy, G. J.: Principles of Marketing, A Global Perspective, 2<sup>nd</sup> ed., South-Western College Publishing, New York, 1995.
- Shaw, R.: Improving Marketing Effectiveness – The Methods and Tools that Work Best, Profile Books Ltd., Delhi 2001.
- Slepian, J. H.: Finding Profit in Customer Behavior, CRM Today, [www.crm2day.com](http://www.crm2day.com)
- Zoltners, A. A., Prabhakant, S., Zoltners, G. A.: The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance, AMACON, New York, 2001.

**WEB adrese:**

[acronyms.thefreedictionary.com/Norwegian+Customer+Satisfaction+Barometer+\(survey\)](http://acronyms.thefreedictionary.com/Norwegian+Customer+Satisfaction+Barometer+(survey))

[www.aimpromote.com/features/lead-custom-list.php](http://www.aimpromote.com/features/lead-custom-list.php)

[www.apacheleads.com](http://www.apacheleads.com)

[www.business-money-trade.com](http://www.business-money-trade.com)

[www.cottoninc.com](http://www.cottoninc.com)

[www.crm2day.com](http://www.crm2day.com)

[www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)

[www.fina.hr](http://www.fina.hr)

[www.gfk.hr/press/letci3.htm](http://www.gfk.hr/press/letci3.htm)

[www.interbrand.com](http://www.interbrand.com)

[www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp](http://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp)

[www.jstor.org/pss/1251430](http://www.jstor.org/pss/1251430)

[www.kanomodel.com](http://www.kanomodel.com)

[www.marketingtoday.com/tools/roi\\_calculator.htm](http://www.marketingtoday.com/tools/roi_calculator.htm)

[www.marketingprofs.com/2/directmailreturn.asp](http://www.marketingprofs.com/2/directmailreturn.asp)

[www.medianet.hr](http://www.medianet.hr)

[www.presscut.hr](http://www.presscut.hr)

[www.rrif.hr/docs/racunski-plan.pdf](http://www.rrif.hr/docs/racunski-plan.pdf)

[www.sawtoothsoftware.com](http://www.sawtoothsoftware.com)

[www.scdigest.com](http://www.scdigest.com)

[www.theacsi.org](http://www.theacsi.org)

[www.the-dma.org/index.php](http://www.the-dma.org/index.php)

[www.zapi.hr](http://www.zapi.hr)

[www.zeromillion.com/marketing/direct-mail-roi.html](http://www.zeromillion.com/marketing/direct-mail-roi.html)

