

14. KANIBAL UHVAĆEN NA DELU

Jedna od najčešće pominjanih prepreka u prodaji i marketingu je strah od kanibalizacije sopstvene prodaje.

Kanibalizacija je aktivnost kojom se ostvaruje rast prodaje pojedinih artikala na račun sopstvenog asortimana. Posledica je da kompanije beleže pad prodaje. To je slučaj samopovređivanja.

Iz mog istraživanja i na osnovu dosadašnjih saznanja procenjujem da se procenat udela ovog efekta kreće od 3% do 15%. Što je niži procenat, to je bolja realizacija. U ovom slučaju kanibal je direktor prodaje jer je očigledan loš primer uticaja na kompanijsku prodaju. Kompanija je do tada uložila znatna sredstva i resurse kako bi zadržala postojeće potrošače, a još je važnije ukalkulisati činjenicu da u proseku treba sedam puta više investirati da bi se privukli novi potrošači (konkurentski, ređe novi) nego da bi se zadržali stari. Za kompaniju to znači i pad profita u poslovanju zbog potrebe da se investira u nastup ili dodatnu aktivnost kako bi se realizovao zadati cilj.

Kanibalizacija se može posmatrati kao mera pospešivanja dodatne prodaje konkurencije ili ugrožavanja sopstvene prodaje i pozicije na tržištu! Snaga portfolija i pozicija kompanije na tržištu direktno utiču na konačan ishod.

Što je veći prortfolio, veće su i šanse da se postigne ovaj efekat! Kada kompanija ima preko 55 artikala, bez obzira na broj brendova i različitih pakovanja, postoji mogućnost da se oni međusobno ugroze. Uspješna strategija omogućava da se ovaj efekat umanjuje. Da bi se predupredila ova vrsta pretnje, da bi se izbegli efekti gubitka sopstvene prodaje, preduzimaju se terenska istraživanja i vrše procene.

Tabela 14.1: Odnos cena u kategoriji piva

Naziv segmenta	udeo segmenta na tržištu	cenovni razredi po litri obračunati	brendovi	cenovni indeks*	konkurent-ska ponuda	cenovni indeks konkurencije
Premium segment	5%	>100 rsd	Becks	130%	Heineken	145%
Vrednosni segment	35%	70-99 rsd	Jelen	100%	Pils Plus	90%
Segment niskih cena	60%	70 rsd<	Apatinsko	85%	Weifert	82%

* Cenovni indexi se formiraju prema brendu sa najvećim učešćem

Tabelu posmatrajte ne samo kao razlike u cenama, već i kao odnos prema ukupnom zadovoljenju koje nudi svaki brend. Uvek je to pitanje odnosa cene i percipirane vrednosti brend ponude. Što je veća vrednost, veća je i šansa da se značajnije utiče na preraspodelu tržišnog učešća.

Dodatna pitanja u vezi sa tabelom:

- Koliko Jelen pivo od 0,5 litra može da snizi cenu a da ne ugrozi sopstvenu prodaju u odnosu na Apatinsko pivo od 0,5 litra?
- Na kojem nivou je predlog da se definiše cena Jelen Coola, a na kojem Jelen Cool Grejpfрут?
- Koliko je Becks pod uticajem da mora da snižava cenu Hainekeena?

Osnovni primeri moguće kanibalizacije

a. Ekstenzija postojećeg brenda (Coca-Cola, Jelen) koja imaju cilj da privuče nove potrošače (npr. Coca Cola Zero, Jelen Cool) sa očekivanim mini-

malnim uticajem na primarnu ciljnu grupu. U kategoriji piva inovacije na postojeću platformu brend ponude služe da bi se regrutovali mlađi potrošači koji ulaze u zakonsku dozvoljenu starosnu grupu onih preko 18 godina. Ideja je da mladima brend Jelen bude prvi brend piva u životu. Uvek postoji prvi put. Ekstenzija se lansira i da bi se unapredili pojedini elementi brenda. Na primer, Jelen želi da bude atraktivan i mlađoj populaciji i lansira ukuse na koje su njima već poznati. U jednom istraživanju je navedeno da 45% mladih (Mediana, TGI istraživanje, 2009) želi da proba nove ukuse. Ostvaruje se istovremeno unapređivanje imidža osnovnog brenda i proširivanje nove ciljne grupe, mlađih potrošača. Koristi se snaga osnovnog brenda kojim se realizuje strateški cilj da se unaprede vrednosti brenda kroz novu ponudu. Na ovaj način i sam Jelen brend ima konkretne benefite od lansiranja novog ukusa, Jelen Cool i Jelen Cool Grejpfruta. Ove ponude su taktičke prirode i ne ostvaruju značajne udele u ukupnoj prodaji. One služe tome da pokažu da je potencijal brenda veći nego što je do tada predstavljano. Brend poručuje potrošačima da će zajedno otkrivati nove ukuse.

