

Laboratorium 2: Decyzje oparte o intuicję.

Ranny Ptaszek, Sp. z o.o. (z podręcznika Clemen'a)

Dyrekcja Rannego Ptaszka, Sp. z o.o., rozważała rozpoczęcie promocji jednej z rodzajów kaw wcześniej niż początkowo było to planowane. „Myślę, że powinniśmy rozpocząć obniżkę cen” powiedziała Teresa Branicka. „W końcu, nie powinno to nam zaszkodzić! W najgorszym wypadku, będziemy sprzedawać kawę po niższej cenie odrobinę dłużej niż planowaliśmy, Z drugiej strony, moglibyśmy rozłożyć Nowy Poranek na łopatki.

„Dobre pytanie, prawda?” odpowiedział Jacek Święcicki. „Jeśli Nowy Poranek rzeczywiście planuje własną promocję, a my rozpoczniemy naszą promocję w tej chwili, zrobimy ich w jajo. Z drugiej strony, możemy sprowokować wojnę cen. A dobrze wiecie co wojna cen z nimi oznacza. Stracimy mnóstwo funduszy walcząc ze sobą. Nikt w tym nie wygra. Zarówno oni, jak i my skończymy z mniejszym zyskiem.”

Janina Kołowska, VP d/s finansów, wtrąciła „Wygranym w wojnie cen będzie konsument. Będą kupować taniej przez jakiś czas. Coś z tego i nam kapnie.”

Irena Praska, CEO Rannego Ptaszka, spojrzała na VP „W podobnych sytuacjach w przeszłości wykazałaś dużo rozsądku, Janino. Jak na to patrzysz w tej chwili?”

Janina wahała się. Nie lubiła być w centrum zainteresowania. Wszyscy znacie nasze przewidywania dla sześciotygodniowej promocji, którą planujemy. Chłopaki z marketingu mówią, że możemy oczekiwać sprzedaży rzędu dziesięciu milionów. Naszym celem jest zdobycie co najmniej dwóch procent więcej rynku, ale faktyczny wzrost naszego udziału na rynku może być pomiędzy zerem a trzy procent. Zyski podczas okresu promocyjnego powinny się obniżyć o 10 procent, ale po skończeniu promocji nasz zwiększony udział na rynku powinien spowodować wzrost sprzedaży i wzrost zysku.”

Teresa wtrąciła się. „Ta prognoza zakłada, że Nowy Poranek nie zareaguje na naszą promocję swoją własną promocją, A znacie raport Piotra. Ma on przeczucie, że Nowy Poranek coś szykuje.”

„To prawda, Piotr tak powiedział. Pamiętajcie jednak, że Piotr pracuje dla Działu Reklamy. Ma motywacje aby sprzedawać reklamę. Jeśli myśli, że uda mu się przekonać nas do wydania większej ilości pieniędzy na reklamę, z pewnością spróbuje. Poza tym, jak wiecie, nie zawsze ma rację. Ostatnim razem gdy powiedział nam, że Nowy Poranek planuje agresywną kampanię reklamową, nie pomylił się może w datach, ale kampania dotyczyła zupełnie innej linii produkcyjnej.”

Irena nie pozwoliła Janinie na wymknięcie się z centrum uwagi. „Ale Janino, jeśli Nowy Poranek ma zareagować na naszą promocję, czy nie byłoby dla nas lepiej rozpocząć ją wcześniej?”

Janina pomyślała przez chwilę. Jak zareagowałaby gdyby pracowała dla Nowego Poranka i zauważyła początek nieoczekiwanej promocji? Czy chciałyby obniżyć ceny aby zbliżyć je do cen konkurenta? Czy raczej starałaby się trzymać oryginalnego planu? W końcu powiedziała „Spójrzcie, powinniśmy wierzyć w to, że Nowy Poranek ma również trochę zdrowego rozsądku. Nie zechcą wplątać się w wojnę cen jeśli będą mogli jej uniknąć. Jednocześnie nie pozwolą nam na to abyśmy po prostu odeszli z paroma procentami rynku. Myślę, że jeśli zrobimy pierwszy krok, oni zareagują natychmiast z prawdopodobieństwem 30%. W takim wypadku, będziemy mieli do czynienia z wojną cen zanim policzymy do trzech.”

„Ale przecież nie musimy reagować na ich poczynania!” odpowiedziała Irena.

„Masz na myśli to, że zorganizujemy zebranie takie jak dzisiaj, aby zdecydować co zrobić jak oni zareagują?” zapytał Jacek.

„Dokładnie.”

„A więc,” powiedziała Janina, „nasze bezpośrednie opcje to wcześniejsze rozpoczęcie promocji i rozpoczęcie promocji tak jak planowaliśmy. Jeśli rozpoczniemy ją teraz, ryzykujemy mocną reakcją ze strony Nowego Poranka. Jeśli zareagują, to zdecydujemy wtedy czy obniżyć nasze ceny jeszcze bardziej.”

Jacek odezwał się. „Ale jeśli Nowy Poranek zareaguje mocno, a my nie, to prawdopodobnie wydamy pieniądze na nic. Nie uda się nam zwiększyć udziału na rynku. Możemy nawet stracić jakąś jego część. Jeśli obniżymy ceny dalej, to stracimy może trochę zysku, ale przynajmniej utrzymamy tą część rynku, którą zdobędziemy przez początkową reakcją Nowego Poranka.”

W tym momencie, obecni rozpoczęli burzliwą dyskusję. Czując, że nie uda się dojść do porozumienia na krótką metę, Irena zamknęła spotkanie, prosząc każdego z obecnych o przespanie się nad problemem i o telefon gdyby mieli jakieś dodatkowe pomysły.

Pytania:

1. Opierając się o informacje przekazane w powyższej rozmowie, wskaż cele Rannego Ptaszka w zaistniałej sytuacji. Czy są jakieś inne cele, nie wspomniane w rozmowie, które dyrekcja firmy powinna uwzględnić?
2. Na bazie odpowiedzi z punktu (1), jaki jest Twoim zdaniem horyzont decyzyjny Rannego Ptaszka?
3. Wymień podstawowe elementy decyzji (wartości, opcje decyzyjne, niepewne zdarzenia, konsekwencje) problemu przed którym stoi Ranny Ptaszek.
4. Jaką decyzję poradzilibyście dyrekcji Rannego Ptaszka?