b. Potpuno novi brend napada u segmentima u kojem portfolio kompanije nije prisutan kako bi privukao nove ili konkurentske potrošače. Procenjeno je da se trenutna ponuda brend asortimana koja je namenjena tržištu ne uklapa u postojeću brend vizuju portfolija. Marketeri ne žele da ih povezuju sa postojećom brend ponudom. To je najčešći slučaj kada treba imenovati negazirane i gazirane vode. Izbegava se korišćenje istog imena. Taj slučaj nije sa vodom Rosom i Vodom Vrnjci koje menjaju samo boje pakovanja i etiketa da bi odmah na polici ukazali koja je voda u pitanju. Time se ostvaruje značajna sinergija budžetskih investicija i ne investira se u dva posebna brenda. Voda Vrnjci je iz taktičkih razloga lansirala vodu Element, sa idejom da unapredi svoj imidž u očima partnera i potrošača. Fabrička cena boce od 1 litra iznosi 155 dinara (tačno). U nižim cenovnim segmentu karakterističan je slučaj sa brendom Apatinsko pivo, koji je namenjen cenovno osetljivijim potrošačima, spremnim da pređu na jeftinije ponude piva, što predstavlja downtrading – seljenje potrošača iz višeg u niži cenovni segment i ponude. Apatinska pivara je

samo lansirala povratnu staklenu bocu od 0,5 litra (posle i 0,6 l). Pivara planira da zadrži svoje potrošače predstavljajući svoju dopunjenu ponudu. U oba procesa treba pratiti na koji način se menja struktura ponude ili, još bolje, da se u istraživanju utvrdi kako bi potrošači mogli da reaguju na nove modele ponuda.

Sledeći tabelarni prikaz pokazuje na koji način se predstavljaju i upoređuju rezultati istraživanja u okviru postojećeg asortimana i na koji način korisnici jednog cigareta brenda koriste više proizvoda u okviru jednog brenda.

Tabela 14.2: Kanibalizacija proizvoda u okviru jednog brenda

	Non-filter	Lights-King	Lights-100s	Low-Tar King	Low-Tar 100s
Non-filter	–	4	1	1	1
Lights-King	3	–	3	2	3
Lights-100s	6	7	–	7	2
Low-Tar King	5	4	4	–	3
Low-Tar 100s	2	3	2	2	–

Posmatra se vrednost iz reda u odnosu na kolonu. Što je njena vrednost veća, i kanibalizacija je veća. Lights – 100s ima najveći problem sa drugim proizvodima ovog brenda. Ovaj slučaj predstavlja i snagu brenda da dodatnom ponudom zadržava potrošače lojalnim uz svoj brend. Šta biste predložili kompaniji da reaguje sa svakom podatkom? Idealno je da su svuda nule, što bi predstavljalo da svaki konzument ne razmatra korišćenje drugih opcija. Podaci su dobijeni na osnovu formule koja koristi rezultate istraživanja potrošača i tržišta.

Na drugom primeru se pokazuje na koji način brendovi iz dva asortimana utiču jedni na druge:

Tabela 14.3: Kanibalizacija dva brenda u odnosu na ostale brendove na tržištu

Kompanijski brend	Nivo kanibalizacije	Brend direktne konkurencije	Nivo kanibalizacije
Brend 1	7	Brend 1	9
Brend 2	9	Brend 2	6
Brend 3	4	Brend 3	5
Brend 4	5	Brend 4	4
Brend 5	3	Brend 5	8
Brend 6	7	Brend 6	6
Brend 7	9	Brend 7	9
Brend 8	9	Brend 8	3
		Brend 9	9
		Brend 10	9

Predstavljeni faktori za dva brenda pokazuju da kanibalizacija postoji na skoro svim brendovima koji čine primarni repertoar potrošača. Ponude nisu jasno diferencirane među sobom. Svako u svom segmentu ima svoju grupu konkurenata. Sve veće vrednosti od 7 predstavljaju ozbiljnu pretnju preuzimanja tekućih potrošača i njihovo seljenje sa brenda na brend. Ovo je slučaj veće cenovne osetljivosti potrošača kada žele da povećaju svoj repertoar konzumacije kada, na primer, traje rat cena.

DODATNI PRIMER KANIBALIZACIJE

1. Mobilni operateri predstavljaju nove tarifne ponude i atraktivne mobilne telefone kontinuirano, a potreba da se promovišu nove ponude postoji zbog značajnog konkurentskog pritiska. U krojenju paketa operatori se rukovode profitnim stopama. Zato u svakoj ponudi postoji nešto što nam ne odgovara.
2. Manji proizvođači hrane i pića pokušavaju brzo da osvoje deo tržišnog učešća. Ako im je cena osnovni konkurentski faktor uspeha, svi akteri na tržištu su navikli da sačekaju narednu „prodaju na akciji“.
3. Trgovci i potrošači su zainteresovani da imaju na promociji što više visokoobrtnih artikala u katalogu i na policama radnji. Ovo je najmanji interes dobavljača da mu raste prodaja robe na akcijama.

4. U segmentu deterdženata vodi se velika bitka kako da domaćice pređu sa upotrebe praškastih na tečne deterdžente.
5. Grupne kupovine su primeri kupovine iz baze korisnika koji prihvataju uslove iz ponude tokom trajanja ponude u određenom vremenskom periodu. Ponude su niže i za 50%. Korisnici koji su na to navikli prate sve takve sajtove i čekaju povoljnije cene.

DODATNA PITANJA:

- Na koji način je kanibalizacija korisna, a u kom slučaju opasna po firmu?
- Na koji način se predlaže smanjivanje uticaja kanibalizacije u slučaju novog artikla?
- Na koji način je moguće uticati ponudom kategorije na jedna brend?
- Da li pod kanibalizacijom podrazumevamo i artikle koji imaju iste ili su u cenovnom posegu +/- 10%?
- U kojim slučajevima je kanibalizacija korisna?
- Kako ekstenzija jednog brenda može prevazići problem kanibalizacije?

ZADACI:

- Procenite na koji način Pepsi Max 2 litra utiče na Pepsi 2 litra.
 - Kako se ponašaju potrošači Pepsija?
 - Kako se ponašaju potrošači Coca-Cole?
 - Kako se ponašaju potrošači jeftinijih Cola proizvoda?
- Da li bi bilo više potrošača vode koji bi kupili sledeću ponudu: 2,2 litra sa 0,2 litra gratisa ili 1,2 litra sa 0,3 litra gratisa. Objasnite ponašanje potrošača.
- Objasnite na koji način kanibalizacija utiče na kategoriju sokova u pakovanju od 2 litra u odnosu na ostala pakovanja i njihove brendove. Na primer, 1,25 ili 1,4 litra.
- Navedite tri primera kanibalizacije sa kojim ste se lično susreli.
- Predložite aktivnosti kojima se potrošači upućuju da pređu sa jeftinijih ponuda na skuplje. Kojim razlozima objašnjavate povećanje broja potrošača koji će prvi put probati vaše artikle?

- Navedite primer da se lansiranjem ekstenzije jednog brenda smanjilo učešće lider artikla konkurencije.
- Navedite dva primera različitog pakovanja kojim se jedan brend profiliše kao odbrambeni a drugi kao osvajački.
- Identifikujte procenite razlike cena dva artikla za koje smatrate da su: a) sa minimalnim efektom kanibalizacije, b) sa značajnim i c) sa efektom koji ugrožava osnovni brend ili grupu artikala.

ZAKLJUČCI:

- Izbegavanje kanibalizacije je znak zrelosti jedne kompanije i menadžmenta.
- Analiza mogućeg slučaja kanibalizacije pomaže da bolje razumete vaš portfolio.
- **Slučaj kanibalizacije je znak da portfolio nije jasno definisan.**
- Identifikujte na kom nivou možete da prihvatite kanibalizaciju jer se ona često ne može izbeći, pogotovo ako je ponuda sve veća.
- **Nije cena jedini uzrok kanibalizacije, ali se najlakše uoči.**